

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
Dependencia	Aprobado		Pág.	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO		i(88)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	GHERIZARETH DURAN CASTRO JHOHAN SEBASTIAN ESPINEL SEPULVEDA
FACULTAD	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIRECTOR	CARLOS ALBERTO PACHECO SANCHEZ
TITULO DE LA TESIS	ESTRATEGIAS DE EXITO IMPLEMENTADAS POR LOS SUPERMERCADOS DE OCAÑA

RESUMEN

(70 palabras aproximadamente)

EL PRESENTE PROYECTO INVESTIGATIVO BUSCA CONOCER EL MERCADO ACTUAL DE LOS SUPERMERCADOS EN OCAÑA, TENIENDO EN CUENTA CADA UNO LOS FACTORES QUE HAN AFECTADO SU DESEMPEÑO EN LOS ULTIMOS AÑOS, DE IGUAL MANERA LA PRINCIPAL RAZON DE LA INVESTIGACION HACE REFERENCIA A LA DETERMINACION DE ESTRATEGIAS DE EXITO QUE UTILIZAN LOS SUPERMERCADOS DE OCAÑA PARA LLEVAR A CABO UN CORRECTO CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS, APLICANDO PARA TAL FINALIDAD LA ENCUESTA.

CARACTERISTICAS

PAGINAS: 88	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM:
-------------	---------	----------------	---------



Vía Acolsure, Sede el Algodonal, Ocaña, Colombia - Código postal: 546552
 Línea gratuita nacional: 01 8000 121 022 - PBX: (+57) (7) 569 00 88 - Fax: Ext. 104
 info@ufpso.edu.co - www.ufpso.edu.co

ESTRATEGIAS DE ÉXITO IMPLEMENTADAS POR LOS SUPERMERCADOS DE
OCAÑA

Autores

GHERIZARETH DURAN CASTRO

JHOHAN SEBASTIÁN ESPINEL SEPULVEDA

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

Director

CARLOS ALBERTO PACHECO SÁNCHEZ

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ocaña, Colombia

marzo de 2021

Agradecimientos

Agradecimientos a nuestro director de proyecto Carlos Alberto Pacheco Sánchez por su tiempo y asesoramiento, sin el cual este proyecto no se hubiera podido llevar a cabo, de igual manera agradecer a nuestros jurados Damaris Vergel Quintero y Nasly Jesuris Bermúdez Silva por su acompañamiento en el proceso metodológico y científico de la investigación, a la universidad por brindarnos la oportunidad y cada uno de los escenarios que nos permitieron adquirir todo el conocimiento académico con el cual llevamos a cabo cada una de las etapas de nuestra formación como administradores de empresas.

Índice

Capítulo 1. Estrategias de éxito implementadas por los supermercados de Ocaña.....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Formulación del problema	2
1.3 Objetivos.....	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos específicos	3
1.4 Justificación	3
1.5 Delimitaciones	5
1.5.1 Delimitación geográfica.....	5
1.5.2 Delimitación temporal	5
1.5.3 Delimitación conceptual	5
1.5.4 Delimitación operativa.....	5
Capítulo 2. Marco referencial	6
2.1 Marco histórico	6
2.1.1 Historia de los supermercados y sus estrategias a nivel mundial	6
2.1.2 Historia de los supermercados y sus estrategias a nivel nacional.....	7
2.1.3 Historia de los supermercados y sus estrategias a nivel local	9
2.2 Marco contextual.....	10
2.3 Marco conceptual	11
2.4 Marco teórico	13
2.4.1 Teoría Organizacional.....	13
2.4.2 Teoría de sistemas.....	15
2.4.3 Teoría X y teoría Y de McGregor.....	18
2.4.4 Teoría del Marketing	19
2.4.5 Teoría de la oferta y la demanda	20
2.4.6 Teoría de los Stakeholders	21
2.5 Marco Legal.....	23
2.5.1 Artículo 333 de la constitución política	23
2.5.2 Código de comercio	23
2.5.3 Ley número 3466 de 1982.....	24
Capítulo 3. Diseño metodológico	27
3.1 Tipo de investigación	27
3.2 Población y muestra.....	27
3.2.1 Población.....	27
3.2.2 Muestra	28
Capítulo 4. Presentación de resultados	29
4.1 Diagnosticar la situación actual de los supermercados en Ocaña	29
4.2 Determinación de las estrategias de éxito de los supermercados en Ocaña.....	33

4.3 Análisis de las estrategias de éxito implementadas por lo supermercados de Ocaña....	52
Capítulo 5. Conclusiones	64
Capítulo 6. Recomendaciones	66
Referencias	67
Apéndices	69

Lista de tablas

Tabla 1. Rango del número de empleados que poseen los supermercados	29
Tabla 2. Años de funcionamiento de los supermercados de Ocaña	31
Tabla 3. Decisiones aplicadas en los supermercados	32
Tabla 4. Considera que la actual pandemia Covid – 19 ha frenado los proyectos de crecimiento de su supermercado	33
Tabla 5. Proveedores	34
Tabla 6. Clientes	35
Tabla 7. Mercancías	36
Tabla 8. Trabajadores	37
Tabla 9. En el último año estuvo a punto de cerrar su supermercado	38
Tabla 10. Estrategias que utilizan los supermercados para vender sus productos	41
Tabla 11. Estrategias que utilizan los supermercados para fidelizar a sus clientes	42
Tabla 12. Estrategias implementa su supermercado en el manejo de sus empleados	43
Tabla 13. Estrategias que implementa su supermercado para escoger proveedores	44
Tabla 14. Estrategias que implementa su supermercado en su infraestructura	45
Tabla 15. Estrategias que implementa su supermercado en la variedad de productos	46
Tabla 16. Estrategias digitales que implementa su supermercado	47
Tabla 17. Estrategias publicitarias que implementa su supermercado	48
Tabla 18. Estrategias de distribución que implementa su supermercado	49
Tabla 19. Detalle	50
Tabla 20. Plan de acción	61

Lista de figuras

Figura 1. Rango de empleados que poseen los supermercados de Ocaña.....	30
Figura 2. Años de funcionamiento de los supermercados de Ocaña.....	31
Figura 3. Decisiones aplicadas en los supermercados.....	32
Figura 4. Considera que la actual pandemia Covid – 19 ha frenado los proyectos de crecimiento de su supermercado	33
Figura 5. Reducción del rendimiento de los supermercados con sus proveedores	34
Figura 6. Reducción del rendimiento de los supermercados con sus clientes	35
Figura 7. Reducción del rendimiento de los supermercados con sus mercancías	36
Figura 8. Reducción del rendimiento de los supermercados con sus trabajadores	37
Figura 9. Posible cierre de los supermercados en el último año	38
Figura 10. Estrategias que utilizan los supermercados para vender sus productos.....	41
Figura 11. Estrategias que utilizan los supermercados para fidelizar a sus clientes	42
Figura 12. Estrategias implementa su supermercado en el manejo de sus empleados.....	43
Figura 13. Estrategias que implementa su supermercado para escoger proveedores.....	44
Figura 14. Estrategias que utiliza su supermercado en la infraestructura	45
Figura 15. Estrategias que implementa su supermercado en la variedad de productos	46
Figura 16. Estrategias digitales que implementa su supermercado.....	47
Figura 17. Estrategias publicitarias que implementa su supermercado.....	48
Figura 18. Estrategias de distribución que implementa su supermercado.....	49
Figura 19. Estrategias de postventa que utiliza su supermercado.....	50
Figura 20. Estrategias que predominan en los supermercados	52
Figura 21. Estrategias con respecto a los buenos precios.....	53

Figura 22. Estrategias con respecto a la atención al cliente	54
Figura 23. Estrategias con respecto al buen trato de los empleados	55
Figura 24. Estrategias con respecto a los proveedores	56
Figura 25. Estrategias con respecto a la óptima distribución.....	57
Figura 26. Estrategias con respecto a la variedad de productos	58
Figura 27. Estrategias con respecto a la tecnología	59
Figura 28. Estrategias con respecto a publicidad.....	60

Lista de apéndices

Apéndice A. Encuesta realizada a los gerentes de los supermercados en Ocaña.	71
Apéndice B. Encuesta adicionales para determinar la situación actual de los supermercados de Ocaña.....	73
Apéndice C. Fotografías del trabajo	74

Resumen

El presente proyecto busca conocer el mercado actual de los supermercados en Ocaña, teniendo en cuenta cada uno los factores que han afectado su desempeño en los últimos años, de igual manera la principal razón de la investigación hace referencia a la determinación de estrategias de éxito que utilizan los supermercados de Ocaña para llevar a cabo un correcto cumplimiento de los objetivos. Para esto se tuvieron en cuenta parámetros específicos de evaluación utilizando técnicas de recolección de información que permitieran la búsqueda y trata de datos necesarios para la investigación.

Por último, además de la recolección de información relacionada con las estrategias de éxito de los supermercados, también se analizaron los datos y se dieron criterios adicionales con respecto a la metodología que utilizan estas empresas, además también de plantearon recomendaciones que permitieran fortalecer las estrategias predominantes en el mercado.

Introducción

En un mundo empresarial tan dinámico como el actual, las empresas no se pueden dar el lujo de quedar estancadas ante la creciente innovación y adaptación de la competencia, es de vital importancia la implementación de técnicas de mercado que permitan la generación de competencias dentro de las organizaciones, de esta manera se puede fomentar el crecimiento de las mismas y la constante aplicación de mecánicas que permitan generar competitividad en el mercado.

A lo largo de los años el crecimiento de las grandes empresas en el mundo radica ampliamente en la habilidad que tienen sus dirigentes para plantear estrategias de éxito que permitan una mejor toma de decisiones en relación a los objetivos planteados en la organización. Actualmente existen muchas empresas de diferentes sectores de la economía, sin embargo, para la presente investigación se decidió hacer un estudio centrado en los supermercados del municipio de Ocaña, los cuales al tener como tarea principal el comercio de productos, poseen una amplia gama de procesos y actividades que demandan sistemas estratégicos para fortalecer las relaciones con sus grupos de interés.

En ese mismo orden de ideas se hace imprescindible la recolección de información relacionada con las estrategias que estas empresas tienen en cuenta a la hora de desempeñar una determinada labor, teniendo en cuenta su experiencia en el mercado y los acontecimientos del último año.

Capítulo 1. Estrategias de éxito implementadas por los supermercados de Ocaña

1.1 Planteamiento del problema

En un entorno fluctuante como el actual, bombardeado frecuentemente con la creciente innovación, competencia y desarrollo tecnológico, es imprescindible que las empresas diseñen e implementen estrategias de defensa y permanencia, que garanticen la solidez a largo plazo.

El mercado está en constante cambio y movimiento y aquellas empresas cuyo principal objetivo no sea marcar la diferencia corren el riesgo de quedar por fuera de la competencia y, por ende, del mercado. De acuerdo con (Sabater, 2018), marcar la diferencia entre empresas en el sector, requiere precisamente de esas estrategias, que le permitan no solo su crecimiento, sino tomar el liderazgo para hacer frente a su múltiple competencia (Sabater, 2018)

Las estrategias son la ayuda primordial para que una empresa pueda tener éxito, y alcanzar cada objetivo propuesto; de ahí precisamente radica la capacidad de la misma para adaptarse a los cambios u operar en cualquier entorno. En una sociedad como la nuestra caracterizada por la ardua competencia, las empresas están llamadas a diseñar planes estratégicos eficientes, porque de lo contrario les resultará un verdadero desafío continuar con su objetivo o razón de ser en el mercado (Entorno Empresarial, s.f)

Ocaña no es ajena a esta situación, diariamente es notoria la competencia y cada una de las estrategias que proponen e implementan las empresas de este territorio, todo esto con el fin de marcar la diferencia en relación a la competencia.

Esta investigación pretende establecer cercanía con las empresas que han sobresalido por la implementación de estrategias consideradas como exitosas y fundamentales para mantenerse vivos en un mercado tan saturado como el nuestro, las cuales vale la pena plasmar en este proyecto.

La presente investigación tiene como objetivo estudiar, analizar e identificar las estrategias indispensables para el éxito de las empresas Ocañeras denominadas supermercados, información que no sólo enriquecerá al autor, sino que, a su vez, aportará información sumamente importante, actualizada y de primera mano a la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, respecto al sector empresarial de Ocaña, beneficiando además a otros interesados en investigaciones de dicha índole.

1.2 Formulación del problema

¿Qué estrategias han implementado los supermercados de Ocaña para obtener el éxito?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general. Determinación de las estrategias de éxito que han implementado los supermercados en Ocaña.

1.3.2 Objetivos específicos. Diagnosticar la situación actual de los supermercados en Ocaña

Determinación de las estrategias de éxito de los supermercados en Ocaña.

Estudiar las estrategias de éxito implementadas por los supermercados en Ocaña.

1.4 Justificación

La presente investigación, busca conocer las estrategias que han implementado los diferentes supermercados, las cuales a su vez han jugado un papel bien importante a la hora de establecerse y diferenciarse de otras, en su entorno local.

Hablar de un plan estratégico hoy en día, es un espacio para tomar en cuenta los sistemas organizacionales, pues del diseño de este depende en gran parte el respaldo a las empresas y enfoque para operar con éxito y obtener mejores resultados. Sin embargo, algunos empresarios no pensarían como tal, lo cual implicaría un alto nivel de riesgo para alcanzar sus objetivos, y pensar que a largo plazo será una eventualidad amenazante.

Muchos empresarios consideran tales obstáculos como un reto que les permite tener una visión más clara en cuanto a la dirección empresarial, con base en esto las empresas van asignando día a día su plan de contingencia para mantenerse en pie, y contrarrestar las fuerzas amenazantes del mercado.

Según (Imolko, 2014) toda empresa, requiere de estrategias que le permitan no solo tener claro a donde se dirige mediante una ruta ya designada anticipadamente, sino también, sumar esfuerzos para la consecución de objetivos. Tener claro esto, es dar un voto de confianza al éxito de la misma, y precisamente es lo que se desea conocer en los supermercados de Ocaña, para identificar el tipo de estrategias que implementan y cómo es la dirección que se les da a las mismas a nuestros días, como muestra del compromiso y visión clara en el crecimiento y desarrollo empresarial de la ciudad.

La planificación estratégica, aparte de establecer la dirección de un ente, le permitirá tomar mejores decisiones antes las condiciones cambiantes del entorno, tener mayor claridad en los que se quiere hacer y lo que se necesita para llegar allí, mantenerse en el mercado, mejora su rentabilidad y posicionamiento, unicidad, y tener un equipo de trabajo satisfecho. Estas variables, sin duda incurrirían en la disminución de empresas al borde de la quiebra o cierre de operaciones debido al desconocimiento de dichos lineamientos o poca atención al respecto, a la hora de direccionar un supermercado a empresa, creyendo en muchas ocasiones innecesarias o como un tema que solo le compete a las grandes compañías (González, 2017)

De la importancia de la estrategia empresarial y su relación los supermercados de la ciudad de Ocaña, nace este estudio, pues se hace imprescindible, conocer la rigurosidad con que ven estos factores las empresas, y la manera como los diseñan e implementan, y los resultados que hayan podido proporcionarle a lo largo de su inmersión y ubicación en el mercado. Esto por supuesto, es importante no solo para el sector empresarial, sino para el área de investigación de la Universidad y formación del estudiante.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Delimitación geográfica. La investigación se limitó al municipio de Ocaña Norte de Santander.

1.5.2 Delimitación temporal. La investigación se realizó en un lapso de 2 dos meses una vez aprobado el proyecto.

1.5.3 Delimitación conceptual. Para la presente investigación se tuvo en cuenta los siguientes conceptos: supermercado, estrategia, direccionamiento, plan estratégico, visión, competencia, hoja de ruta, rentabilidad, cambio, éxito, implementación estratégica.

1.5.4 Delimitación operativa. En esta investigación se utilizó instrumentos para la recolección de información que permitió realizar el análisis e identificación pertinente. En llegado caso de presentar inconvenientes con la recolección de información se consultaría con el director del proyecto para aclarar dudas.

Capítulo 2. Marco referencial

2.1 Marco histórico

2.1.1 Historia de los supermercados y sus estrategias a nivel mundial. El vocablo conocido como “Super” de remonta a los estudios Hollywood en la década de los 20, que para ese tiempo se utilizaba como expresión para referirse a grandeza o superioridad.

Dicha expresión se diseminó por todo el mundo abarcando no solo la industria cinematográfica, sino que muchas otras ramas de la economía tales como la de los supermercados se apropió de dicho termino para hacer alusión a una gran empresa de comercio, tanto así que en 1916 el Sr. Clarence Saunders crea el primer supermercado en Estados Unidos. A pesar de que este último no se hizo en pro del cliente sino del vendedor, tuvo mucho éxito por la facilidad a la hora de despachar productos y cobrar el dinero (Romero & Ágreda, 2013)

La trascendencia de los supermercados puede delimitarse a la búsqueda de precios asequibles que motiven al cliente a comprar, y por ende, obtener un mayor beneficio a la hora de vender a grandes masas. Los supermercados nacen a través de los almacenes rurales, los cuales eran mercados ubicados geográficamente en una población rural con el fin de satisfacer las necesidades de dicha comunidad, a pesar de que no se incluían estrategias comerciales los habitantes de estos asentamientos agradecían el servicio, ya que podían hacer sus compras con mayor comodidad (Pioneros, 2012)

2.1.2 Historia de los supermercados y sus estrategias a nivel nacional. En Colombia la historia de los supermercados se remonta a 1905, década en la cual el Sr, José Carulla Vidal abrió al público la primera venta de productos, dando origen a la reconocida marca Carulla. Posteriormente se abrieron camino otros supermercados tales como Ley y Tía los cual nacieron en 1922 y 1940 receptivamente.

En los años 80 los supermercados del país se diferenciaban uno del otro por el tipo de líneas que ofrecían a su clientela. Las cajas de compensación como Cafam y Colsubsidio se caracterizaban por brindar productos económicos a sus afiliados. Por otro lado, Cadenalco tenía una estrategia bastante sólida a razón de una dura competencia con Supertiendas Olímpica, el cual tenía el dominio mayoritario en La Costa Atlántica. Carulla, por su parte se propuso el objetivo de colocar los supermercados cerca a los consumidores.

En tal época de la historia colombiana los supermercados más grandes y dominantes eran Colsubsidio, Cafam, Olímpica, la 14, Carulla y Cadenalco que predominaba en la cadena nacional de activos y número de empleados. A mediados de 1992 se generó un nuevo sistema de venta al por mayor con la entrada de Surtimax, el cual enfocaba sus ventas en los tenderos de la ciudad y compradores institucional.

Posteriormente, Alkosto su principal competidor, fue creado inicialmente para la distribución exclusiva de productos Noel, el cual inicio abriendo con una bodega de 980 metros cuadrados para incursionar en la nueva etapa de los hipermercados mayoristas en Colombia.

Detrás de estos competidores, llega a Colombia en el año de 1995 procedente de Holanda, el hipermercado Makro con un formato diferente conocido como tienda mayorista con afiliación, quien abre un local de 17.000 metros cuadrados en la ciudad de Bogotá.

Posteriormente nació su principal competidor Alkosto, el cual es sus inicios se dedicaba a la distribución de productos Noel en una bodega de 980m cuadrados para incursionar en los mercados mayoristas de Colombia. A partir de ahí llega en 1995 el hipermercado Makri con un portafolio totalmente nuevo proveniente de la cultura holandesa.

Esta incursión obliga a los competidores colombianos a innovar estrategias para fidelizar a sus clientes y evitar quedar por fuera de la guerra mercantil que estaba a punto de comenzar.

Otras empresas tales como El Éxito y Cadenalco se fusionaron con el fin de repeler la constante incursión de mercados extranjeros y fortalecer sus procesos administrativos y culturas empresariales.

Hoy en día las empresas que comercializan al detal en Colombia se mantienen y toman mayor fuerza, es por ende que se resalta la evolución del supermercado de capital colombiano más exitoso, almacenes Éxito, la cual ingresó al mercado en Medellín en 1949 y que en 2008 fue catalogada por la revista semana como una de las empresas más grandes.

En Colombia generalmente los consumidores han suplido sus necesidades abasteciéndose de productos de la canasta familiar en negocios tales como tiendas de barrio, droguerías y supermercados, de todos estos puesto comerciales el que más cambio ha tenido son los

supermercados, ya que a lo largo del tiempo han venido evolucionando según las fluctuaciones que ocurran en el mercado, lo cual fomenta la adaptación y la implementación de estrategias (Castro A, 2010)

2.1.3 Historia de los supermercados y sus estrategias a nivel local. Los procesos comerciales y empresariales en Ocaña tuvieron un auge durante las últimas décadas del siglo XIX e inicios del siglo XX, los supermercados en la provincia de Ocaña tienen sus inicios a través de la venta de productos en los mercados públicos, los cuales con el tiempo fueron expandiendo sus instalaciones acordes a las necesidades de las comunidades y con el fin de prestar un mejor servicio.

Las actividades comerciales son una de las principales actividades del municipio, relacionadas con los supermercados. Existen dos empresas muy reconocidas en antaño, El supermercado Heryma ubicado en la calle 11 con carreras 10 y 11, y el supermercado la Proveedora que funcionó hasta el 2020 en la calle del dulce nombre (Guillin, 2015)

Por otra parte, también existió el “Timana” el cual fue un supermercado muy reconocido en la región, fundado en 1996 por un grupo de empresarios encabezados por Carlos Omar Angarita Navarro, quienes notaron la necesidad de supermercado en la parte central del municipio, no obstante, cerró sus puertas en 2012 dando lugar a la sucursal de la reconocida cadena de almacenes “Éxito”.

Con el transcurrir del tiempo han ido constituyéndose supermercados en la parte céntrica del municipio y en los diferentes barrios de la ciudad, creándose en la mayoría de los casos por familias que deciden crear empresa para subsistir.

Además, en los últimos años han llegado a la ciudad otros supermercados de cadena, como son y Justo y Bueno, D1 y Olímpica, trayendo una variada oferta de productos de la canasta familiar.

2.2 Marco contextual

Ocaña es un municipio de Colombia ubicado al noroccidente del departamento de Norte de Santander ubicado a 206 km de Cúcuta, el cual fue fundado en 1570; demográficamente hablando Ocaña está establecida como la segunda ciudad del departamento a continuación de Cúcuta, cuenta con alrededor 97.500 habitantes, incluyendo el área rural. Posee una extensión territorial de 460 km², que representa el 2.2% del departamento, con una altura de 1202 msnm y una mínima de 761m.

El municipio de Ocaña limita con municipios como San Calixto, Teorama, Convención, al norte con el departamento del Cesar, por el oriente limita con la playa y al occidente con el departamento del Cesar, así mismo también posee 90 veredas compuestas por 17 corregimientos, posee ríos como el Tejo, Catatumbo, Algodonal, Flores y Quebradas.

Ocaña actualmente cuenta con una economía muy prometedora de la cual sobresalen los supermercados, según la cámara de comercio del presente municipio, actualmente Ocaña posee 19 supermercados sin tener en cuenta aquellos de cadenas nacionales como Éxito, Olímpica, D1 y Justo y Bueno (Camara de Comercio de Ocaña, 2020)

2.3 Marco conceptual

La construcción del proyecto requiere comprender el término de supermercado como un establecimiento que tiene como finalidad relacionar el consumidor con una variedad de productos de diferentes marcas, precios y estilos.

De igual forma se hace énfasis en el concepto de estrategias ya que se relaciona ampliamente con el desarrollo del proyecto, tal término se plantea como un plan sistematizado para dirigir un asunto o proyecto, que se compone de una serie de acciones específicas que ayudan a la toma de decisiones para conseguir los resultados esperados (Bembibre, 2009) (Significados, 2015).

Por otra parte el direccionamiento estratégico aporta soporte teórico ya que es considerado como un proceso continuo que busca gestionar recursos productivos de una entidad, todo esto con la finalidad propuesta, de igual forma el presente aspecto lleva a un plan estratégico que comprende los principales objetivos organizacionales y las acciones a seguir para llevarlos a cabo (Ester, 2010) (anatreza, 2020).

Adicional a ello cabe resaltar en el proyecto la importancia de la visión para el crecimiento de la empresa, la cual se define como las metas y propósitos que posee una empresa y que se proyectan para concretar en un futuro no muy lejano, esto también acompañado de las competencias y habilidades que posee la empresa para ejercer su labor social, ya que tal y como su concepto lo dice, mejora considerablemente sus capacidades a la hora de cumplir una determinada labor (García, 2017)

En este mismo orden de ideas para tener los proyectos y objetivos debidamente organizados el proyecto resalta la hoja de ruta como herramienta principal, ya que esta da un soporte que busca establecer un plan de organización que ubica a la empresa geográficamente y económicamente ante un proceso de innovación que requiera una travesía, también se puede entender como el tema o banco de problemas a tratar en una respectiva reunión con el fin de tomar decisiones (Bembibre, 2010)

Por último, se plantean 4 términos fundamentales para una correcta aplicación de estrategias por parte de los supermercados, el primero hace referencia a la rentabilidad la cual es un reporte productivo de utilidades y beneficios económicos a corto, mediano y largo plazo. En segunda instancia se propone el cambio ya que es la transición de una etapa inicial a una diferente, fortaleciendo a la empresa y dejando de lado prácticas tradicionales.

El tercer concepto y uno de los más importantes es el éxito, el cual es el resultado fructuoso de un acontecimiento o situación específica en la organización. Por ultimo una vez se tenga todo debidamente organizado se puede hacer una implementación estratégica, la cual

consiste es recopilar todos los planes de la organización y ponerlos en práctica para el cumplimiento de los objetivos (La voz, 2017)

2.4 Marco teórico

Para el desarrollo de la presente investigación se tuvo en cuenta algunas teorías, tales como:

2.4.1 Teoría Organizacional. La teoría organizacional como su nombre lo indica, busca dar a entender la estructura empresarial que se debe tener en cuenta para manejar la organización desde diferentes puntos de vista.

Según Idalberto Chiavenato una organización es un sistema social abierto que posee un organismo vivo y dinámico, con los competentes necesarios para enfrentar el cambio y convertir la materia prima en bienes y servicios.

Cabe resaltar que para que una organización posea un óptimo desempeño en el mercado se deben tener en cuenta aspectos Humanos, Financieros y Materiales, cada uno analizado detalladamente una toma de decisiones específica propia de cada dependencia.

Recursos humanos. Este según la teoría organizacional es el único recurso vivo compuesto por todas las personas propias de la organización sin importar su distinción jerárquica. Se hace hincapié además es que este es el único recurso que posee habilidades, talento, aptitudes y

valores, lo cual permite variar su desempeño positivamente por medio de una adecuada motivación.

Cabe resaltar que al ser un recurso compuesto por individuos se deben tratar como tal, no se debe tener una concepción similar a la que se tiene con recursos financieros o materiales, puesto que el ser humano es la parte racional de la empresa y requiere de estímulos particulares basados en principios morales que no atenten contra su integridad, por el contrario deben afectar positivamente su círculo social para permitirle interesarse por su trabajo y por ende mejorar el desempeño de la organización (Valdez Herrera, 2010)

Recursos materiales. Los recursos materiales abarcan todo lo relacionado con materias primas, equipos, edificaciones, terrenos y todo material utilizado en el proceso de obtención de bienes y servicios, a diferencia de los recursos humanos los recursos materiales son inertes y su disposición es netamente hacia la empresa.

Tales recursos son manejados por el personal quienes siguiendo un estricto cronograma logran un producto final que posteriormente será vendido al público, cabe resaltar que la eficiencia de estos recursos radica principalmente en la calidad que posea y en el uso eficaz de las materias primas con el fin de reducir costos; esto con la ayuda de equipo y tecnología específica logra acaparar gastos permitiendo así a la empresa ser más competitiva (Valdez Herrera, 2010)

Recursos financieros. Este hace referencia a todas las formas de capital que se requiere para conseguir otros recursos necesarios para el funcionamiento de la organización. Está compuesto por los efectivos, financiamientos, cuentas por cobrar, etc.

Tales recursos determinan la cantidad y calidad de otros recursos a utilizar, ya que la parte económica de la empresa se encarga de administrar en dinero y destinarlo a la compra de materias primas para la creación de bienes y servicios, si una entidad posee un recurso financiero escaso se vería obligada a trabajar deficientemente o a acarrear con créditos que, aunque beneficiosos ponen en el riesgo a la organización en el largo plazo.

Cada uno de estos recursos aporta componentes específicos para un óptimo desempeño de la organización, el desequilibrar alguno de estos sistemas acarrearía problemas administrativos y financieros a nivel interno y externo, perjudicando severamente la empresa y privándola de oportunidades que comúnmente generan competencia en el mercado (Valdez Herrera, 2010)

2.4.2 Teoría de sistemas. Según la teoría general de sistemas un sistema es un conjunto de partes cuyo funcionamiento produce determinados resultados, lo que demanda que exista una interrelación, puesto que de esta forma se logran rendimientos superiores permitiendo alcanzar los objetivos de forma eficiente.

Según (Cathalifaud & Osorio, 1998) de igual forma sucede en las organizaciones, ya que cada institución formalmente constituida posee un gran número de dependencias que trabajan en conjunto con el fin de cumplir los objetivos propuestos, si alguno de esos departamentos posee

un rendimiento negativo puede afectar todo el sistema de trabajo, afectando drásticamente a la organización.

Los aspectos más importantes en una empresa son: servicio al cliente, procesos de producción, insumos, finanzas y gerencia

Servicio al cliente. Uno de los eslabones más importantes son los clientes, puesto que son aquellos que permiten a la empresa funcionar al adquirir bienes y servicios (Cathalifaud & Osorio, 1998)

Resalta que una afectación en la parte de clientes desencadenaría una serie de problemas que afectarías considerablemente a toda la organización, puesto que ellos son los responsables de dar dinero a la organización, si ese principal recurso económico las demás dependencias se vendrían abajo en poco tiempo

Procesos de producción. Los procesos de producción requieren entrada de recursos de casi todos los demás sistemas de la organización, ya que aquí es donde se concentran todas las estrategias y medios financieros que permiten que la materia prima sea transformada en bienes y servicios, si una organización no produce no puede vender, y ante un mercado agresivo como el actual no es un lujo muy pertinente que se puede dar.

Materia prima. Aquí se ven involucrados abiertamente las relaciones con los proveedores y la habilidad de la empresa para escoger tales aliados, ya que para que la empresa ejerza su

labor comercial requiere insumos que permitan la posterior transformación en bienes y servicios, no obstante no simplemente se puede limitar a conseguir materia prima, el poseer insumos de baja calidad puede afectar a la empresa de igual forma como lo haría la carencia de ellos, es imprescindible contar con proveedores confiables que suministren productos de calidad que permitan a la empresa trabajar de manera óptima.

Finanzas. Esta dependencia tal y como plantea (Cathalifaud & Osorio, 1998) se encargar de la parte económica de la organización, lo cual influye en las inversiones y gasto de dinero a corto, mediano y largo plazo.

Este eslabón debe estar muy bien estructurado puesto que los gastos innecesarios de dinero pueden afectar considerablemente a la organización, ya que al no poseer óptimas finanzas se descuidaría la compra de insumos y por ende la producción, reduciendo los volúmenes de ventas y el rendimiento de la entidad.

Gerencia. Según (Cathalifaud & Osorio, 1998) la gerencia es semejante a la cabeza del cuerpo humano, es la que se encarga de dirigir y coordinar todos los procesos operativos, administrativos y financieros que lleva a cabo la organización; generalmente está conformada por el gerente o el presidente de la organización, además de submiembros que ayudan al coordinar otras tareas relacionadas con la administración de la empresa.

La gerencia es donde se toman las respectivas decisiones que hacen crecer a la organización, una mala decisión puede acarrear problemas que en ocasiones no puede ser

corregidos, por ende, los miembros de esta dependencia deben analizar detalladamente cada una de las variables internas y externas que puedan afectar a la empresa, para así responder eficientemente ante la problemática y generar una estrategia que beneficie particularmente todo el sistema de la organización (Cathalifaud & Osorio, 1998)

2.4.3 Teoría X y teoría Y de McGregor. El teórico Douglas McGregor tiene en cuenta dos concepciones administrativas basadas en presuposiciones acerca del comportamiento del ser, estas teorías son conocidas como la tradicional (Teoría X) y la moderna (Teoría Y).

La primera es una práctica tradicional comúnmente utilizada en el pasado, la cual define al hombre como una especie de máquina que debe ser controlada y dirigida arbitrariamente por la organización, resaltando que los sentimientos del hombre deben ser domados para así alterar su naturaleza primitiva y hacerlo productivo para la empresa.

Por otra parte, a diferencia de la teoría X, la teoría Y plantea que el hombre puede trabajar con devoción si este es estimulado correctamente, los castigos y amenazas no son los únicos medios para que el personal coopere, es importante que el individuo se haga participe de su propio camino, apoyado siempre por un ambiente laboral estimulante que permita el máximo aprovechamiento de sus habilidades.

Las empresas contemporáneas han dejado de lado los procesos tradicionales basados en la teoría Y para acoger el sistema planteado por la teoría X, ya que esta última permite un óptimo clima organizacional donde se prioriza los sentimientos y condiciones del empleado, para así

brindarle las herramientas técnicas y psicológicas con las que puede trabajar de la mejor manera cumpliendo los objetivos propios y los de la empresa.

2.4.4 Teoría del Marketing. La teoría del Marketing se le atribuye a Philip Kotler, padre del Marketing, quien en su libro “Fundamentos de Marketing” lo define como una función de negocios que se ocupa de los clientes y de las relaciones perdurables entre el empresario y este último, la doble meta del marketing es atraer nuevos clientes creando valor y satisfaciendo las necesidades del público.

Adicional a ello los procesos de dirección del marketing constan de variados escenarios o pasos para llegar un fructífero desempeño, teniendo en cuenta lo anterior podemos decir que las funciones del marketing son las siguientes: Investigación comercial, planificación comercial, organización comercial, control comercial y logística.

El proceso lógico que debe seguir el desarrollo de estas funciones es el siguiente: Primero realizar la investigación comercial, después la planificación comercial, luego la organización comercial (incluyendo la logística), y, por último, el control comercial. La descripción de este proceso es la siguiente.

Se definen una serie de alternativas comerciales:

Antes de tomar decisiones para seleccionar una de las alternativas de debe recoger la información necesaria que le permita evaluar cada una de ellas, para lo que se utiliza la

investigación comercial. Una vez recogida dicha información, se selecciona aquella alternativa que facilite el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa.

Después se establecen los objetivos imprescindibles para llevar a la práctica dicha alternativa y se deciden cuáles son las acciones necesarias para conseguir el cumplimiento de dichos objetivos. Esto es, se elabora un plan para lograr que se lleven a buen término las alternativas seleccionadas (Kotler, Funciones del marketing, 1985)

Por otra parte, en su libro “dirección del Marketing” (Kotler, 2012) plantean que el marketing se extiende a la sociedad como un todo. El marketing ha ayudado a introducir y obtener la aceptación de nuevos productos que han hecho más fácil o han enriquecido la vida de la gente.

Puede inspirar mejoras en los productos existentes conforme los especialistas en marketing innovan y mejoran su posición en el mercado. El marketing exitoso crea demanda para los productos y servicios, lo que a su vez crea empleos. Al contribuir al resultado final, el marketing exitoso también permite a las empresas participar más activamente en actividades socialmente responsables (Kotler, Direccion del Marketing, 1967)

2.4.5 Teoría de la oferta y la demanda. Ley de la oferta. Como tal esta teoría refleja la relación que existe entre la cantidad ofrecida de un bien y su precio en el mercado, determina además la cantidad de un bien específico que es ofrecido por el mercado teniendo en cuenta su tarifa.

Por otra parte, existe una relación particular entre precio y oferta, la cual en términos concretos dice que cuando hay un aumento del precio la oferta tiende a aumentar, de igual manera ocurre en un caso contrario, si los precios se vienen abajo la oferta también disminuirá (Sanchez Galán, 2016)

Ley de la demanda. Este estudio busca descubrir las cantidades de los productos que en el mercado son asequibles para los consumidores a diferentes niveles de precios.

A diferencia de la oferta la relación precio – demanda es inversamente proporcional.

Aunque el precio juega un papel fundamente las variables que afectan directamente tienen que ver con la renta de los consumidores y precios de otros tipos de bienes. (Sanchez Galán, 2016)

2.4.6 Teoría de los Stakeholders. Según (Fernandez Fernandez & Bajo Sanjuan, 2012) un grupo de interés o Stakeholder es individuo o grupo de individuos que tienen algún interés particular en la empresa u organización, y que, por ende, todo desempeño positivo o negativo que lleve la empresa afecta directa o indirectamente a estos interesados.

De igual forma la dirección empresarial debe velar no solo por el cumplimiento de los objetivos de sus socios u accionistas, es imprescindible velar por cada uno de los interesados en la organización, bien sean clientes, proveedores, trabajadores, sociedad o gobierno, de lo contrario la supervivencia a largo plazo de la organización se puede ver comprometida.

Estos grupos de interés tal y como su nombre lo indica poseen un “Stake” particular en la empresa, ya sea económico, político, relativo o de afiliación, por ende, hay una unión recíproca entre entidad y StakeHolder, ya que el crecimiento de uno depende del otro en el largo plazo.

Cada empresa debe saber escoger sus aliados; teniendo en cuenta sus necesidades y el beneficio mutuo de ambas partes, muchas veces el depender abiertamente de un mal grupo de interés solo acarrea gastos y desmerito de la organización, en ese mismo orden cada entidad posee un objeto social diferente, lo cual lleva que de acuerdo a su roll escojan un grupo de interés que permita tener un auge a la hora de cumplir los objetivos (Fernandez Fernandez & Bajo Sanjuan, 2012)

Adicional a ellos cabe resaltar que existen grupos de interés primario y secundario:

Grupos de interés primarios. Estos son aquellos involucrados sin los cuales la empresa no podría seguir operando, cumplen un papel fundamental y a pesar de que sus intereses son mayormente personales, el vínculo pactado beneficia ampliamente a la organización. Estos aliados pueden ser: los clientes, proveedores, gobierno o trabajadores.

Grupos de interés secundarios. Estos interesados son aquellos que benefician particularmente la empresa, no obstante, la empresa puede operar sin su apoyo, puede que, con dificultades, pero existen variadas estrategias que suplen estos grupos de interés, ejemplos de estos últimos podrían ser: medio de comunicación, sociedad civil, competidores, entre otros.

Aunque los grupos de interés poseen un orden jerárquico, es muy importante no cumplir el rol de empresa ante los Stakeholders, pues a pesar de que muchos no se consideren relevantes pueden generar dificultades para la organización, las cuales acumuladas pueden poner en riesgo el rendimiento organizacional de la entidad (Fernandez Fernandez & Bajo Sanjuan, 2012)

2.5 Marco Legal

2.5.1 Artículo 333 de la constitución política. El ejercicio de una actividad económica privada es libre siempre y cuando se encuentren dentro de los límites del bien común. Para su ejecución nadie puede expedir permisos ni autorizaciones previamente diligenciadas por la ley. La libre competencia es un derecho de todos que además conlleva responsabilidades, al igual que la empresa que ejerza la labor económica.

El estado fomentará el desarrollo empresarial. El estado por mandato propio impedirá cualquier obstrucción que comprometa la libertad económica y evitará el abuso de personas que pretendan dominar el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando el interés social sea afectado (Constitucion politica Colombiana, 1991)

2.5.2 Código de comercio. Según el código de comercio un comerciante es aquella persona que profesionalmente ejerce alguna actividad que la ley considere mercantil (Codigo de Comercio, 1992)

No obstante, todo comerciante posee unas obligaciones:

Matricula de registro mercantil

Inscribirse en los registros mercantiles todos sus actos, como libros y documentos que la ley exija para que exista una formalidad

Levar una correcta contabilidad para regular los negocios conforme a la ley

Conservar la correspondencia y demás documentos relacionados con su actividad económica Denunciar ante el juez pertinente la cesación en el pago corriente de las obligaciones mercantiles Evitar la competencia desleal.

La normatividad que rige a los supermercados es la siguiente:

2.5.3 Ley número 3466 de 1982. Por la cual se dicta la fijación de precios y demás disposiciones.

Artículo 2º Modificado por el art. 1, Decreto Nacional 1293 de 1988.

Según su naturaleza los establecimientos deberán indicar en el empaque el precio acorde al público.

Aquellos sometidos a un registro netamente sanitario impuesto por el Ministerio de Salud, así mismo los productos alimenticios en granel tales como el arroz, lentejas, frijol y otros, que se vende en bolsa plástica u otro material acorde a la norma, los elaborados, manufacturados o empacados de uso doméstico como papel higiénico, pañales, betún pilas, entre otros;

Artículo 6º. Cuando por el tamaño del producto u otras dimensiones no se puede marcar el precio, se reemplazará por un aviso con los precios designados en un lugar visible y de óptima apreciación.

Artículo 8º. Una vez marcados los precios deberán mantenerse hasta agotar existencias, de lo contrario si el producto presente tachones o enmendaduras el consumidor estará obligado a pagar el menor precio.

Artículo 9º. Si se comprueba que el consumidor pago un precio superior al indicado además de recuperar su dinero se procederá con las sanciones pertinentes a los funcionarios conocedores del hecho.

Artículo 10. Cuando en relación con el precio indicado en un bien aparezcan tachaduras o enmendaduras, el expendedor será sancionado de acuerdo con lo establecido en los *Decretos 3466 de 1982 y 2876 de 1984.*

Artículo 11. Con la finalidad de controlar los precios impuestos por Superintendencia de Industria y Comercio se podrá exigir a los proveedores que en un periodo de 15 días siguientes la decisiones de modificar los precios, se envíe una nueva lista de precios generales y específicos destinados al cliente final en los últimos 12 meses anteriores a tal exigencia (Superintendencia de Industria y Comercio, 1998)

Es de gran importancia conocer cada una de las normativas que rigen en el territorio nacional relacionado con los establecimientos comerciales, para abstenerse de caer en el incumplimiento y/o sanción de la ley a raíz de la ignorancia.

Capítulo 3. Diseño metodológico

3.1 Tipo de investigación

Para el desarrollo de la presente investigación aplicó una investigación descriptiva, cuyo fin fue identificar y documentar los distintos supermercados de Ocaña, así mismo por medio del uso de las fuentes primarias y secundarias, se analizaron e interpretaron los resultados obtenidos acerca de las estrategias de éxito, implementadas por dichos establecimientos.

Igualmente se contó con un enfoque cualitativo, definido según Hernández Sampieri como aquel que busca obtener perspectivas y puntos de vista de las personas, sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos. Para el caso puntual fue preciso la elaboración de entrevistas semi estructuradas, las cuales permiten interactuar con las distintas personas que desempeñan funciones en dichos supermercados.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población. Según la cámara de comercio del municipio de Ocaña, responsable de controlar y coordinar la información económica de las empresas del sector, actualmente en Ocaña existe 17 supermercados, por lo tanto, ésta fue la población o universo de investigación (Camara de Comercio de Ocaña, 2020)

3.2.2 Muestra. Al contar con una población relativamente pequeña la aplicación de fórmulas matemáticas a razón de muestra no es necesaria, de esta manera la investigación se centró en la totalidad de la población o universo de investigación dado por la Cámara de Comercio, conformada por 18 supermercados en el municipio de Ocaña.

Capítulo 4. Presentación de resultados

4.1 Diagnosticar la situación actual de los supermercados en Ocaña

Se llevó a cabo la aplicación de una encuesta adicional que permitiera evaluar el desempeño actual de los supermercados. Para esto se tuvieron en cuenta criterios de evaluación referentes a posibles afectaciones económicas, financieras, humanas o demás incidencias que haya traído el último año teniendo en cuenta la pandemia Covid- 19.

Esto se hizo con el fin de tener un punto de partida que permitiera tener un panorama claro de las empresas en mención, para posteriormente enfocarse en las estrategias que utilizan estos supermercados para enfrentar las diferentes adversidades del mercado.

La investigación arrojó lo siguiente:

Tabla 1

Rango del número de empleados que poseen los supermercados

Número de empleados	Frecuencia	Porcentaje
1 a 10	10	59%
11 a 20	5	29%
21 a 30	1	6%
31 a 40	0	0%
Más de 40	1	6%
Total de frecuencia	17	100%

Nota: Rango del número de empleados que poseen los supermercados.

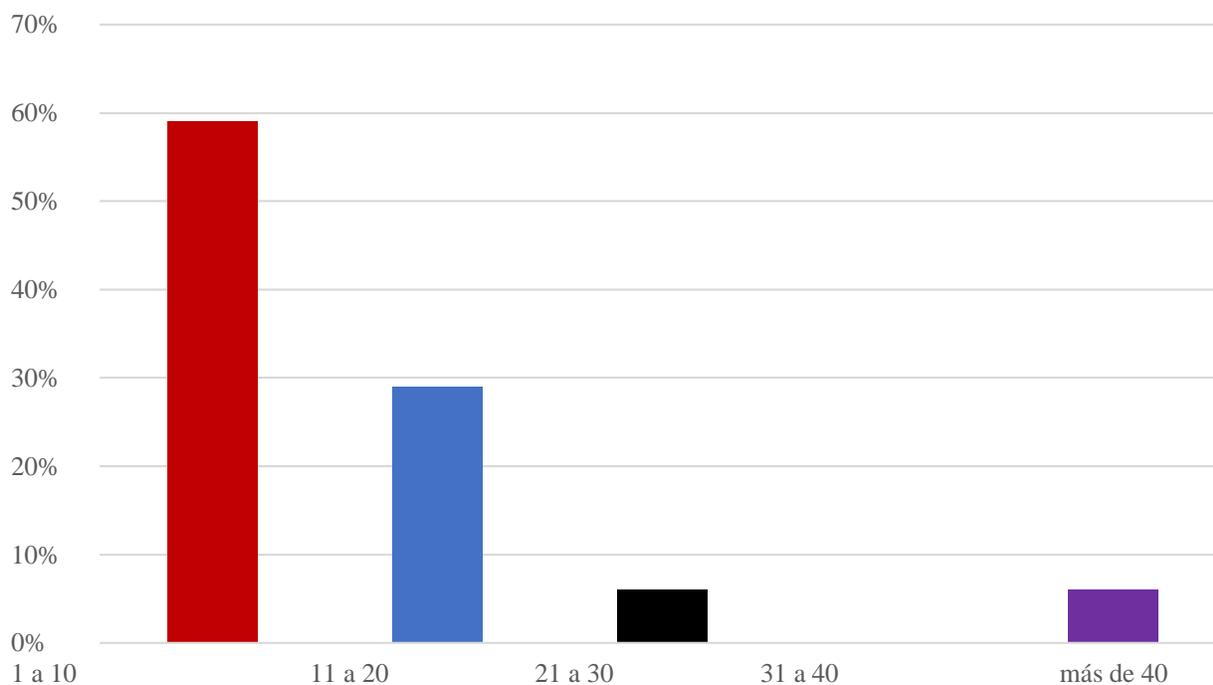


Figura 1. Rango de empleados que poseen los supermercados de Ocaña. Fuente. Datos suministrados por los gerentes de los supermercados en Ocaña.

Con respecto a los empleados la investigación arrojó que más del 50% posee entre 1 y 10 empleados, lo que evidencia que más de la mitad no requiere mayor número de colaboradores para ejercer su labor mercantil, o no posee proyectos de ampliación que demanden mayor personal, de igual manera, un gran porcentaje posee solo de 11 a 20 empleados, poniendo en evidencia que existen supermercados que demandan mayor personal acorde a sus actividades.

Para finalizar solo un supermercado de los 17 encuestados posee más de 40 empleados, la Mercerd Ocaña

Tabla 2

Años de funcionamiento de los supermercados de Ocaña

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
1 a 5	1	6%
6 a 10	5	29%
11 a 15	6	35%
16 a 20	2	12%
más de 20	3	18%
Total frecuencia	17	100%

Nota: Años de funcionamiento de los supermercados de Ocaña.

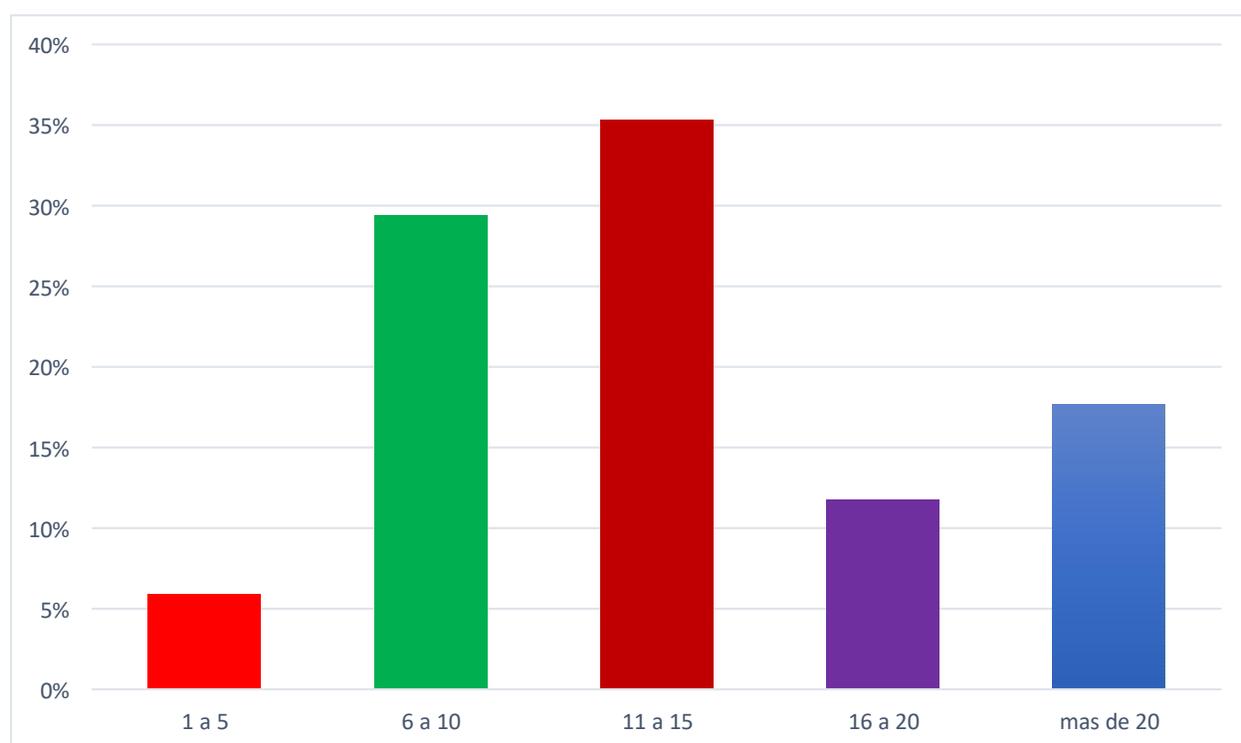


Figura 2. Años de funcionamiento de los supermercados de Ocaña. Fuente. Datos suministrados por los gerentes de los supermercados en Ocaña

El trabajo de campo demostró que los supermercados de Ocaña se han mantenido en el tiempo, siendo así que el 35% lleva entre 11 y 15 años en el mercado, lo que evidencia un óptimo desempeño por parte de sus dueños. Otro 29% se encuentra en un rango de 6 a 10 años, aunque es menos que el anterior demuestra la constante lucha económica en el mercado.

Por último, existen supermercados que superan los 16 y 20 años de funcionamiento, lo cual demuestra que a pesar de las complicaciones han sabido desempeñar su labor mercantil por incluso dos décadas.

Tabla 3

Decisiones aplicadas en los supermercados

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Reducción de las ventas	4	24%
Recorte de personal	0	0%
A y B	9	53%
Créditos financieros	0	0%
Todas las anteriores	4	24%
Total, Frecuencia	17	100%

Nota: Decisiones aplicadas en los supermercados.

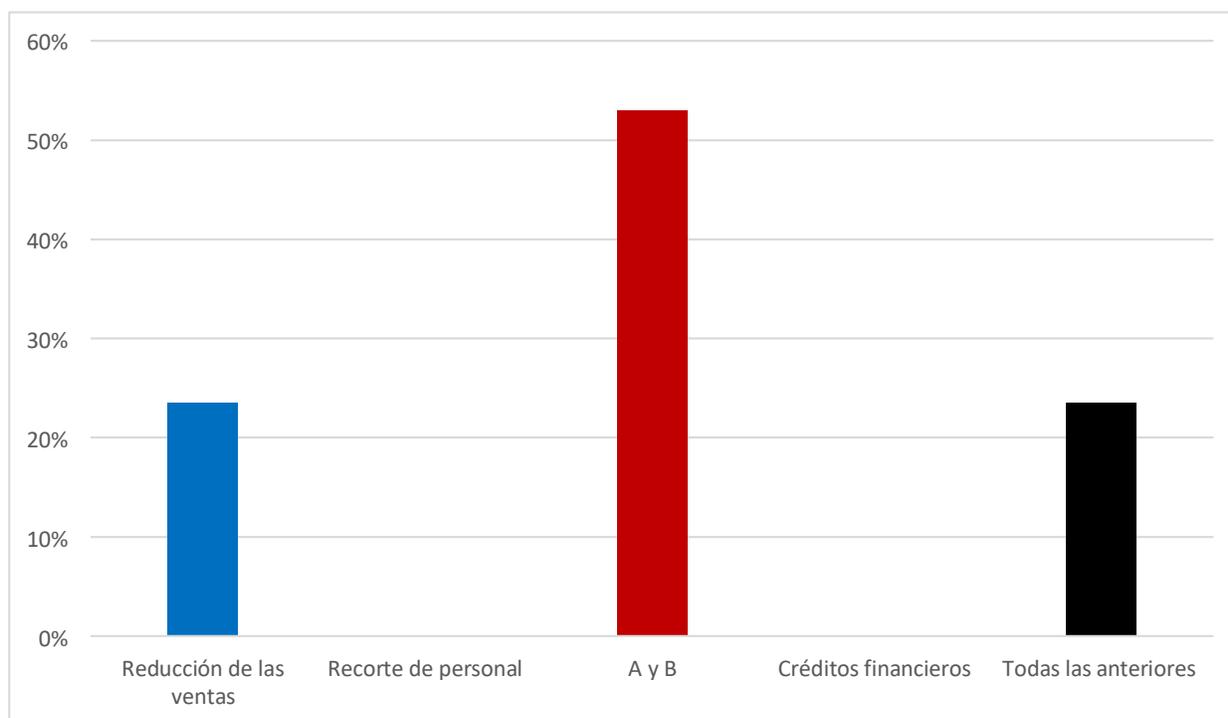


Figura 3. Decisiones aplicadas en los supermercados. Fuente. Datos suministrados por los gerentes de los supermercados en Ocaña

Según la información obtenida se pudo evidenciar que todos los supermercados de Ocaña poseen afectaciones en al menos una de las áreas encuestadas. El área más afectada es la de

ventas con un 24% de participación, y si tenemos en cuenta que un 53% afirma que ha tenido reducción de ventas y personal, y que el restante 24% tuvo todos los problemas, se puede deducir que un 100% posee problemas con respecto a las ventas, por otra parte, como única selección no se escogió el criterio de evaluación “reducción de personal” ni “crédito financiero” sin embargo se tienen en cuenta acompañados de otras áreas de la empresa.

Tabla 4

Considera que la actual pandemia Covid – 19 ha frenado los proyectos de crecimiento de su supermercado

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	100%
No	0	0%
Total	17	100%

Nota: Considera que la actual pandemia Covid – 19 ha frenado los proyectos de crecimiento de su supermercado.

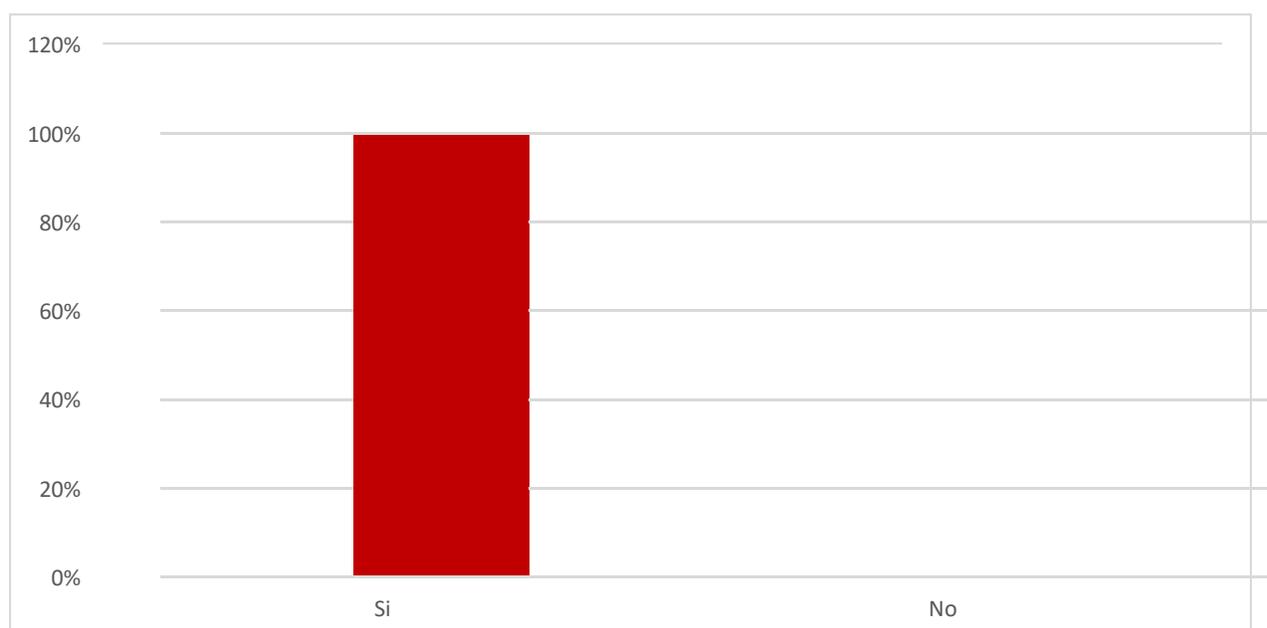


Figura 4. Considera que la actual pandemia Covid – 19 ha frenado los proyectos de crecimiento de su supermercado. Fuente. Datos suministrados por los gerentes de los supermercados en Ocaña

Se buscó conocer si la actual pandemia Covid -19 había afectado el desempeño de los supermercados en Ocaña, y tal y como se esperaba un 100% de los encuestados afirma que a causa de la pandemia actual los proyectos de crecimiento se han visto afectados.

Porcentaje en que se ha reducido el rendimiento del supermercado

Tabla 5

Proveedores

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
20%	10	59%
40%	5	29%
60%	1	6%
80%	0	0%
100%	0	0%
Se mantuvo	1	6%
Otro	0	0%
Total	17	100%

Nota: Porcentaje en que se ha reducido el rendimiento del supermercado con sus proveedores.

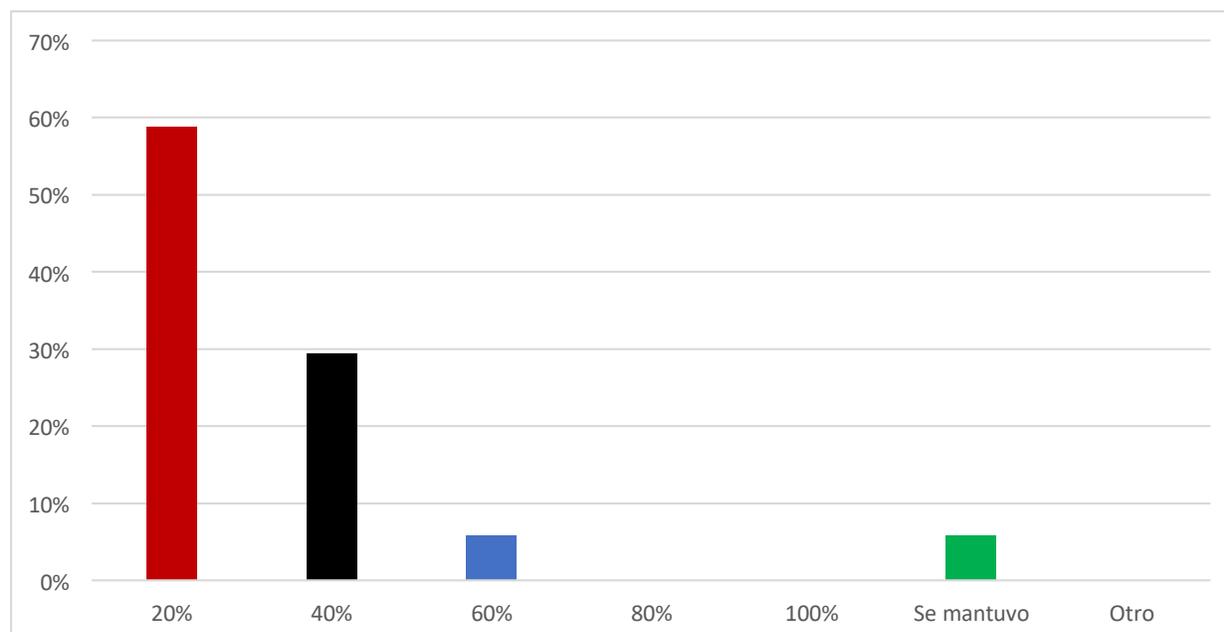


Figura 5. Reducción del rendimiento de los supermercados con sus proveedores. Fuente. Datos suministrados por los gerentes de los supermercados en Ocaña

Referente a proveedores más de la mitad de los encuestados tuvo un rendimiento negativo del 40%, por otra parte, un 29% de la población tuvo una reducción del 20% en su rendimiento, dejando así a un solo supermercado con desempeño normal.

Tabla 6

Cientes

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
20%	1	6%
40%	8	47%
60%	3	18%
80%	2	12%
100%	0	0%
Se mantuvo	1	6%
Otro	2	12%
Total	17	100%

Nota: Porcentaje en que se ha reducido el rendimiento del supermercado con sus clientes.

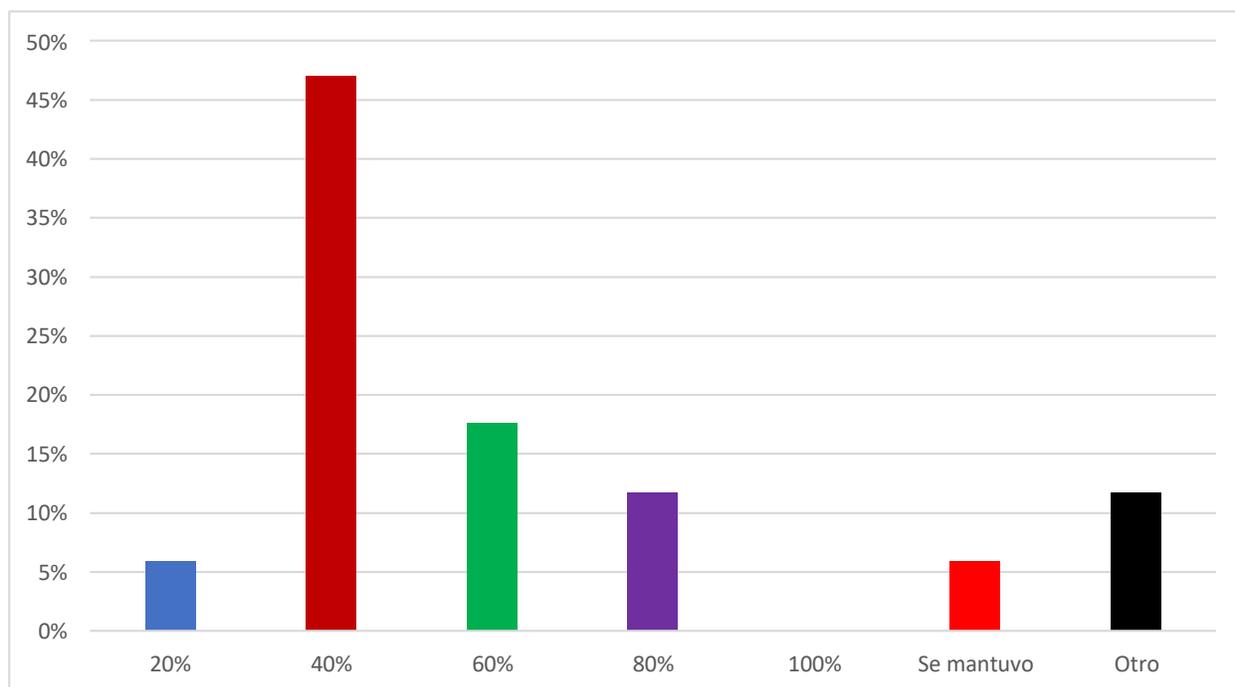


Figura 6. Reducción del rendimiento de los supermercados con sus clientes. Fuente. Datos suministrados por los gerentes de los supermercados en Ocaña

Casi la mitad de los encuestados ha presentado una reducción del 40% en sus relaciones y acogimiento de clientes, sin embargo, un 18% y un 12% evidencias afectaciones mayores con un 60% e incluso 80% respectivamente. Por último, el supermercado comando mantiene sus relaciones con sus clientes a pesar de las adversidades.

Tabla 7

Mercancías

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
20%	9	53%
40%	6	35%
60%	0	0%
80%	0	0%
100%	0	0%
Se mantuvo	1	6%
Otro	1	6%
Total	17	100%

Nota: Porcentaje en que se ha reducido el rendimiento del supermercado con las mercancías.

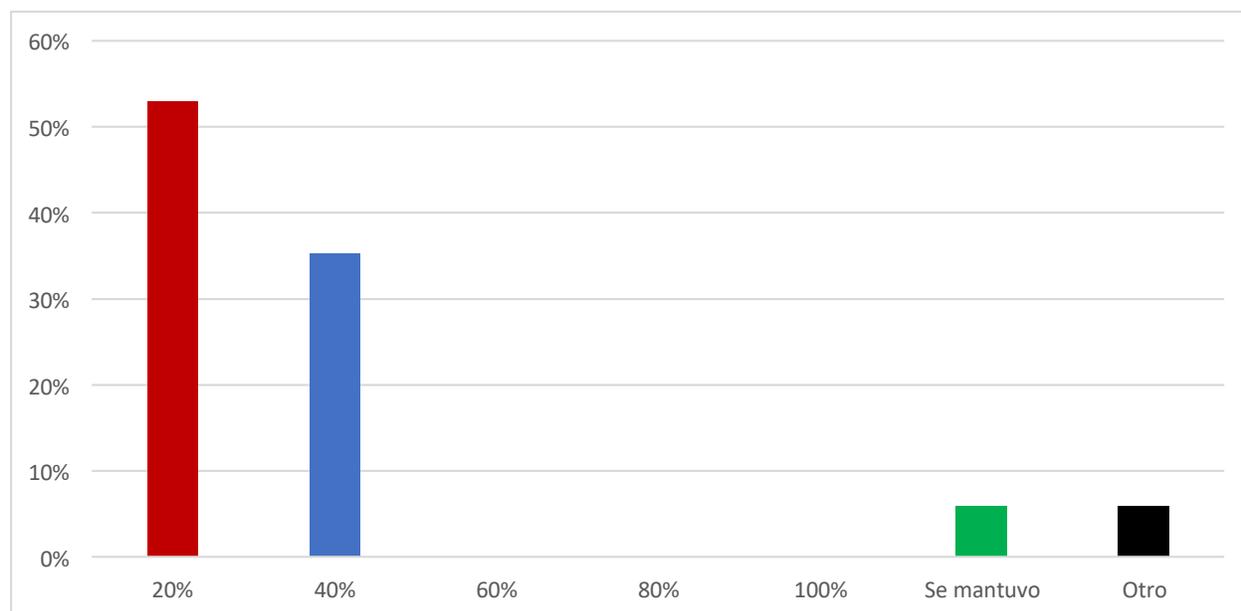


Figura 7. Reducción del rendimiento de los supermercados con sus mercancías. Fuente. Datos suministrados por los gerentes de los supermercados en Ocaña

Las mercancías también han sido afectadas según los supermercados encuestados, tanto así que más de la mitad evidencian que sus inventarios han decaído en un 20%, sin embargo, otra parte de los encuestados correspondientes al 35% plantea que su reducción ha sido mayor, siendo así que sus mercancías se han comprimido un 40% en comparación al año pasado, por último, el "comando" mantiene sus mercancías iguales.

Tabla 8

Trabajadores

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
20%	6	35%
40%	5	29%
60%	1	6%
80%	0	0%
100%	0	0%
Se mantuvo	3	18%
Otro	2	12%
Total	17	100%

Nota: Porcentaje en que se ha reducido el rendimiento del supermercado con sus trabajadores.

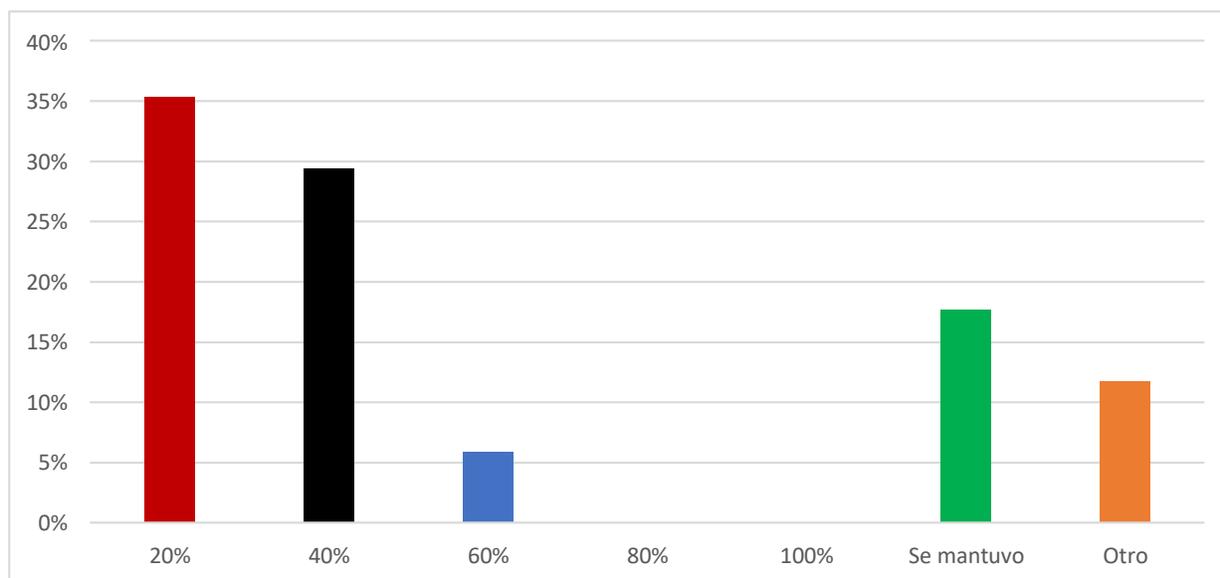


Figura 8. Reducción del rendimiento de los supermercados con sus trabajadores. Fuente. Datos suministrados por los gerentes de los supermercados en Ocaña

Los trabajadores son el capital empresarial más afectado y los supermercados se han visto obligados a prescindir de algunos empleados para sobrevivir la crisis que azota al planeta. La mayoría de los encuestados ha reducido su fuerza laboral en un 20%, por otra parte, otro grupo de supermercados más pequeño ha reducido su personal en un 40% ya que la pandemia los ha afectado en mayor proporción, incluso un supermercado fue obligado a reducir su personal a más de la mitad, con una participación del 60%. En última instancia el supermercado comando ha mantenido su planta laboral constante.

Tabla 9

En el último año estuvo a punto de cerrar su supermercado

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	29%
No	12	71%
Total	17	100%

Nota: Posible cierre del supermercado en el último año.

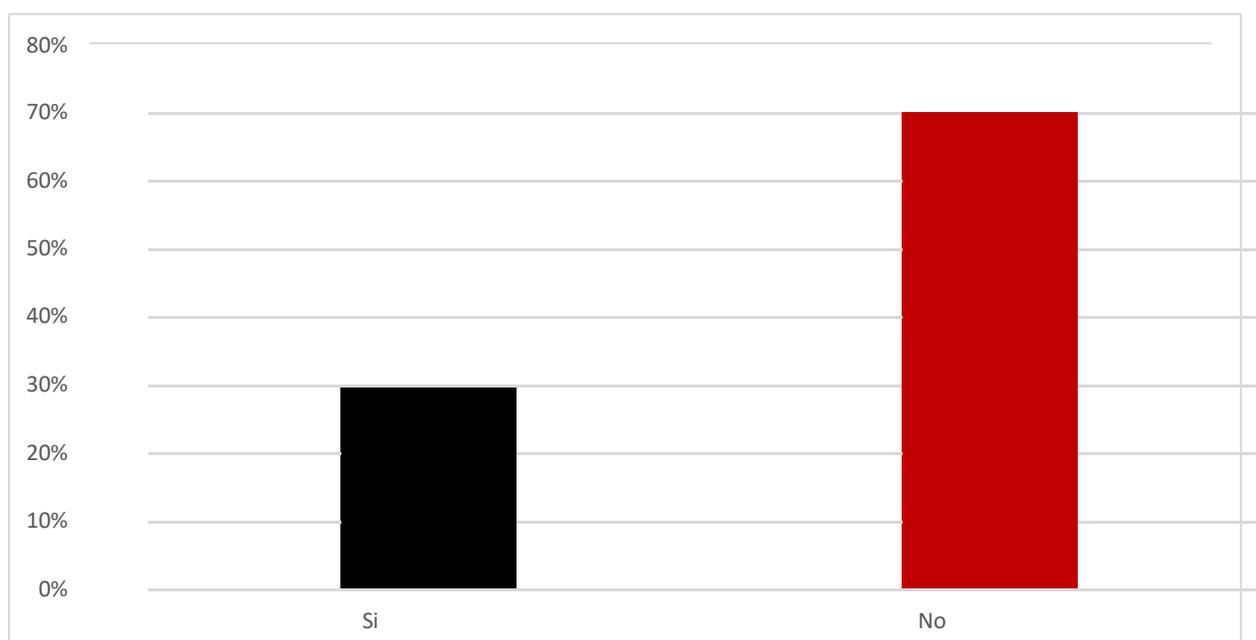


Figura 9. Posible cierre de los supermercados en el último año. Fuente. Datos suministrados por los gerentes de los supermercados en Ocaña

A pesar de la crisis sanitaria del último año un 71% de los supermercados de Ocaña no llegó al extremo de estar a punto de cerrar sus instalaciones, sin embargo, el 29% restante de los encuestados afirma que la pandemia del Covid – 19 afectó tanto la economía que estuvieron a punto de cerrar sus empresas.

Diagnostico. En primera instancia se buscó determinar el número de empleados y los años de funcionamiento de los supermercados, esto con el fin de determinar la fuerza laboral que poseen los empleados y su permanencia en el mercado a lo largo de los años.

Según la encuesta más de la mitad de los supermercados de Ocaña posee entre 1 y 10 empleados, lo cual a diferencia de otras empresas dedicadas a los mismo como tiendas de barrio y micro mercados estos poseen una mayor demanda de productos, lo cual requiere mayor personal que supla tal necesidad.

Por otra parte, existen supermercados más grandes que tienen mayor número de empleados, y según la encuesta un 29% posee entre 11 a 20 empleados, evidenciando que en Ocaña hay supermercados que poseen gran rotación de productos, lo cual demanda una fuerza laboral mayor.

Por ultimo solo un supermercado supera los 40 empleados, la merced Ocaña, puesto que actualmente es el supermercado local más grande y de mejor desarrollo en la región

Con respecto a los años de funcionamiento el trabajo de campo nos permitió determinar que los

supermercados de Ocaña llevan gran tiempo en el mercado, siendo así que un 29% y un 35% posee de 6 a 10 y 11 a 15 trabajadores respectivamente, sin dejar de lado que un 12% posee de 16 a 20 empleados y un 18% supera las dos décadas funcionamiento.

Esto permitió identificar que los supermercados de Ocaña han tenido una trascendencia económica formidable a lo largo de los años, siendo así que incluso varios supermercados superan las dos décadas de funcionamiento. Esta longevidad empresarial se relaciona ampliamente con la capacidad que tienen los dueños para afrontar situaciones difíciles que se presentan en el mercado, y no solo afrontarlas, sino plantear soluciones pertinentes que permitan mantener al supermercado competitivo.

En última instancia y según la encuesta adicional que se aplicó pudimos determinar que el último año ha afectado considerablemente a los supermercados de Ocaña, tanto así que sus ventas como su personal se han visto comprometidos a causa de la pandemia Covid – 19, incluso varios de los encuestados afirman que se han visto obligados a adquirir créditos financieros para suplir las necesidades que demanda su supermercado.

Por otra parte, para ser más exactos en cuestión ventas, empleados, mercancías y proveedores los supermercados han tenido un bajo desempeño del 20%. 40% y hasta 60% dependiendo la variable, lo cual ha afectado bastante su productividad y por consiguiente ha retrasado a largo plazo sus proyectos de crecimiento empresarial, adicional a esto muchos de estos afirman que ante la difícil situación por la cual pasa el planeta han considerado en ocasiones la opción de cerrar permanentemente sus instalaciones.

4.2 Determinación de las estrategias de éxito de los supermercados en Ocaña

El principal propósito de la investigación era conocer las estrategias de éxito que tenían los supermercados de Ocaña, para ellos se decidió aplicar una encuesta tipo abierta para determinar a juicio de la empresa cada una de las estrategias que utiliza para ejercer su labor mercantil.

Tabla 10

Estrategias que utilizan los supermercados para vender sus productos

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Buena atención al cliente	7	30%
Buenos precios	9	39%
Domicilios	2	9%
Productos de calidad	1	4%
Publicidad	2	9%
Capacitación del personal	1	4%
Variedad de productos	1	4%
Total, Frecuencia	23	100%

Nota: Estrategias que utilizan los supermercados para vender sus productos.

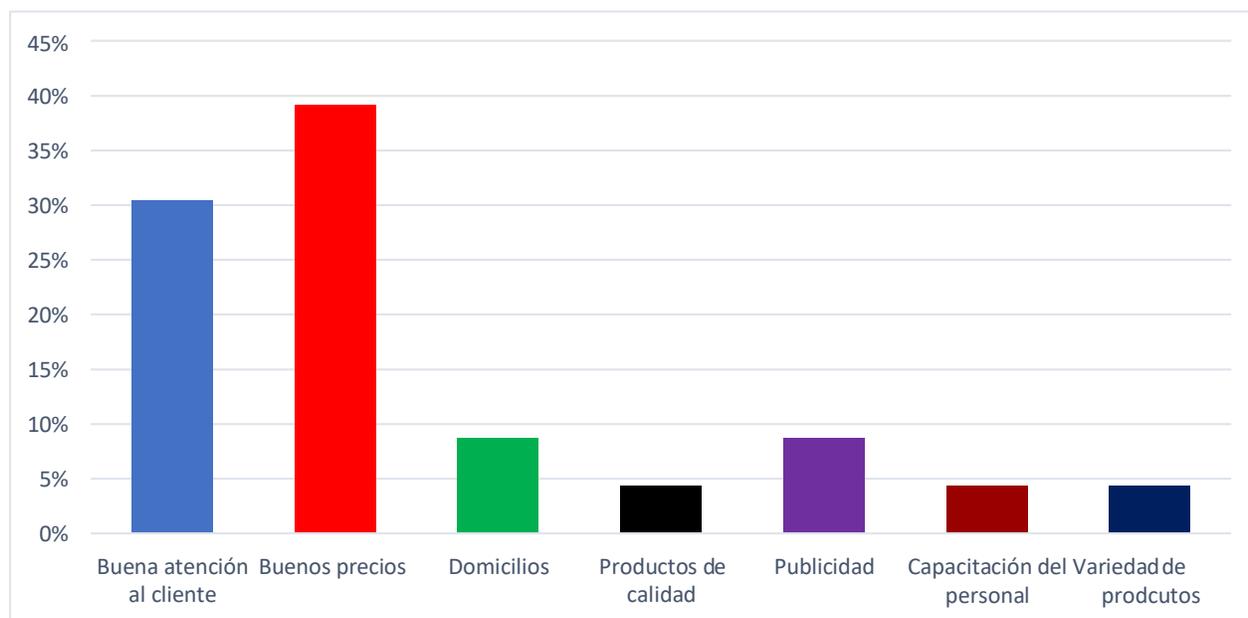


Figura 10. Estrategias que utilizan los supermercados para vender sus productos. Fuente. Datos suministrados por los gerentes de los supermercados en Ocaña

De acuerdo con la información suministrada se pudo dar a conocer que los supermercados de Ocaña implementan variadas estrategias con el fin de ofertar sus productos al público en general, se puede evidenciar que las dos estrategias más comunes e importantes son los “buenos precios” y la óptima atención al cliente con un 39% y 30% de participación respectivamente.

Tabla 11

Estrategias que utilizan los supermercados para fidelizar a sus clientes

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Buena atención	9	36%
Productos de calidad	1	4%
Gana puntos	3	12%
Bonos	1	4%
Diversidad de productos	1	4%
Créditos	2	8%
Precios bajos	5	20%
Rifas y detalles	3	12%
Total, Frecuencia	25	100%

Nota: Estrategias que utilizan los supermercados para fidelizar a sus clientes.

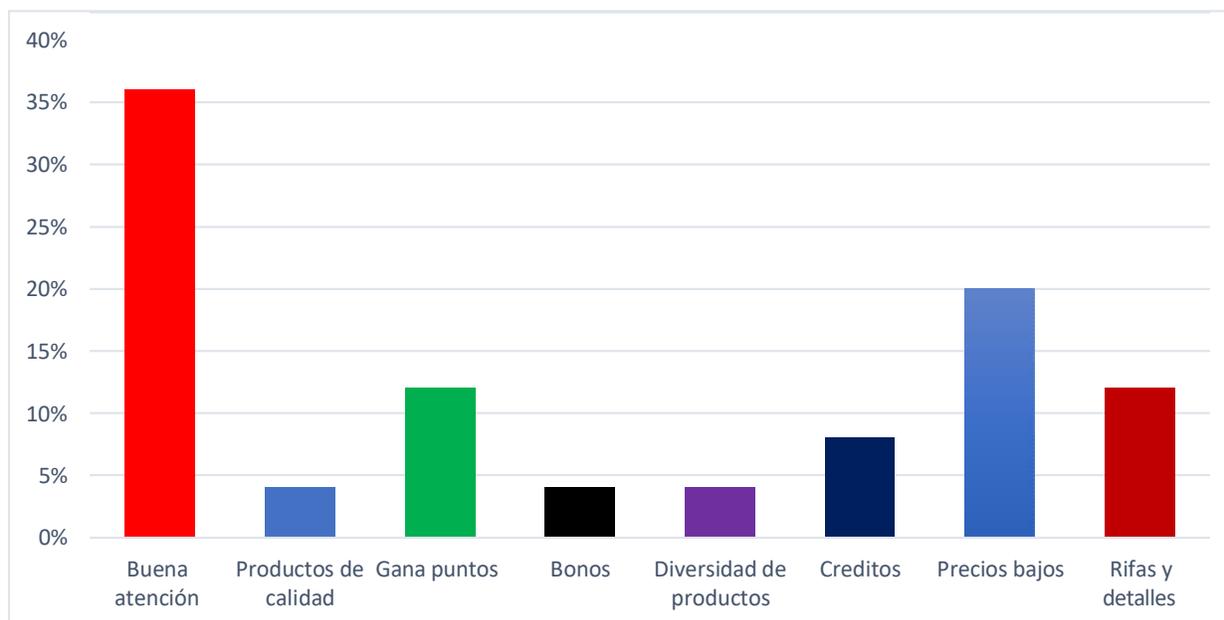


Figura 11. Estrategias que utilizan los supermercados para fidelizar a sus clientes. Fuente. Datos suministrados por los gerentes de los supermercados en Ocaña

Como es muy conocido en los establecimientos de comercio las principales estrategias de comercio son “buena atención” y “precios bajos”, no obstante, hay estrategias interesantes como gana puntos y premios que generan un plus a la hora de interactuar con el cliente y fidelizarlo a la empresa.

Tabla 12

Estrategias implementa su supermercado en el manejo de sus empleados

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Buen trato	8	38%
Charlas motivacionales y capacitación	2	10%
Salarios justos y legales	6	29%
Premios	1	5%
Manual de actividades	1	5%
Dotaciones	1	5%
Inclusión de personal discapacitado	1	5%
Buzón de sugerencias	1	5%
Total, Frecuencia	21	100%

Nota: Estrategias implementa su supermercado en el manejo de sus empleados.

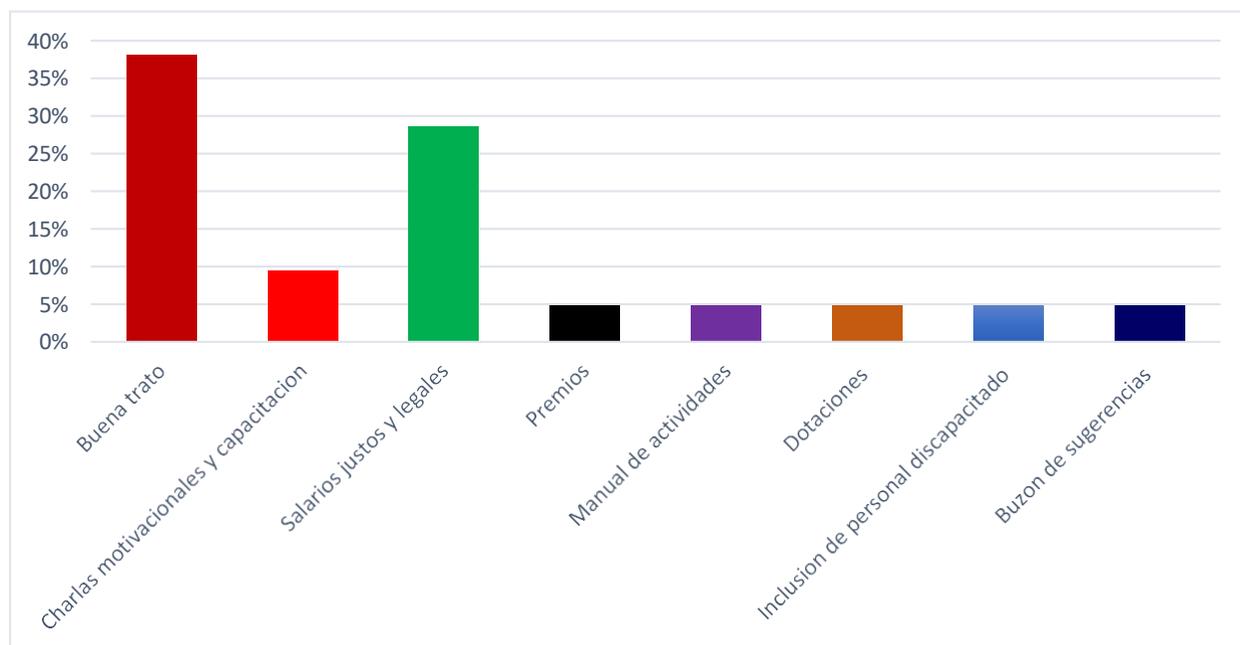


Figura 12. Estrategias implementa su supermercado en el manejo de sus empleados. Fuente. Datos suministrados por los gerentes de los supermercados en Ocaña

Al igual que el trato con los clientes, las óptimas relaciones con los empleados son importantes para el desarrollo de la organización. El presente estudio nos mostró que la principal motivación de los empleados es el “buen trato” y los “óptimos salarios ajustados a la ley” con una participación del 38% y 29% respectivamente, por otra parte, se mencionaron otras estrategias que se consideran importantes tales como las “charlas motivacionales”

Tabla 13

Estrategias que implementa su supermercado para escoger proveedores

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	4	17%
Pronta entrega	3	13%
Precios	7	29%
Marcas reconocidas	3	13%
Ofertas	1	4%
Buena atención	3	13%
Proveedores reconocidos	2	8%
Proveedores locales	1	4%
Total, Frecuencia	24	100%

Nota: Estrategias que implementa su supermercado para escoger proveedores.

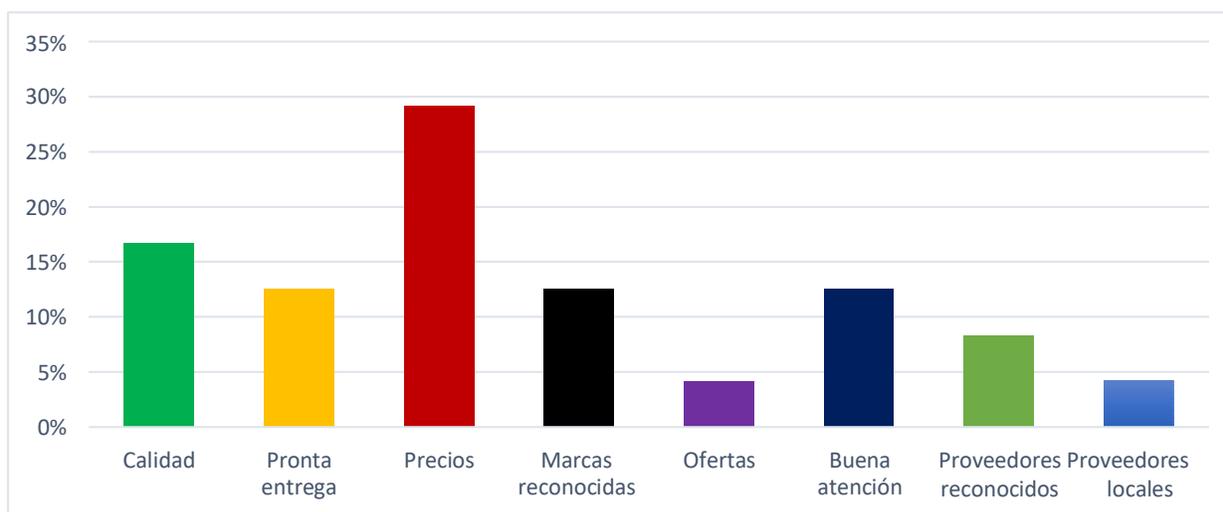


Figura 13. Estrategias que implementa su supermercado para escoger proveedores. Fuente. Datos suministrados por los gerentes de los supermercados en Ocaña

Un grupo de interés muy importante para llevar a cabo una correcta labor comercial son los proveedores, lo cuales se encargan de suministrar mercancías para que los supermercados ejerzan su objeto social, por ende, es de vital importancia implementar estrategias que permitan una correcta relación entre ambas partes. Los supermercados de Ocaña no son ajenos a tal iniciativa y constantemente desarrollan estrategias que les permitan tener buenas relaciones con sus proveedores. La reciente investigación mostró que las principales estrategias que utilizan los supermercados de Ocaña a la hora de escoger sus proveedores son “los precios” y “la calidad” con una participación del 29% y 17% respectivamente, no obstante, resaltan la importancia de la pronta entrega, las marcas reconocidas y la buena atención.

Tabla 14

Estrategias que implementa su supermercado en su infraestructura

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	2	11%
Optima distribución	8	42%
Saneamiento	4	21%
Ubicaciones estratégicas	3	16%
Equipo optimo	2	11%
Total, Frecuencia	19	100%

Nota: Estrategias que implementa su supermercado en su infraestructura.

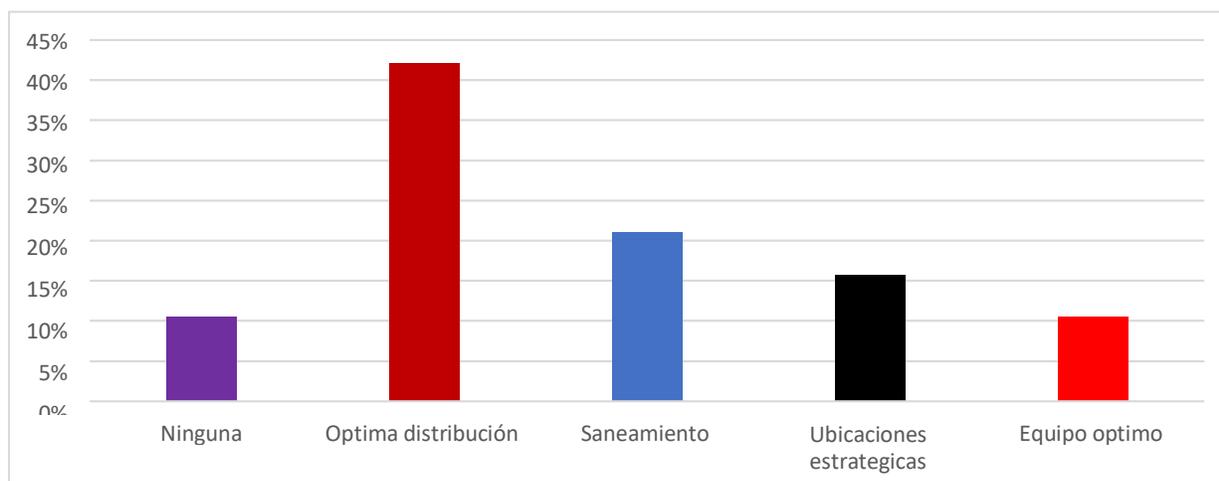


Figura 14. Estrategias que utiliza su supermercado en la infraestructura. Fuente. Datos suministrados por los gerentes de los supermercados en Ocaña

Tal investigación mostró que casi la mitad de los supermercados utiliza la óptima distribución como estrategia principal de infraestructura, ya que de esta manera mantienen los productos organizados y de fácil acceso para el cliente, no obstante, un 21% y un 16% resalta como estrategia principal el saneamiento de las instalaciones y las ubicaciones estratégicas de productos respectivamente, priorizando así el ambiente limpio y los productos más importantes en relación al cliente. Por último, un 11% no posee estrategias ya que se mantienen con las prácticas tradicionales de estantería.

Tabla 15

Estrategias que implementa su supermercado en la variedad de productos

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Óptimas condiciones	3	17%
Variedad de productos	6	33%
Novedades	1	6%
Investigación de mercado	1	6%
Rotación constante	2	11%
Priorizar el mejor producto	5	28%
Total, Frecuencia	18	100%

Nota: Estrategias que implementa su supermercado en la variedad de productos.

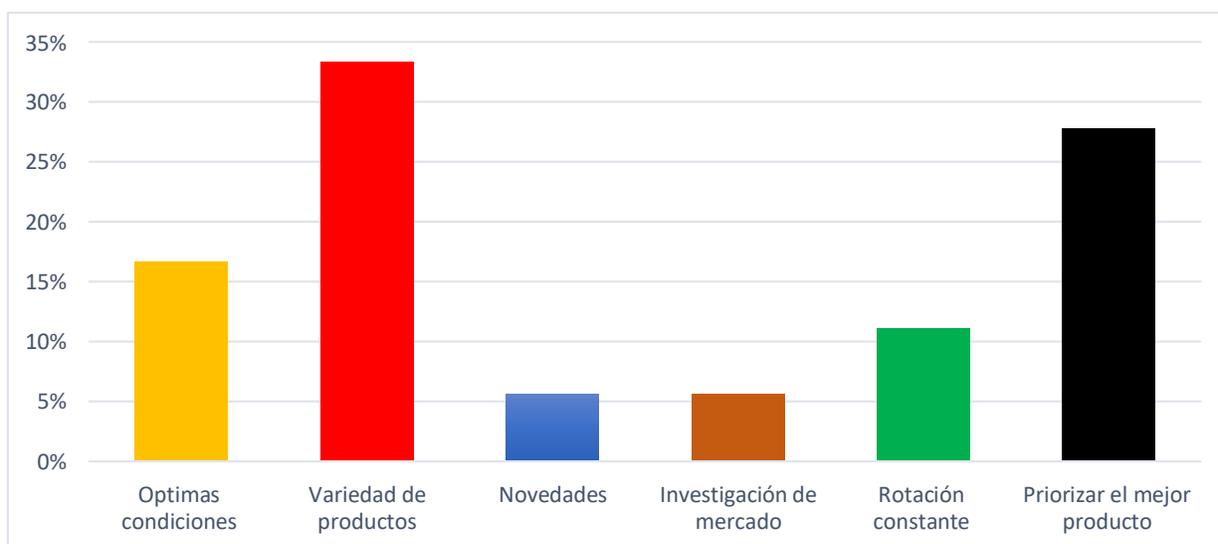


Figura 15. Estrategias que implementa su supermercado en la variedad de productos.

Fuente. Datos suministrados por los gerentes de los supermercados en Ocaña

El 33% y 28% de los encuestados resalta que su principal estrategia que utilizan es una variación constante de productos y siempre contar con aquellos bienes que el cliente demande, no obstante, no se dejan atrás otras estrategias como las óptimas condiciones de los estantes, nuevos productos, la rotación constante y una muy importante que solo dos supermercados la aplican que es la investigación de mercados.

Tabla 16

Estrategias digitales que implementa su supermercado

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Facturación digital	8	36%
Aplicaciones de domicilios	1	5%
Página web	3	14%
Ninguna	5	23%
Sistema de inventarios	1	5%
Sistema contable	4	18%
Total, Frecuencia	22	100%

Nota: Estrategias digitales que implementa su supermercado.

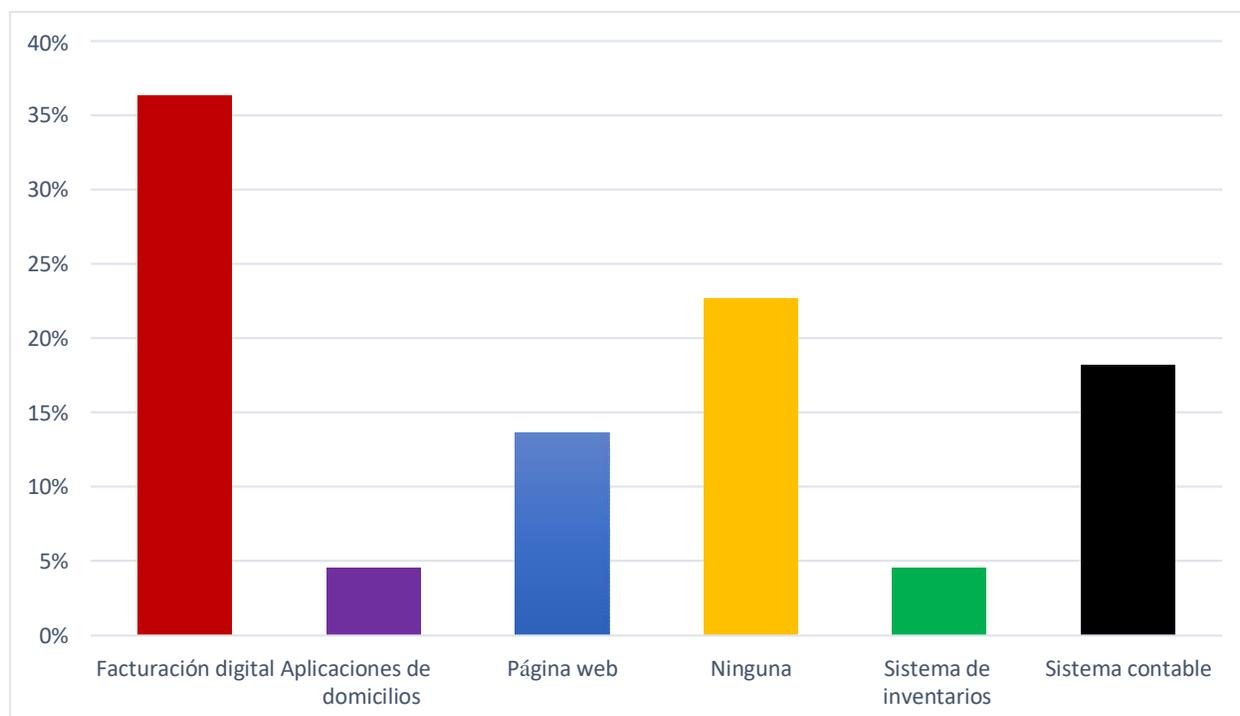


Figura 16. Estrategias digitales que implementa su supermercado. Fuente. Datos suministrados por los gerentes de los supermercados en Ocaña

La estrategia digital más común en los encuestados con una participación del 36% es la facturación, puesto que es la más asequible y permite agilizar los procesos de despacho de productos, no obstante, inesperadamente un 23% de los encuetados no utiliza estrategias digitales puesto que afirman que no las necesitan, aunque ciertamente como administradores sabemos la importancia que las nuevas tecnológicas para el desarrollo y crecimiento empresarial. Por otra parte, los supermercados más reconocidos manejan estrategias interesantes tales como “Software contable, páginas web, sistema de inventarios y aplicación de domicilios.

Tabla 17

Estrategias publicitarias que implementa su supermercado

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Medios de comunicación	8	33%
Perifoneo	1	4%
voz a voz	1	4%
Ninguna	5	21%
Afiches	3	13%
Páginas web	6	25%
Total, Frecuencia	24	100%

Nota: Estrategias publicitarias que implementa su supermercado.

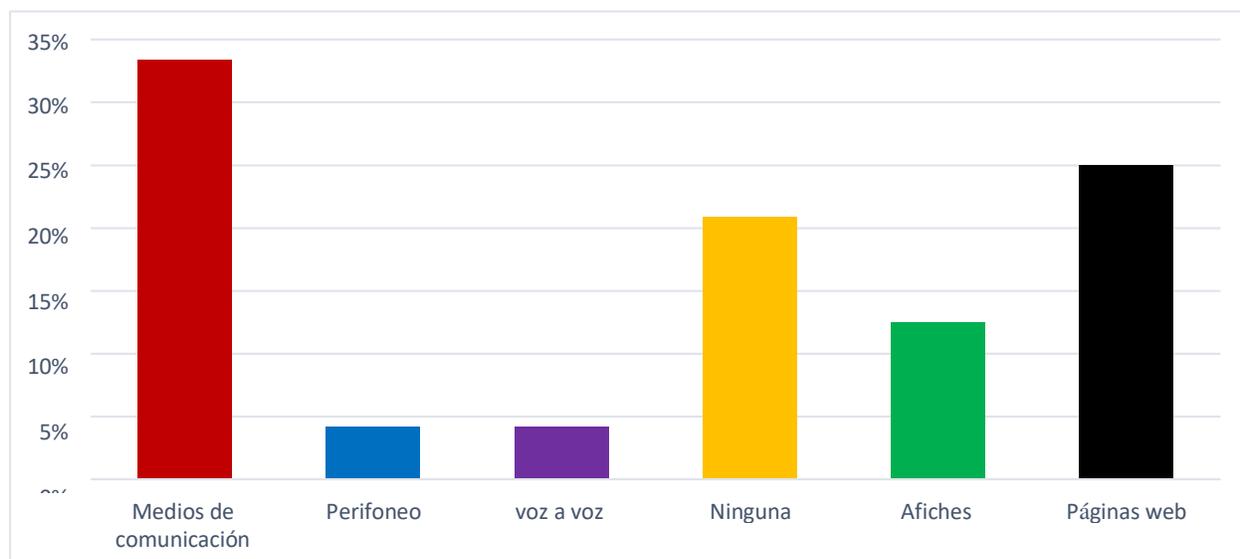


Figura 17. Estrategias publicitarias que implementa su supermercado. Fuente. Datos suministrados por los gerentes de los supermercados en Ocaña

Los medios de comunicación como radio y noticieros son los más utilizados por los supermercados de Ocaña, ya que un 33% se apoya en estos para hacer publicidad, de igual forma se resalta el uso de páginas web y afiches como estrategia secundaria con una participación del 25% y 13% respectivamente. Otros encuestados afirmaron que no utilizan estrategias publicitarias ya que nunca las han requerido para ejercer su labor.

Tabla 18

Estrategias de distribución que implementa su supermercado

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Manejo correcto de líneas	8	44%
Visibilidad de precios	3	17%
Domicilios	3	17%
Ninguna	4	22%
Total, Frecuencia	18	100%

Nota: Estrategias de distribución que implementa su supermercado.

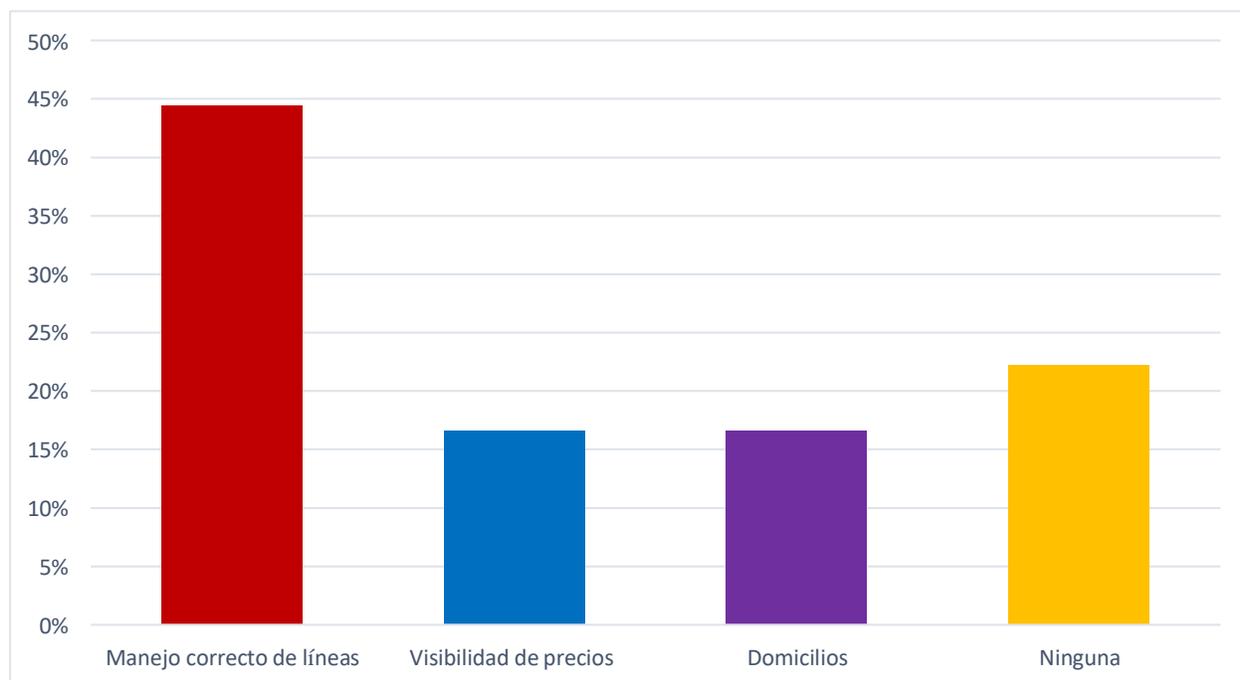


Figura 18. Estrategias de distribución que implementa su supermercado. Fuente. Datos suministrados por los gerentes de los supermercados en Ocaña

La principal estrategia con un porcentaje de 44% es manejar correctamente las líneas, ya que esto permite un ambiente visible para el cliente donde puede tener libertad de escoger y buscar productos con facilidad, por otra parte, el 22% no utiliza estrategias de distribución y el 34% restante prefiere los domicilios y la correcta visibilidad de los productos.

Tabla 19

Estrategias de postventa que utiliza su supermercado

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Variación precios	10	56%
Incentivos	1	6%
Mejorar el servicio al cliente	2	11%
Mejorar surtidos	2	11%
Publicidad actualizada	1	6%
Ninguna	2	11%
Total, Frecuencia	18	100%

Nota: Estrategias de postventa que utiliza su supermercado.

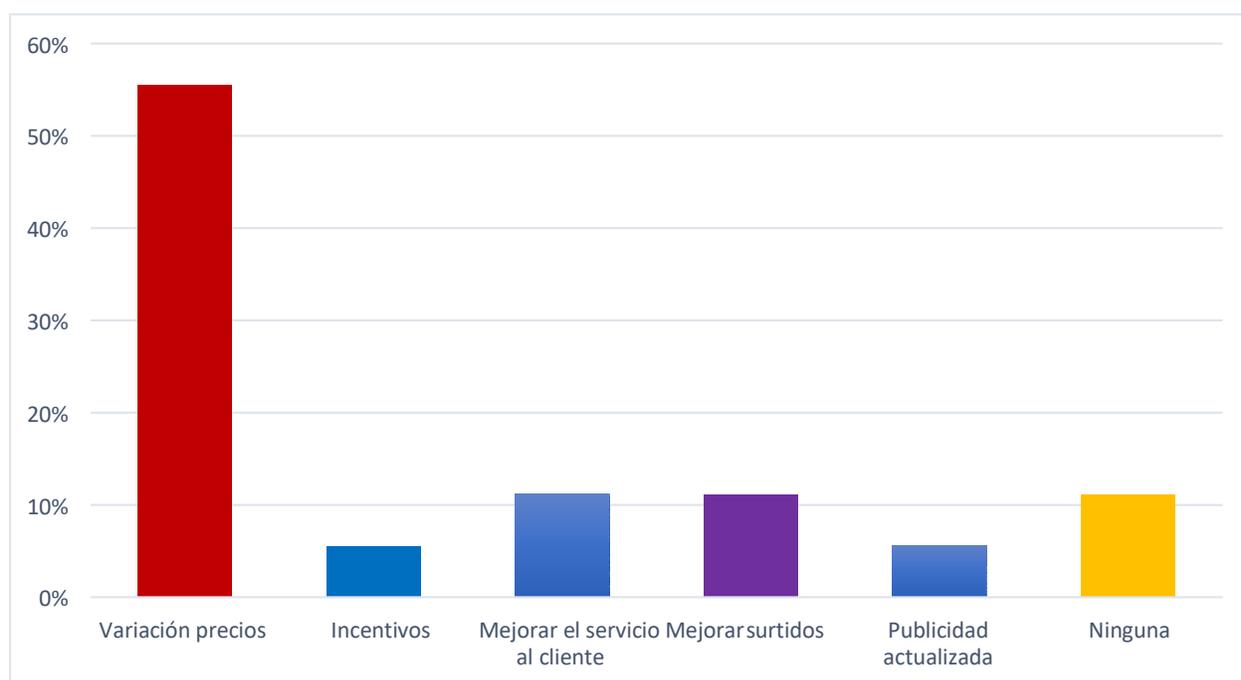


Figura 19. Estrategias de postventa que utiliza su supermercado. Fuente. Datos suministrados por los gerentes de los supermercados en Ocaña

Más del 50% de los supermercados utiliza un proceso de análisis para variar precios, de esta manera estimulan las ventas acorde a la rotación de inventario anterior, además de ello se utilizan diversas estrategias adicionales tales como mejorar el servicio, publicidad actualizada y mejorar los surtidos. Por otra parte, una pequeña parte de los encuestados no posee estrategias de postventa y mantiene su trabajo constante.

Diagnostico. La encuesta realizada mostró que los supermercados de Ocaña poseen buenas estrategias en relación a sus grupos de interés, publicidad, tecnología y espacio de trabajo. Las estrategias que predominan según la investigación y nuestro juicio como futuros administradores de empresas son:

Buenos precios Atención al cliente

Buen trato con los empleados

Escoger los mejores precios por parte de los proveedores Optima distribución de productos

Variedad de productos Facturación digital

Publicidad en medio de comunicación Manejo correcto de líneas

Variación de precios

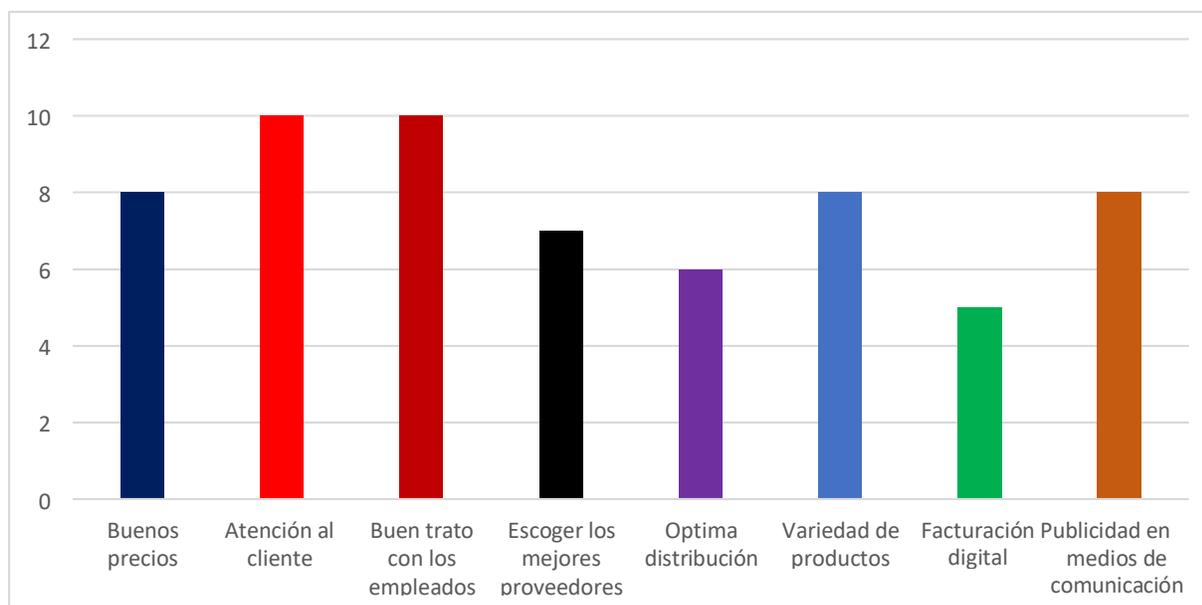


Figura 20. Estrategias que predominan en los supermercados. Fuente. Datos suministrados por los gerentes de los supermercados en Ocaña

Tales estrategias son predominantes en el mercado y han dado impulso a la sostenibilidad de las empresas, puesto que permiten una interacción constante con los grupos de interés que posee la organización, dando así prioridad a cada uno de ellos, cumpliendo una labor recíproca que beneficia a ambas partes en materia económica y competitiva.

4.3 Análisis de las estrategias de éxito implementadas por los supermercados de Ocaña

En primera instancia se organizó la información con el fin de tener un panorama más preciso sobre todo lo relacionado con la investigación, posteriormente una vez concretados los resultados utilizamos los conocimientos como administradores para deducir y determinar la importancia de las estrategias que posee los supermercados de Ocaña, además de ello hicimos comparaciones y plantamos estrategias adicionales que permitieran mejorar el desempeño de los supermercados.

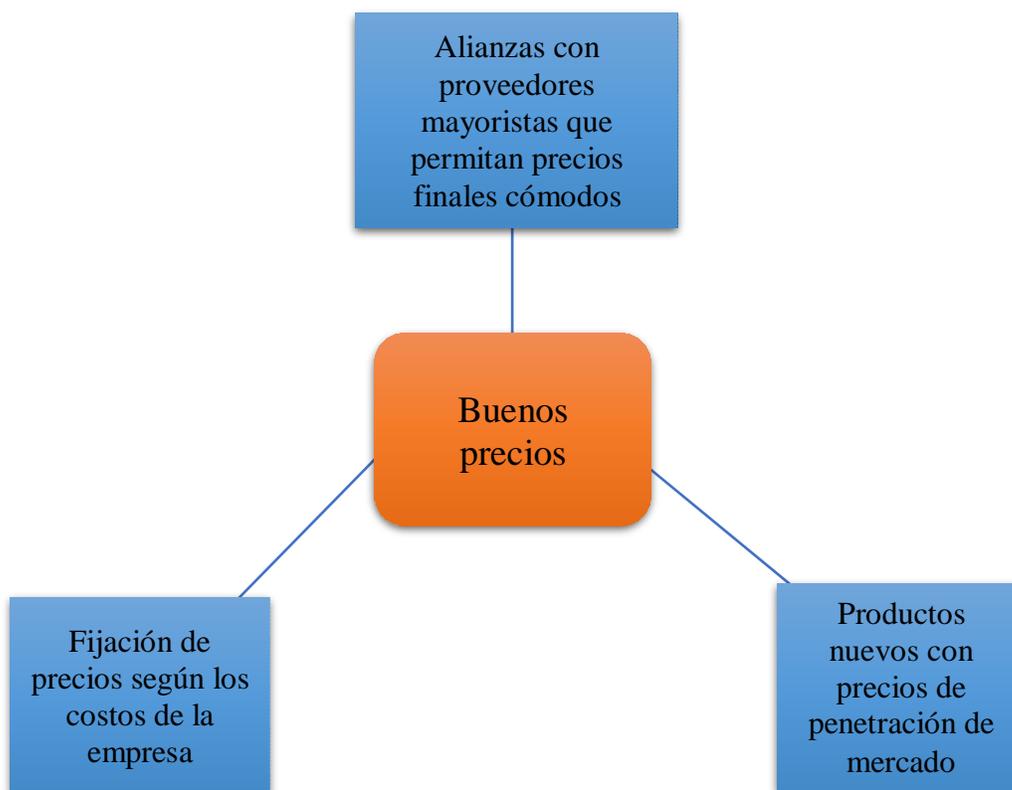


Figura 21. Estrategias con respecto a los buenos precios. Fuente, autores del proyecto

Los buenos precios fue una estrategia bastante acogida por los supermercados, sin embargo, no basta simplemente con bajar precios a los productos, es importante hacerlo teniendo en cuenta factores estratégicos como proveedores, costos de la organización y fama del producto, de esta manera existe un factor diferenciador y se pueden ofertar productos a un precio muchas cómodo.

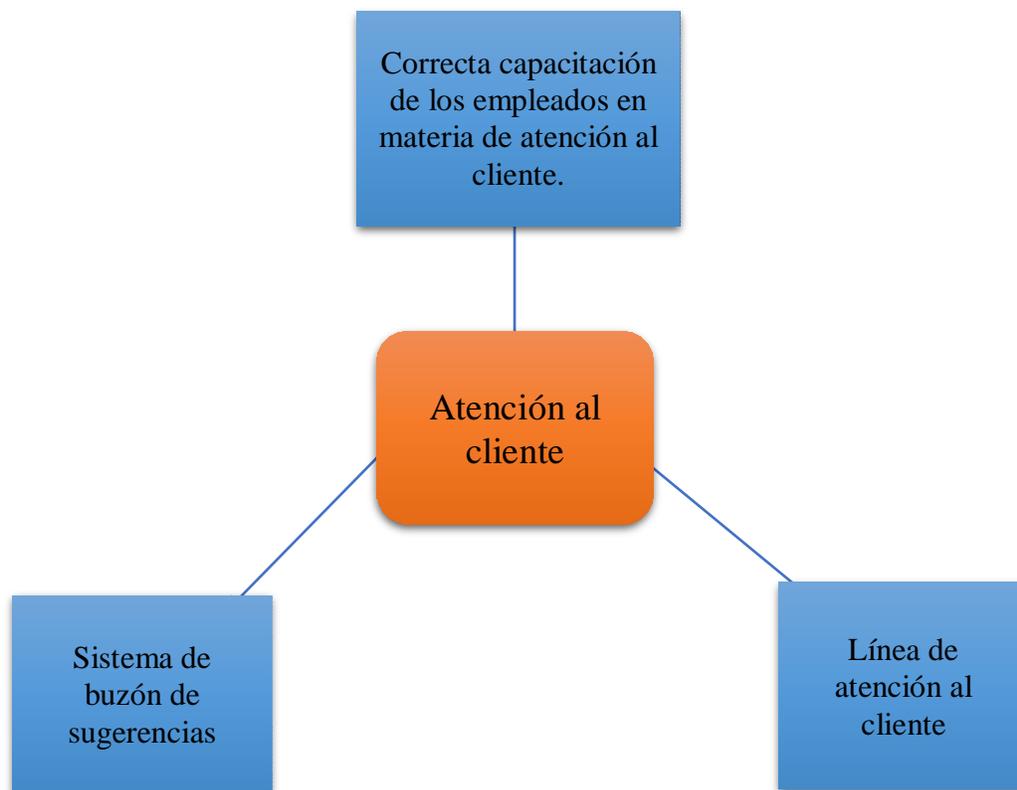


Figura 22. Estrategias con respecto a la atención al cliente. Fuente, autores del proyecto

La atención al cliente también es bastante concurrida por parte de los supermercados de Ocaña, no obstante, la plantean de manera dispersa, para esto hacemos énfasis en la implementación de estrategias como líneas de atención, capacitación de los empleados y sistema de buzón de sugerencias, las cuales fortalecen las relaciones con el cliente y brindan premura a la hora de resolver dudas y problemas.

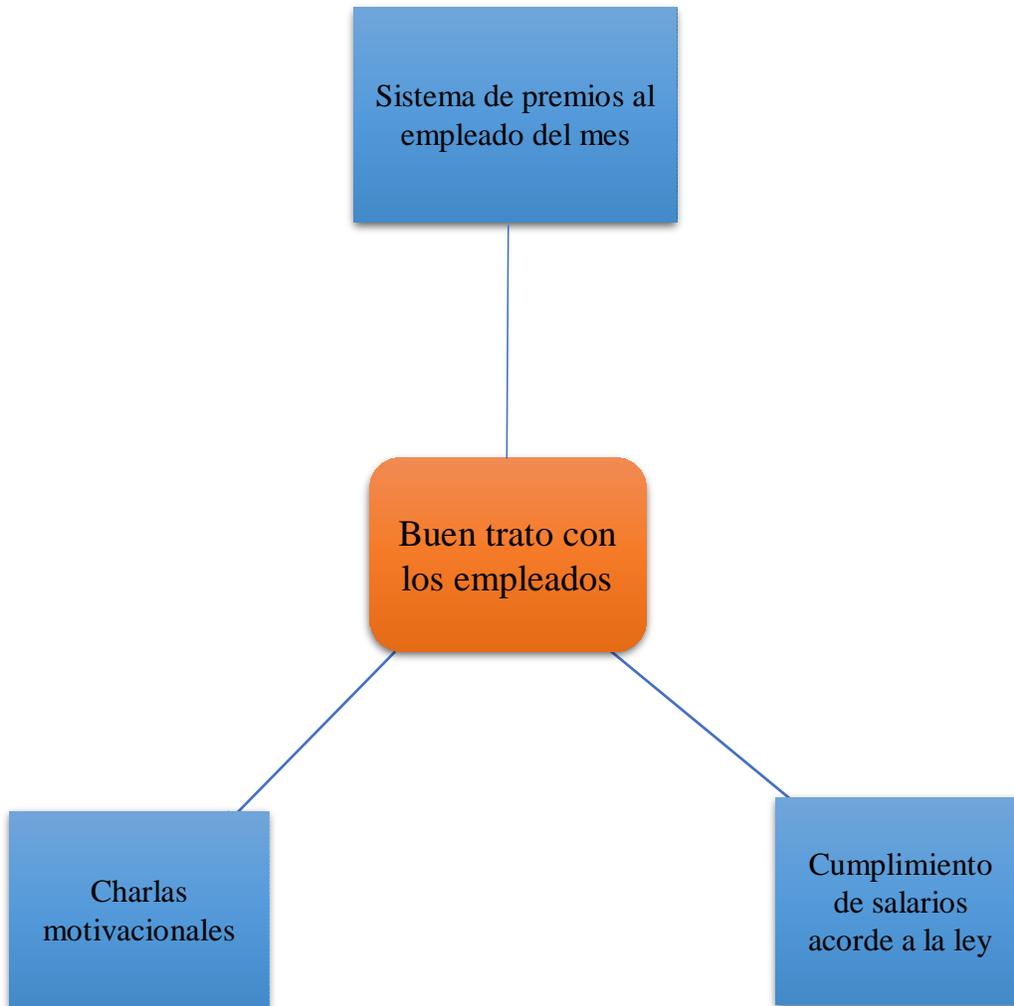


Figura 23. Estrategias con respecto al buen trato de los empleados. Fuente. Autores del proyecto

Si los empleados son estimulados y tratados de la mejor manera de igual forma ellos trataran a los clientes de la empresa, es por ello que además de un correcto comportamiento con los empleados estos deben ser estimulados y motivados a cumplir los objetivos del supermercado, de esta manera existe una participación reciproca que beneficia a ambas partes.

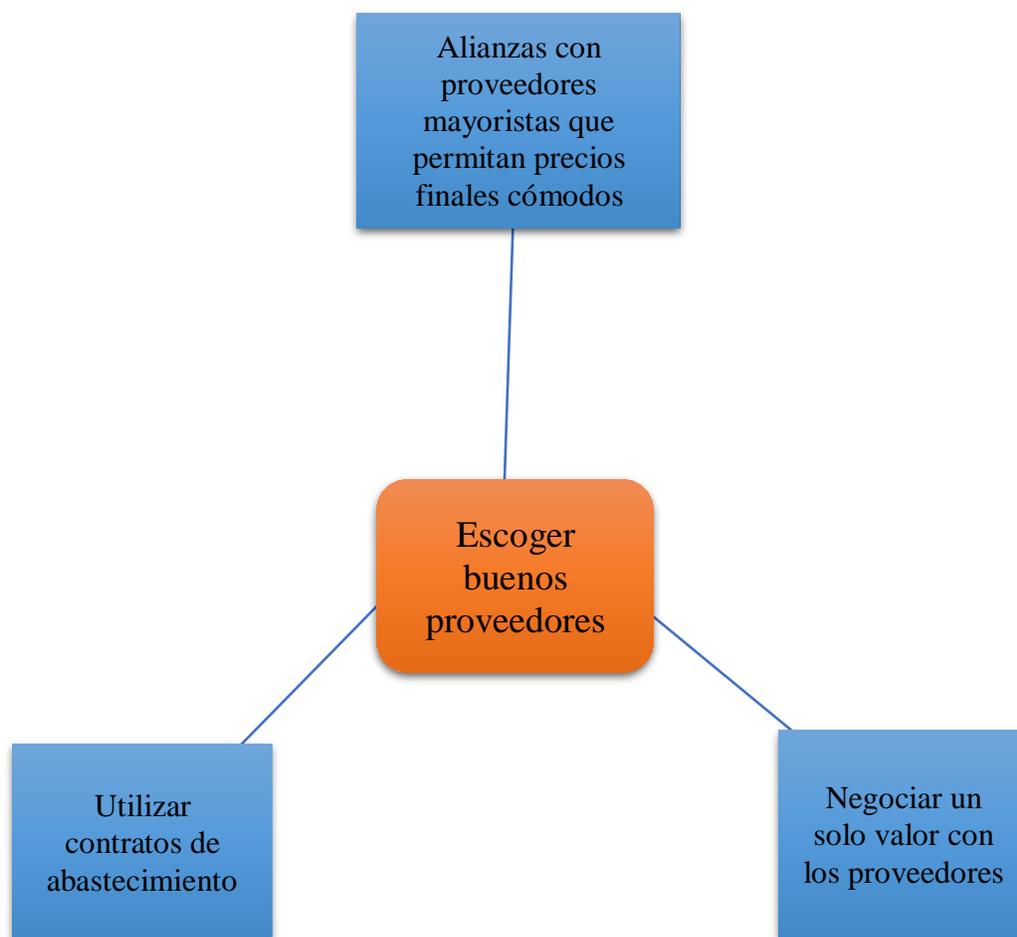


Figura 24. Estrategias con respecto a los proveedores. Fuente. Autores del proyecto

Los proveedores son un grupo de interés bastante importante, no basta solo con tener buenas relaciones o simplemente escoger el más agradable, es imprescindible saber manejarlos puesto que de ellos depende el abastecimiento del supermercado, para ello la entidad se puede apoyar en proveedores mayoristas que tengan experiencia en el mercado y manejen precios cómodos al igual que están dispuestos a negociar y son muy transparentes a la hora de pactar un contrato con una empresa.

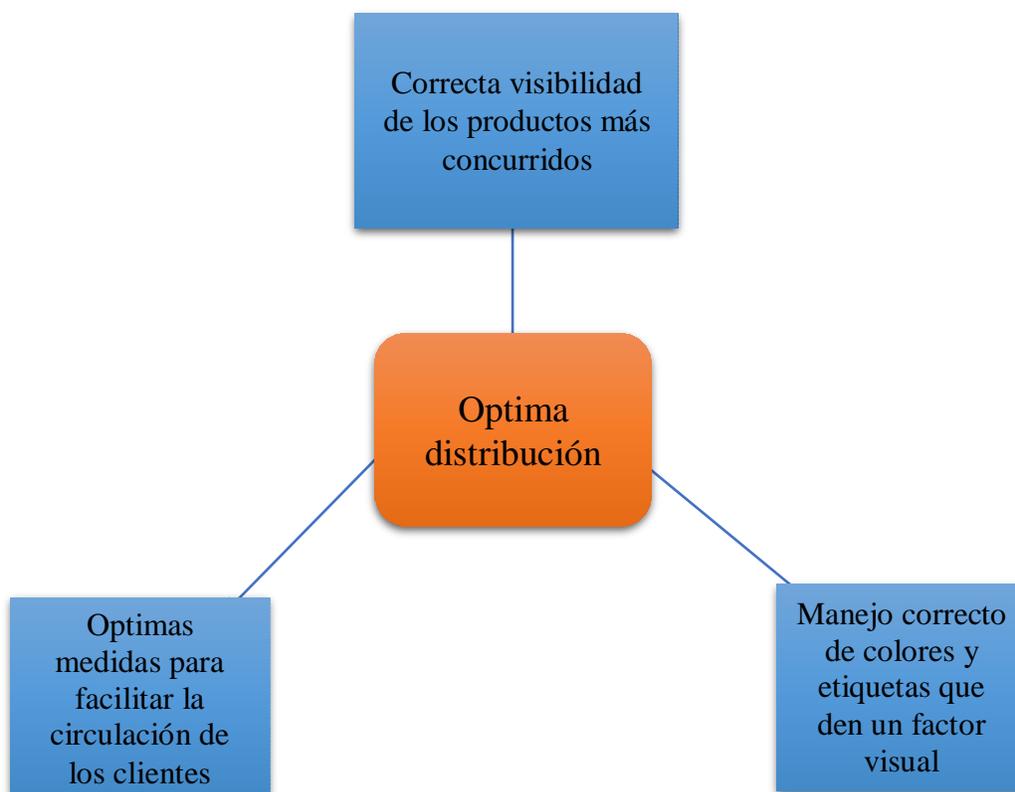


Figura 25. Estrategias con respecto a la óptima distribución. Fuente. Autores del proyecto

La infraestructura juega un papel fundamental ya que de esta depende la ubicación de los productos. No es necesario tener una planta de trabajo sumamente grande para distribuir correctamente los productos, mayormente las estrategias de distribución radican en los factores visuales y de ordenamiento, siempre y cuando los estantes, la maquinaria y demás equipo de trabajo estén debidamente distribuidos el cliente se sentirá acogido en el supermercado y le será más fácil adquirir los productos.

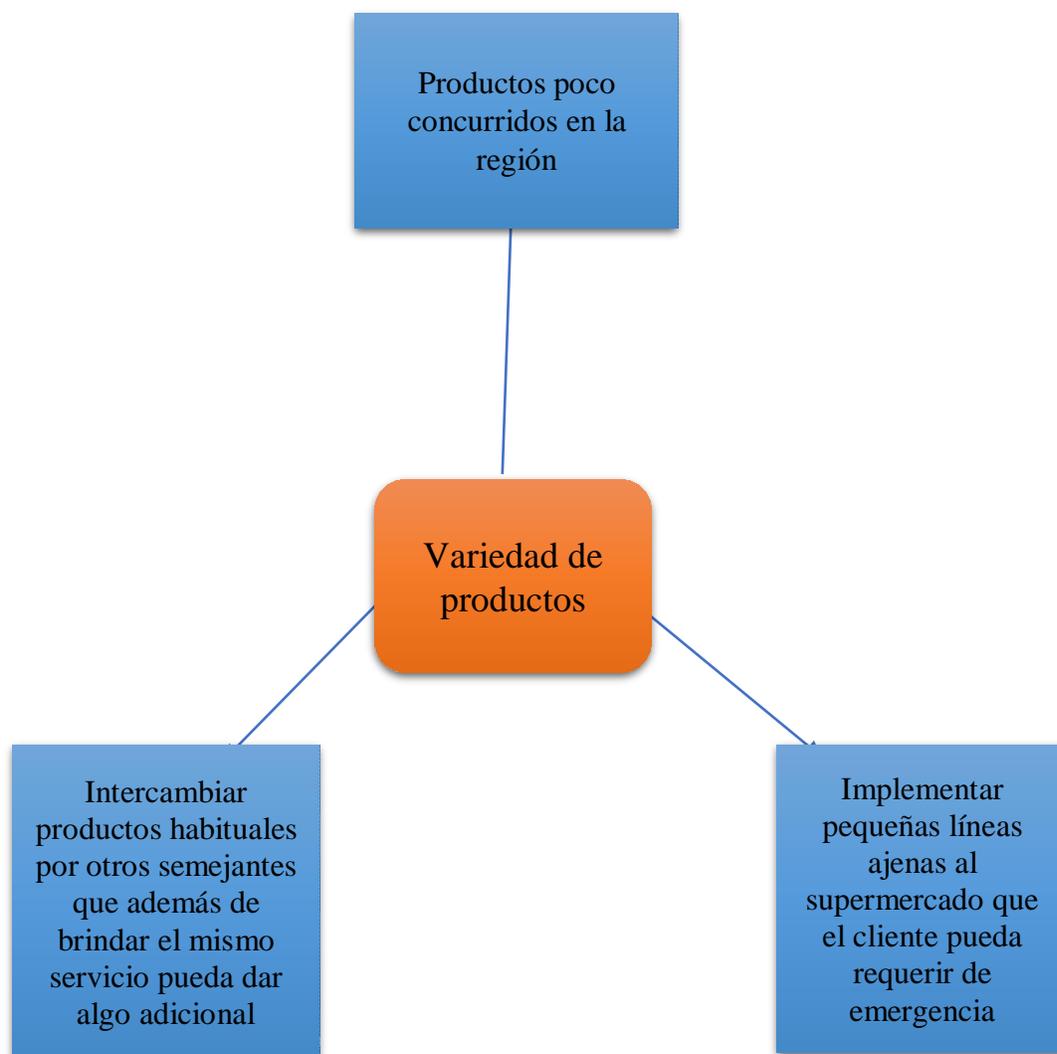


Figura 26. Estrategias con respecto a la variedad de productos. Fuente. Autores del proyecto

La variedad de productos en el supermercado lo caracteriza considerablemente en relación a la competencia, por ende, no solo basta con tener diversidad de productos comúnmente utilizados, en ocasiones el cliente quiere productos nuevos o incluso bienes fuera de las líneas, lo cual representa una oportunidad para implementar productos que, aunque semejantes a los actuales puedan dar un factor diferenciador que atraiga al cliente.

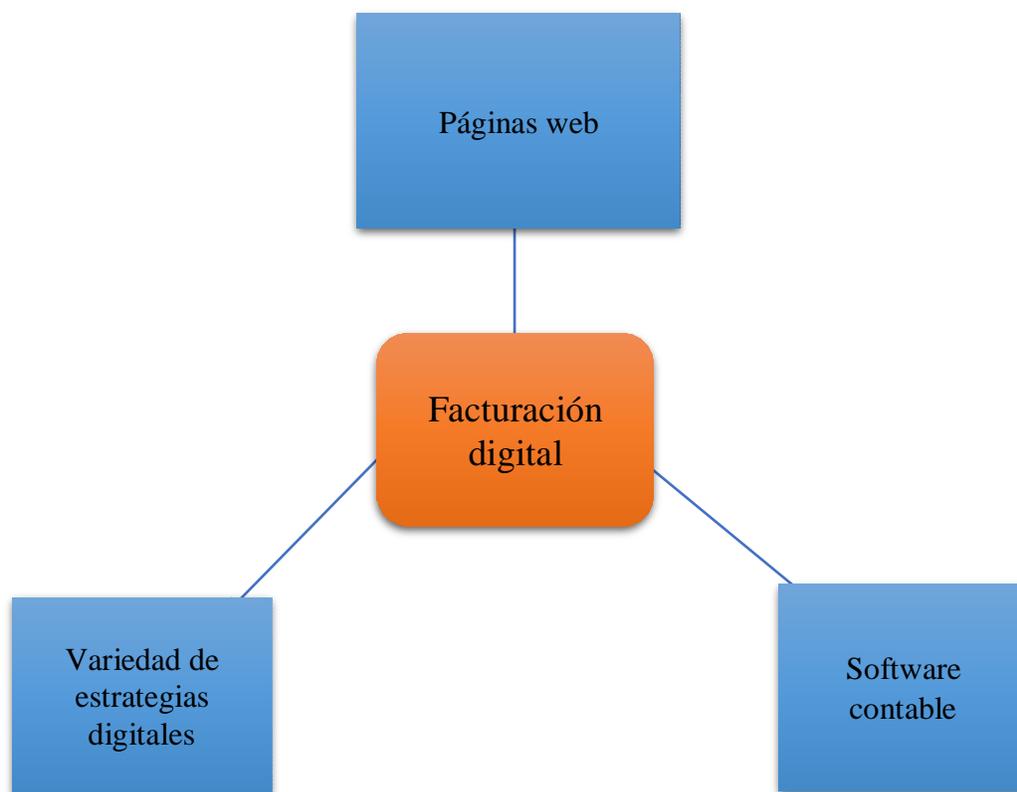


Figura 27. Estrategias con respecto a la tecnología. Fuente. Autores del proyecto

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación son un factor competitivo en los supermercados contemporáneos. La estrategia más común utilizada por las empresas es la facturación digital, la cual es muy importante a la hora de registrar ventas y procesos de caja, sin embargo carecen de otras estrategias importantes tales como páginas web, registro contable, sistema digital de inventarios, entre otras, incluso hay empresas que no tienen ni su número de teléfono en la web, lo cual representa un atraso competitivo que puede poner en riesgo al supermercado si la competencia comienza a utilizar estrategias digitales que dinamicen sus procesos.

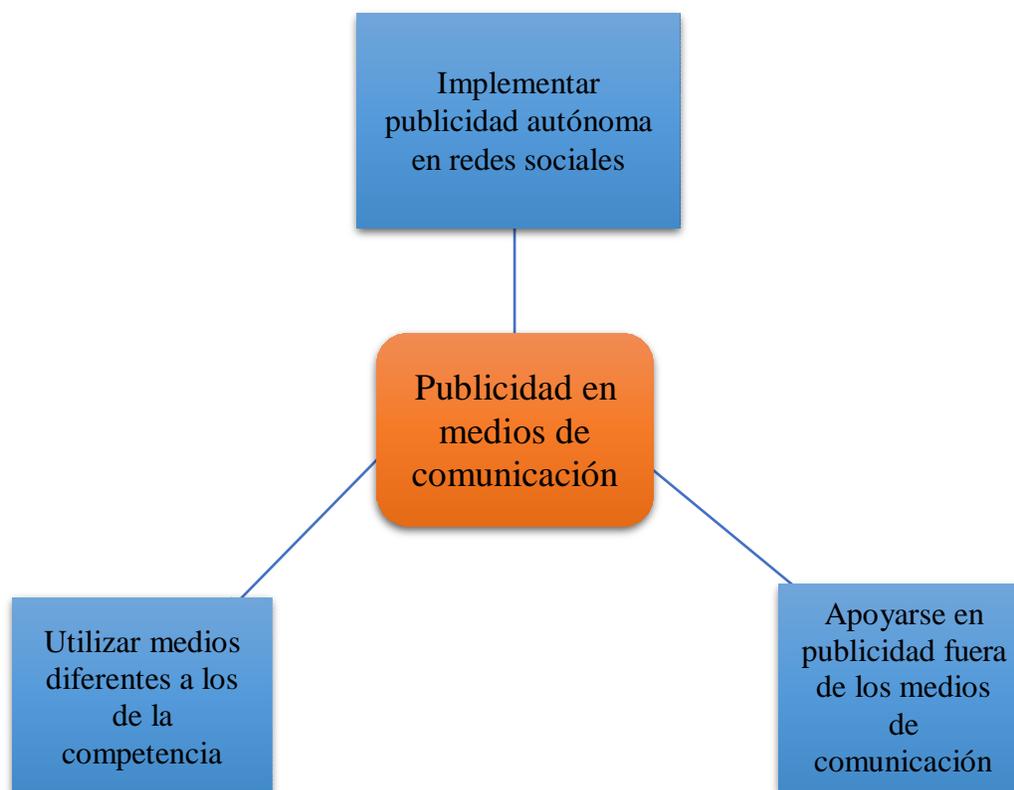


Figura 28. Estrategias con respecto a publicidad. Fuente. Autores del proyecto

La publicidad es sumamente importante para el marketing del supermercado, por ende, las entidades deben ser cuidadosas a la hora de ejercer una estrategia publicitaria puesto que pueden afectar negativamente la organización. El medio más utilizado por los supermercados de Ocaña para ejercer publicidad son los medios masivos de comunicación, lo cuales a ciencia cierta son los más concurridos en el mundo, sin embargo, por ser famosos también son utilizados por la competencia, lo cual radica en una competitividad neutral y no escalonada, es por ello que además de la publicidad en medios también es importante una publicidad autónoma que permita diferenciar estrategias de la competencia.

Tabla 20

Plan de acción

Estrategia	Recomendaciones	Tiempo para la implementación	Recursos	Impacto
Buenos precios	Para la fijación de precios es importante tener en cuenta la demanda del mercado y los costos organizacionales que presente la organización. Una vez analizado esto se tienen en cuenta factores competitivos como análisis de mercado de la competencia o periodo de trabajo. (Mejia , 2014)	2 meses	Humanos, tecnológicos y económicos	Permite tener precios bajos pero funcionales que no afecten las utilidades la organización y que le permitan generar competencia. (Mejia , 2014)
Atención al cliente	Es importante poseer un sistema de quejas y recomendaciones que permite al cliente proponer y refutar actividades en la organización, de igual forma contar con un personal altamente capacitado que sepa orientar y relacionarse con el cliente. (Lira Mejia , 2009)	1 mes	Humanos, tecnológicos y económicos	Da mayor participación al cliente en la organización fomentando el acogimiento del mismo, además la organización está presta a mejoras planteadas por el mismo cliente. (Lira Mejia , 2009)
Buen trato con los empleados	Según criterios del departamento de trabajo de Chile el buen trato con los empleados implica procesos de inclusión y trabajo digno; con remuneraciones acorde a la ley, de igual forma contar con charlas motivacionales y sistema de recompensas. (departamento de trabajo de Chile, 2017)	1 mes	Humanos, tecnológicos y económicos	Da lugar a unos empleados felices y estimulados que se encaminaran al cumplimiento de los objetivos de la empresa como si fueran suyos. (departamento de trabajo de Chile, 2017)
Escoger buenos proveedores	Se deben tener en cuenta proveedores reconocidos y que manejen una óptima calidad del producto; que tengan periodos de entrega rápidos y que manejen la transparencia a la hora de pactar contratos. (Cooper, 2015)	2 meses	Humanos, tecnológicos y económicos	Esto mejora drásticamente los sistemas de manejo de mercancías y de igual forma fomenta las negociaciones a precios competitivos en relación al mercado. (Cooper, 2015)
Optima distribución	Según la escuela de negocios EAE una óptima distribución radica en la adaptación del espacio que presenta el supermercado, el cual debe ser estudiado y analizado correctamente para acondicionar los productos en posiciones estratégicas que permitan buena visibilidad a la hora de comprar. (EAE, 2017)	3 semanas	Humanos y económicos	Esto da lugar a una empresa más organizada en parámetros de espacio y acondicionamiento de mercancías, lo cual permite que el cliente adquiera productos de manera rápida y segura. (EAE, 2017)

Facturación digital	Existen estrategias adicionales muy importantes para el manejo de las TICS en los supermercados, muchas de ellas son: base de datos contable, marketing digital, páginas web, servicio digital y manejo de búsquedas en la red. (Ilumno, 2010)	3 meses	Humanos, económicos y tecnológicos	Las estrategias digitales brindan ventaja competitiva ya que agilizan las actividades y permiten una digitalización de empresa en materia de datos, mercancías, redes y servicios. (Ilumno, 2010)
Publicidad en medios de comunicación	Además de ejercer una publicidad clásica Kotler plantea que es importante una relación abierta con el cliente, donde este último tenga presente a la empresa a la hora de satisfacer sus necesidades. Para esto se pueden usar mecanismos como de atracción como buenos precios, publicidad en redes sociales, instalaciones llamativas y comerciales estratégicos. (Kotler, Dirección del Marketing, 1967)	2 meses	Humanos, tecnológicos y económicos	Esto permite tener una publicidad diferenciadora que tiene gran impacto en el mercado, ya que se están aprovechando las herramientas de la edad contemporánea que dinamizan ampliamente los procesos de marketing (Kotler, Dirección del Marketing, 1967)

Nota: Fuente. Autores del proyecto.

Diagnostico. Las estrategias utilizadas por los supermercados de Ocaña son muy importantes para el desarrollo económico de los mismos, además teniendo en cuenta tal información logramos comprobar cómo es que estas organizaciones se han mantenido durante tantos años en la ciudad de Ocaña, la constante aplicación de buenos precios, publicidad, elección de proveedores y manejo de empleados les ha permitido ser competitivos y vigorizar su desempeño económico y financiero a lo largo de los años.

No obstante, aunque son buenas estrategias también son bastante comunes y hacen parte de un círculo vicioso estratégico propio del mercado, que a pesar de que son prominentes y promueven el desarrollo económico, también son usadas abiertamente por la competencia, limitando así el crecimiento económico de los supermercados al no existir un factor estratégico diferenciador que permita encaminar la empresa por caminos opuestos, pero más efectivos que los de la competencia.

Cabe resaltar que no todos los supermercados encuestados utilizan solo estas estrategias, supermercados como La Mercerd, La proveedora, El Melón y Éxito JK además de utilizar las estrategias anteriormente mencionadas también se apoyan en otras mecánicas tales como: control de la empresa de manera digital, páginas web, aplicación móvil, alianzas estratégicas con otras entidades, modernas líneas de productos, entre otras metodologías que aportan un factor diferenciador y que posicionan a estos supermercados como los más concurridos en la ciudad.

Aquí se evidencia que a pesar de que supermercados como El Melón y la Merced llevan menos tiempo en relación a otros supermercados como el Gran punto e Ibáñez, poseen mejor desempeño y han tenido un crecimiento constante a lo largo de los años.

Es importante utilizar estrategias mercadológicas comunes en el mercado, puesto que son parámetros fijos de juego a la hora de ejercer una labor mercantil, no obstante, no se puede dejar de lado la autonomía como empresa, hay que priorizar la innovación estratégica y adicionar sistemas singulares que dinamicen el desempeño de la empresa y la hagan más presta en relación a la competencia.

Capítulo 5. Conclusiones

Se logró determinar la situación actual de los supermercados de Ocaña, lo cual evidenció que casi el 100 % de los encuestados han sido considerablemente azotados por la pandemia Covid – 19, representando bajas en todas sus áreas y capital de trabajo, adicional a ellos el 100% de los supermercados afirman que la situación sanitaria actual ha frenado sus proyectos de expansión y crecimiento, comprometiendo el capital y obligándolos a posponer la visión de la empresa.

En segunda instancia se corroboró que efectivamente los supermercados utilizan estrategias mercantiles en relación a diferentes factores de la empresa, entre estas estrategias se resalta el manejo de precios bajos, la correcta elección de proveedores y las buenas relaciones con los empleados. Estas y otras mecánicas les han permitido mantenerse durante un largo tiempo en el mercado, fortaleciendo su fuerza laboral y enfrentando las diferentes adversidades que se presentan en el mercado. Aunque existe una amplia relación entre variadas estrategias expuestas por los encuestados, muchos de los supermercados plantean estrategias interesantes que aportan ventaja competitiva a la hora de ejercer su labor comercial.

Por ultimo al analizar detalladamente las estrategias expuestas por los supermercados pudimos identificar que aunque son metódicas muy importantes a la hora de llevar a cabo una labor mercantil, también son estrategias comúnmente utilizadas en el mercado, hacen parte de parámetros fijos propiamente aplicados por muchas empresas a lo largo de los años, no existe una factor diferenciador autónomo que les permita trazar caminos diferentes a los de su

competencia, lo cual limita la competitividad y vuelve vulnerable a la empresa ante cambios en el mercado o incursiones de grandes empresas y multinacionales

Capítulo 6. Recomendaciones

Se recomienda a los supermercados afectados por la pandemia vigorizar sus estrategias aprovechando la reactivación de la economía que está viviendo el país, fortaleciendo cada una de las áreas afectadas teniendo en cuenta factores diferenciadores en relación a la competencia que hay en el mercado.

En esta instancia se recomienda a los supermercados de Ocaña, actuales y futuros, utilizar constantemente estrategias mercantiles en relación a sus empleados, clientes, infraestructura, tecnología, proveedores, etc, esto con el fin de tener un mejor desempeño empresarial que les permita ser más competitivos y tener mejor desempeño en el cumplimiento de sus objetivos.

Por último, es importante resaltar que no solo se limiten a utilizar estrategias comúnmente aplicadas en el mercado y que son de amplio conocimiento por parte de la competencia, es imprescindible que también se apoyen en mecánicas innovadoras y autónomas que aporten un factor diferenciador a la hora de desempeñar su labor en el mercado.

Referencias

- Anatrenza. (01 de 03 de 2020). Obtenido de <https://anatrenza.com/plan-estrategico-empresa/>
- Bembibre, C. (12 de 2009). Recuperado el 01 de 11 de 2019, de <https://www.definicionabc.com/general/supermercado.php>
- Bembibre, C. (04 de 2010). Recuperado el 01 de 11 de 2019, de <https://www.definicionabc.com/general/hoja-de-ruta.php>
- Cámara de Comercio de Ocaña. (2020). *Información general de micromercados y supermercados de la ciudad de Ocaña*. Ocaña: Cámara de comercio.
- Carrasco, I. (2008). Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/17689/Capitulo2.pdf>
- Cathalifaud , A., & Osorio, M. (1998). Conceptos basicos de la teoria de sistemas. *Redalic*, 12.
- Código de Comercio. (1992). *Obligaciones del Comerciante*. Bogotá: Republica de Colombia.
- Constitución política Colombiana. (1991). *Artículo 333*. Bogotá: Republica de Colombia.
- Entorno Empresarial. (s.f). Obtenido de <https://www.entornoempresarial.com/importancia-de-la-estrategia-empresarial/>
- Ester. (03 de 03 de 2010). *Dirección Empresarial*. Recuperado el 01 de 11 de 2019, de <http://www.tiemposmodernos.eu/direccion-empresarial-ret/>
- Fernández Fernández, J., & Bajo Sanjuan, A. (2012). La Teoría de los Stakeholders. *aDResearchESIC*, 3-11.

- García, I. (09 de 11 de 2017). *Economía simple*. Recuperado el 01 de 11 de 2019, de <https://www.economiasimple.net/glosario/vision-empresarial>
- González, N. (01 de 05 de 2017). Recuperado el 29 de 11 de 2019, de <https://magentaig.com/como-funciona-planificacion-estrategica/>
- Güillín, A. (2015). *ESTUDIO DE MARKETING MIX*. Obtenido de <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/776/1/27921.pdf>
- Herrera, C. (19 de 06 de 2009). *Teorías de la administración*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teorias-administracion/>
- Imolko. (26 de 08 de 2014). Obtenido de <https://imolko.com/2014/08/26/por-que-tu-negocio-necesita-objetivos-y-estrategia/>
- Kotler, P. (1967). *Dirección del Marketing*. México: Person.
- Kotler, P. (1985). *Funciones del marketing*. México: Pearson.
- La voz. (2017). *implementación estratégica*. Recuperado el 01 de 11 de 2019, de <https://pyme.lavoztx.com/qu-es-la-implementacin-estratgica-4652.html>
- Pioneros. (25 de 11 de 2012). *QUE SON LOS SUPERMERCADOS Y DIFERENTES TIPOS DE SUPERMERCADOS*. Obtenido de <http://miraelsupermercado.blogspot.com/>
- Rivera, A., & Malaver, N. (2011). *La organización: los Stakeholders*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Romero, D., & Ágreda, K. (2013). *IMPACTO DE LOS SUPERMERCADOS EN COLOMBIA*.

Obtenido de

https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76670/1/impacto_supermercados_colombia.pdf

Sabater, V. (28 de 05 de 2018). Obtenido de

<https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/77389/1/TFG-Tanash-Utamchandani-Tulsidas.pdf>

Sánchez Galán, J. (s.f de s.f de 2016). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia:

<https://economipedia.com/definiciones/ley-de-demanda.html>

Sánchez, J. (junio de 2016). *economipedia*. Obtenido de

<https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>

Significados. (10 de 02 de 2015). Recuperado el 01 de 11 de 2019, de

<https://www.significados.com/exito/>

Superintendencia de Industria y Comercio. (06 de 1998). Obtenido de

http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/normatividad/Decretos/2007_Hacia_Atras/Decreto_863_1998.pdf

Valero, C. (2019). *Cadena de súper mercado almacenes Éxito*. Obtenido de

<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/20005/ValeroPardo-Camila2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Apéndices

Apéndice A. Encuesta realizada a los gerentes de los supermercados en Ocaña.



Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas Administración de Empresas

Número de empleados vinculados a la entidad _____ Años de funcionamiento del Supermercado _____

1. Según su criterio, mencione las distintas estrategias que utiliza para vender sus productos.

2. ¿Cuáles estrategias implementa su supermercado, para fidelizar a sus clientes?

3. ¿Cuáles estrategias implementa su supermercado para el manejo de sus Empleados?

4. ¿Cuáles estrategias implementa su supermercado, para escoger sus proveedores?



Vía Acolsure, Sede el Algodonal, Ocaña, Colombia - Código postal: 546552
 Línea gratuita nacional: 01 8000 121 022 - PBX: (+57) (7) 569 00 88 - Fax: Ext. 104
 info@ufpso.edu.co - www.ufpso.edu.co

5. ¿Cuáles estrategias implementa su supermercado, en su infraestructura?

6. ¿Cuáles estrategias implementa su supermercado, en su variedad de productos?

7. ¿Cuáles estrategias digitales implementa su supermercado?

8. ¿Qué estrategias publicitarias implementa su supermercado?

9. ¿Qué estrategias de distribución implementa su supermercado?

10. ¿Qué estrategias de postventa utiliza?

Nombre del supermercado

Nombre del encuestado

Cargo

Firma



Apéndice B. Encuesta adicionales para determinar la situación actual de los supermercados de Ocaña



Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas Administración de Empresas

1. Actualmente en la empresa se ha presentado...
 - a. Reducción de las ventas
 - b. Recorte de personal
 - c. Créditos financieros
 - d. Todas las anteriores

2. ¿Considera que la actual pandemia Covid -19 ha frenado los proyectos de crecimiento de su supermercado?
 - a. Si
 - b. No

3. ¿En qué porcentaje se ha reducido el rendimiento de su supermercado?

No.	20%		40%		60%		80%		100%	Se

mantuvo
Proveedores Clientes Mercancías Trabajadores

4. ¿Estuvo a punto de cerrar permanentemente su supermercado en el último año?
 - a. Si
 - b. No

Nombre del supermercado. _____ Nombre d

Firma



Via Acolsure, Sede el Algodonal, Ocaña, Colombia - Código postal: 546552
 Línea gratuita nacional: 01 8000 121 022 - PBX: (+57) (7) 569 00 88 - Fax: Ext. 104
 info@ufpso.edu.co - www.ufpso.edu.co

Apéndice C. Fotografías del trabajo



BODEGUA Y SUPERMERCADO
"GANEMÁS"
Prop. Libardo Ibañez C.
VENTA DE VIVERES EN GRAL. AL MAYOR Y DETAL
Cra. 13A # 7-20 Tel. 5624621
Mercado Público Ocaña N. De S

Universidad Francisco de Paula Santander
Ocaña - Colombia
Vicerrectoría Investigación
TEL. 800 163 130 - 0

Nombre del supermercado
La Provedora

Nombre del encuestado
Volmar Blanco S.

Cargo
propietario

Firma


Universidad Francisco de Paula Santander
Ocaña - Colombia
Vicerrectoría Investigación
TEL. 800 163 130 - 0

Nombre del supermercado
Supermercado exito Jk.

Nombre del encuestado
Juan Luis Galeano Ardila

Cargo
Administrador

Firma
