Diseño de un plan estratégico de marketing para el supermercado La Merced de Ocaña

Yuliany Rocio Ibañez Solano y Adriana Vanessa Uribe Urrea

Trabajo para Optar el Título de Magíster en Administración

Director

Jack Alvarado

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Facultad de Administración de empresas

2025

Tabla de Contenido

Introducción 9

1. Planteamiento del problema 10

1.1 Planteamiento del problema 10

1.2 Formulación del problema 11

1.3 Sistematización del problema 11

1.4 Justificación 12

1.5 Objetivos 13

1.5.1 Objetivo general 13

1.5.2 Objetivos específicos 13

2. Marco referencial 14

2.1 Antecedentes 14

2.1.1 Antecedentes en el ámbito internacional 16

2.1.2 Antecedentes en el ámbito nacional 17

2.1.3 Antecedentes en el ámbito local 18

2.2 Marco teórico 20

3. Diseño metodológico 24

3.1 Hipótesis 24

3.2 Tipificación de la investigación 26

3.3 Diseño de la investigación 26

3.4 Metodología 27

3.4.1 Selección de muestra 27

3.4.2 Instrumento de recolección de datos 27

3.4.3 Método de recolección de datos 27
3.5 Análisis de datos 27
3.6 Población y muestra 28
3.6.1 Caracterización de la población 28
3.6.2 Muestra 28
4. Resultados 29
4.1 Descripción general del servicio 29
4.2 Ámbito organizacional 31
4.3 Ámbito estratégico 32
4.5 Análisis PESTEL 33
4.4.1 Aspectos políticos 34
4.4.2 Aspectos económicos 35
4.4.3 Aspectos sociales 37
4.4.4 Aspectos tecnológicos 38
4.4.5 Aspectos ambientales 40
4.4.6 Aspectos legales 41
4.4.7 Conclusión del análisis PESTEL 42
4.5 Diamante de Porter 44
4.6 CANVAS 47
4.7 Análisis Matriz DOFA 48
4.8 Análisis MEFE 49
4.9 Análisis MEFI 50
4.10 Análisis MIME 52

4.11 Establecer las tendencias y las nuevas herramientas de marketing digital que se puedan acoplar al comercio electrónico que actualmente tiene el Supermercado La Merced 52

4.12 Definir cuáles son las estrategias y tácticas de marketing que se van a implementar en el plan de marketing de La Merced Supermercado 54

4.13 Medición del Mercado 62

4.14 Análisis de la Competencia 68

4.15 Análisis Estratégico de La Merced Supermercado 71

4.15.1 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) 71

4.15.2 Matriz Boston Consulting Group (BCG) 72

4.15.3 Matriz McKinsey (Atracción del mercado vs. Fuerza competitiva) 74

4.14.4 Matriz Ansoff (Estrategias de crecimiento) 75

4.14.5 Marketing Mix (4P y 4C) 76

5. Conclusión 78

6. Recomendaciones estratégicas inmediatas 80

Referencias 81

Apéndices 89

Lista de Tablas

Tabla 1. *Operacionalización de variables* 25

Tabla 2. *Cronograma* 28

Tabla 3. *Presupuesto* 29

Tabla 4. *Diamante de competitividad de Porter* 44

Tabla 5. *CANVAS La Merced Supermercado* 47

Tabla 6. *Matriz DOFA* 48

Tabla 7. *Matriz FO/DO/FA/DA (cruce de estrategias)* 49

Tabla 8. *Datos Poblacionales* 62

Tabla 9. *Estrategias Marketing Competidores* 68

Tabla 10. *Estrategias de Marketing Competidores* 70

Tabla 11. *Matriz de Perfil Competitivo (MPC)* 72

Tabla 12. *Matriz McKinsey* 74

Tabla 13. *Matriz Ansoff* 75

Tabla 14. *Marketing Mix (4P y 4C)* 76

Lista de Figuras

Figura 1. *Organigrama* 32

Figura 2. *Diamante de competitividad de Porter* 44

Figura 3. *Edad clientes* 56

Figura 4. *Género* 57

Figura 5. *Estado civil* 58

Figura 6. *Estilo de vida* 59

Figura 7. *Frecuencia de compra* 60

Figura 8. *Factores que influyen en la elección de supermercado* 61

Figura 9. *Ubicación* 63

Resumen

Este trabajo presenta un plan estratégico de marketing para el Supermercado La Merced de Ocaña, Norte de Santander, con el fin de fortalecer su posicionamiento en el mercado y consolidar su canal de comercio electrónico. Se aplicaron herramientas de diagnóstico como la Matriz de Perfil Competitivo, la Matriz Boston Consulting Group, la Matriz Mckinsey y la Matriz Ansoff, que permitieron identificar fortalezas, oportunidades y áreas de mejora frente a competidores como Éxito, Olímpica, Ara y D1. Los resultados evidencian ventajas en precios, cercanía y calidad del servicio, pero también la necesidad de innovar en estrategias digitales y diversificación del portafolio. A partir de este análisis se plantean acciones enfocadas en el impulso del marketing digital, la fidelización de clientes y el fortalecimiento del comercio en línea, priorizando la atracción de segmentos jóvenes y tecnológicamente activos. Más allá de su aporte académico, este plan constituye una guía práctica para la gestión organizacional, la diferenciación en el sector retail y el crecimiento sostenible de la empresa en un entorno cada vez más competitivo.

Palabras clave: marketing digital, comercio electrónico, plan estratégico, supermercados, matrices estratégicas.

Abstract

This paper presents a strategic marketing plan for La Merced Supermarket in Ocaña, Norte de Santander, aimed at strengthening its market positioning and consolidating its e-commerce channel. Strategic tools such as the Competitive Profile Matrix, the Boston Consulting Group Matrix, the McKinsey Matrix, and the Ansoff Matrix were applied to identify strengths, opportunities, and areas for improvement compared to competitors like Éxito, Olímpica, Ara, and D1. The findings highlight advantages in pricing, customer proximity, and service quality, while pointing to the need for greater digital innovation and portfolio diversification. Based on this analysis, actions are proposed to enhance digital marketing, foster customer loyalty, and strengthen online sales, focusing on younger and more technologically active segments. Beyond its academic value, this plan provides a practical guide for organizational management, differentiation in the retail sector, and sustainable business growth in an increasingly competitive and digitalized market.

Keywords: Digital Marketing, E-Commerce, Strategic Plan, Supermarkets, Strategic Matrices

Introducción

El sector de supermercados en Colombia se encuentra en un proceso de transformación marcado por el auge del comercio electrónico, la digitalización de procesos y el cambio en los hábitos de consumo de los clientes, quienes cada vez más valoran la rapidez, la conveniencia y la posibilidad de realizar compras en línea. En ciudades intermedias como Ocaña, Norte de Santander, esta tendencia también comienza a tener un impacto, especialmente por la llegada de grandes cadenas nacionales como Ara y Olímpica, que han intensificado la competencia en el mercado local.

En este contexto, La Merced Supermercado, una empresa con 23 años de trayectoria en la ciudad y una fuerte tradición en ventas presenciales (que representan actualmente alrededor del 80 % de sus ingresos), enfrenta el reto de adaptarse a las nuevas dinámicas del comercio. La compañía cuenta con dos sedes y un reconocimiento importante por su cercanía con los clientes, su oferta de productos frescos y la atención personalizada. Sin embargo, el manejo de los pedidos en línea a través de WhatsApp y la ausencia de una plataforma digital consolidada generan procesos tediosos y poco eficientes que limitan la productividad y la capacidad de respuesta ante el mercado.

A partir de esta situación, el presente trabajo busca analizar el entorno externo e interno de la empresa mediante herramientas de planeación estratégica, con el fin de identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Igualmente, se plantean estrategias de marketing digital y operativo, así como propuestas de innovación en el modelo de negocio a través del marketing mix y el análisis de matrices estratégicas (Porter, PESTEL, MEFE, MEFI, entre otras), que permitan fortalecer la competitividad de La Merced frente a los desafíos actuales.

El propósito de este estudio es ofrecer un marco de acción coherente y aplicable para que La Merced Supermercado avance en la implementación de un comercio electrónico más robusto,

aproveche las tendencias de consumo saludable y digital, y mantenga su posición como referente local en la ciudad de Ocaña.

1. Planteamiento del problema

1.1 Planteamiento del problema

La Merced Supermercado es un comercio con 23 años de experiencia en venta presencial, consolidándose como una de las marcas de referencia en Ocaña gracias a la calidad de sus productos, el trato cercano y la confianza que genera en la comunidad. Actualmente, la empresa cuenta con dos sedes físicas y 96 empleados, logrando mantenerse competitiva en la región frente a grandes cadenas como Éxito, Olímpica, D1 y ARA. La mayor parte de sus ingresos (cerca del 80%) proviene de las ventas presenciales, lo que refleja que su operación sigue dependiendo en gran medida de los puntos físicos, mientras que el canal digital aún no representa un aporte significativo en sus resultados.

A lo largo de su trayectoria, la empresa ha demostrado capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno, implementando canales alternativos de venta como llamadas telefónicas, WhatsApp y redes sociales, especialmente durante la coyuntura de la pandemia por COVID-19, en la cual fue pionera en la ciudad en el uso de ventas no presenciales y servicio a domicilio. Estos factores permitieron a la empresa sostenerse en un contexto adverso y, en algunos periodos, incrementar sus ventas en más del 30%. No obstante, el canal digital, específicamente la página web de comercio electrónico, no ha tenido la acogida esperada. Aunque se desarrolló como un paso estratégico hacia la modernización del negocio, aún carece de una estrategia de marketing digital integral que permita posicionar la marca en el entorno online, optimizar los procesos de

compra y reducir la dependencia del canal de WhatsApp, el cual sigue concentrando la mayor parte de los pedidos, generando procesos manuales y operativamente desgastantes.

En este contexto, el comercio electrónico se ha consolidado a nivel global como uno de los principales motores de crecimiento para las pequeñas y medianas empresas, dado que posibilita ampliar el alcance, fortalecer la relación con los clientes y mejorar la rentabilidad. Sin embargo, no basta con tener un catálogo en línea: se requiere una planificación estratégica de marketing que contemple aspectos sociales, tecnológicos, económicos y competitivos, así como el aprovechamiento de herramientas digitales para fidelizar clientes, identificar oportunidades en el mercado y generar ventajas diferenciales frente a la competencia.

Por ello, se hace necesario diseñar un Plan Estratégico de Marketing Digital para La Merced Supermercado, con el propósito de fortalecer el canal de e-commerce, incrementar las ventas en la página web y consolidar su posicionamiento en el mercado local, garantizando al mismo tiempo la sostenibilidad y proyección futura del negocio.

1.2 Formulación del problema

¿Cuáles serían los elementos que se requieren, para el Diseño de un Plan Estratégico de Marketing, para el Supermercado La Merced de Ocaña?

1.3 Sistematización del problema

- ¿Ha existido un plan de marketing de La Merced Supermercado de Ocaña?
- ¿Cuáles son las estrategias de marketing que están siendo desarrollando actualmente el Supermercado La Merced de Ocaña?

- ¿Qué tipo de información es necesaria para diseñar un Plan de Marketing para La Merced Supermercado de Ocaña?

1.4 Justificación

La presente investigación se justifica en la necesidad de fortalecer la gestión comercial del Supermercado La Merced de la ciudad de Ocaña, una empresa con 23 años de trayectoria que ha logrado consolidarse como referente en la venta de abarrotes y productos de la canasta familiar. Si bien la organización ha tenido un crecimiento sostenido —con un aumento del 31% en sus ventas en los últimos años—, gran parte de sus procesos de mercadeo digital y de atención virtual han sido implementados de manera improvisada, especialmente durante y después de la pandemia.

Actualmente, más del 80% de los ingresos de La Merced provienen de las ventas presenciales, mientras que los canales digitales, como WhatsApp o la página web, aunque activos, se gestionan de forma manual y poco productiva. Esto genera la necesidad de diseñar un Plan Estratégico de Marketing que permita optimizar estas herramientas, profesionalizar la presencia digital y garantizar que la empresa pueda responder a los retos de un mercado cada vez más competitivo, dinámico y digitalizado.

La importancia de esta investigación radica en que permitirá:

- Identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de la empresa frente a su competencia local y regional.
- Implementar estrategias de marketing digital que aumenten la productividad, reduzcan los costos operativos y mejoren la experiencia del cliente.
- Potenciar la fidelización y captación de clientes mediante herramientas tecnológicas, innovadoras y accesibles.

- Impulsar la sostenibilidad empresarial, tanto en términos económicos (incremento de ventas y utilidades) como sociales y ambientales, en coherencia con los compromisos actuales de inclusión laboral y sostenibilidad ambiental de la empresa.

En este sentido, el Plan Estratégico de Marketing no solo aportará al posicionamiento y expansión de La Merced en el mercado local y regional, sino que también fortalecerá su capacidad de competir en un entorno globalizado, asegurando la permanencia y prosperidad de la compañía a corto, mediano y largo plazo.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Diseñar un Plan Estratégico de Marketing para el supermercado la Merced de la ciudad de Ocaña Norte de Santander que permita el incremento de sus ventas y clientes.

1.5.2 Objetivos específicos

- Analizar los aspectos organizacionales, el entorno económico y el diamante de competitividad del Supermercado La Merced de la Ciudad de Ocaña Norte de Santander.
- Establecer las tendencias y las nuevas herramientas de marketing digital que se puedan acoplar al ecomerce que actualmente tiene el supermercado la merced
- Definir cuáles son las estrategias y tácticas de marketing que se van a implementar en el plan de marketing de La Merced Supermercado

2. Marco referencial

2.1 Antecedentes

El Desde 1951, las empresas empiezan a competir entre ellas dando a lugar muchos sistemas o métodos que actualmente se conocen como instrumentos para alcanzar un objetivo o buscar obtener una ventaja competitiva. Prácticamente, la empresa en esta etapa evolucionó y comprendió que para ganar mercado no era solamente tener la mayor capacidad de producción, sino que más bien es buscar estrategias que permitan fidelizar a los clientes. Es por ello, que existe competencias de precios, innovación de productos y guerra de Marketing entre las empresas. Lo importante, es llegar al cliente, buscar la forma de que ellos conozcan a través de algún tipo de medio de comunicación, ya sea para atraerlos a la compra, o que deseen tener el producto.

Entre los autores de mayor prestigio están: • Phillip Kotler: Desde 1941 es reconocido como el padre del Marketing moderno, tanto así que el Management Centre Europe lo ha definido como "el primer experto del mundo en la práctica estratégica de comercialización". Él ha desarrollado los 10 principios del nuevo Marketing.

William Stanton: Es uno de los más famosos autores de Marketing junto con Michael Etzel y Bruce Walker en 1964, con actualizaciones hasta el presente, desarrollaron el libro Fundamentos de Marketing, uno de los libros más leídos a nivel mundial y usado como libro base para la asignatura de Marketing en Latinoamérica. • Al Ries: Es el llamado Gurú del Marketing, es uno de los máximos exponente del Marketing a nivel mundial. Estableció observaciones que deben ser tendencia para el desarrollo eficiente del Marketing. • Bruce D. Henderson: En 1970, como presidente del Boston Consulting Group, creó el más famoso cuadrante utilizado por mercadólogos a nivel mundial, la matriz de crecimiento – participación, cuyo uso es para analizar gráficamente

la cartera de negocios que tiene una empresa en su mercado de competencia. • Michael Porter: En 1982, identificó tres estrategias genéricas que son usadas frecuentemente por los jefes de Marketing, entre las que están, el liderazgo de costos, diferenciación y enfoque-concentración. • Jack Trout: Es conocido como el gurú del posicionamiento de mercado a nivel internacional, y es el autor del Libro del mismo nombre, donde establece la importancia de manejar eficientemente al mercado para obtener ventaja competitiva.

En Colombia, se desarrollan replicas similares, pues las megas tendencias administrativas de nuestras facultades, modelan los actuares globales en relación con el tema; es por ello que los documentos elaborados por páginas como Colombia Digital, Comisión Reguladora de Comunicaciones, Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, entre otras; brindan información relevante para conocer los inicios de esta teoría en Colombia y concluyen las teorías expuestas universalmente en el mercado global.

El Marketing, es un tema que se utiliza comúnmente para analizar el comportamiento que tienen los consumidores, donde, se establece los lineamientos estratégicos y psicológicos que determinan la forma como una persona adquiere un producto o necesita de un servicio. En el siglo XXI, el Marketing marca tendencia mundial mediante el uso de las redes sociales haciéndose imprescindible para el desarrollo sustentable de una empresa u organización. Claro está, que sin el Marketing probablemente muchos productos o servicios fueran desconocidos o simplemente nunca hubieran salido a la luz mundial. Además, la adaptación del Marketing no basa su aplicación solo en comunicar el producto, sino que, el mismo aborda investigaciones basados en la innovación de productos, determinación de precios, identificación de lugares estratégicos de ventas, así como, el diseño de publicidad que permita difundir un producto o servicio de manera eficiente. (Noblecilla Grunauer, 2017, p. 56).

Para dar una conclusión, por lo manifestado anteriormente, el presente trabajo busca establecer el diseño de un Plan Estratégico de Marketing para el Supermercado La Merced, que permita establecer el comportamiento del mercado, el análisis de sus clientes y tomar decisiones para la comercialización integral de sus productos, satisfaciendo las necesidades de los consumidores, satisfacer deseos y cumplir con los objetivos misionales de la organización.

2.1.1 Antecedentes en el ámbito internacional

En el libro el marketing según Kotler en 1999 ya le daba importancia a la tecnología y globalización y analiza como la digitalización ayudaría a que un consumidor en cualquier parte del mundo pueda acceder a un producto determinado, sumado a esto la desregulación permite que exista una mayor competencia. Kotler cita a Porter destacando su conclusión de que una compañía tiene una estrategia de marketing poderosa cuando se diferencia provechosamente de las estrategias de los consumidores. (Kotler, El Marketing Según Kotler, 1999)

Inma Rodríguez y compañía definen en su libro el marketing empresarial como "la actividad que llevan a cabo las organizaciones que busca la maximización de sus beneficios mediante un proceso de intercambio que satisfaga las necesidades de los consumidores. Este ámbito de aplicación engloba, a su vez, diferentes modalidades de marketing que, atendiendo al público objetivo al que se dirigen y al tipo de producto que se comercializa, pueden clasificarse en tres: el marketing de productos de consumo, el marketing de servicios y el marketing industrial" (Rodriguez, y otros, 2006).

Un análisis interesante acerca del Marketing Digital lo hace Inés Cibrián en su libro donde destaca la evolución del análisis de datos y lo define así "La analítica digital en la que se miden y analizan los datos generados por los usuarios para transformarlos en información relevante, la cual

se presentará en informes útiles para que los destinatarios de estos puedan tomar decisiones y mejorar el negocio" y no solo se refiere a datos cuantitativos si no también cualitativos que permitan mejorar la experiencia online de los consumidores (Cibrián, 2018).

Los autores Álvarez y compañía en su libro destacan la labor de los emprendedores y su aporte al desarrollo económico por medio de la innovación. La audiencia es la primera forma de detectar oportunidades de negocios, antes para llegar a la audiencia se debía contratar con un medio de comunicación que por un costo distribuía la información, mientras que ahora el costo es cero, pero en esta época lo más valioso es descifrar como la se distribuye dicha información, en este orden de ideas el emprendedor no piensa que negocio poner, sino que audiencia quiere crear. La tienda online tiene la ventaja que no tiene los riesgos asociados con inversión en locales, en un mayor número de empleados, lo que puede ser un gran riesgo porque no se conoce la viabilidad de los productos, por el contrario, en la tienda online se puede probar cómo funcionan los productos procurando que la audiencia sea muy cercana al emprendedor (Alvarez, y otros, 2019)

2.1.2 Antecedentes en el ámbito nacional

En la investigación realizada por Giovani Vargas afirma que

> "Como consecuencia de esta era globalizada y digital se hace casi imprescindible utilizar nuevos medios que se adapten a las nuevas comunicaciones, y se ve casi obligatorio realizar otras estrategias de mercadeo que cuenten con la ayuda de herramientas tecnológicas, por tal motivo se empieza a mencionar el marketing digital." (Vargas, 2017),

Logrando concluir que el marketing digital ayuda a incrementar ventas, lograr mayor posicionamiento y visibilidad a menores costos y en menor tiempo.

En el estudio Marketing Digital y Su Evolución en Colombia (Acosta & Martinez) se evidencia que el marketing digital es relativamente nuevo en el país, sin embargo, ha tomado gran importancia para el ciudadano común dado que la tecnología ha permitido que se produzcan cambios radicales permitiendo la comunicación e internacionalización de las empresas. Revelando datos importantes como que por ejemplo Colombia es el primer país de América Latina en promedio de visitas de páginas por día y en 2015 obtuvo el registro de 14,4 millones de usuarios de smartphones posicionándola como uno de los principales actores de uso de estos dispositivos en la región.

En la investigación Importancia del Marketing Digital para las Pymes Colombianas Orientadas a Los Negocios Internacionales es una se enuncia

> "Debido a la expansión actual de las economías y la globalización, el marketing digital resulta necesario para apalancar los negocios de pequeñas y medianas empresas gracias a su amplio alcance teniendo en cuenta que las pymes colombianas no cuentan con grandes ingresos en comparación a agrandes empresas y/o multinacionales" (Hernandez, 2013).

2.1.3 Antecedentes en el ámbito local

Para Cristian David Gutiérrez Rojas quien en su trabajo de grado para obtener su título como MBA titulado Implementación De Una Herramienta Digital Orientada A La Gestión De Las Tic Y Del Comercio Electrónico Para El Desarrollo Competitivo Del Sector De Cuero, Calzado Y Marroquinería En Santander

> "El uso de las TIC es un insumo invaluable para las empresas, siendo un factor que permite el desarrollo competitivo de las empresas, convirtiéndose en una necesidad para mantenerse en el mercado mediante una actualización permanente. Del mismo modo,

el uso de tecnologías en los modelos de negocio actuales marca una tendencia acelerada para mantenerse en la dinámica empresarial" (Gutierrez, 2018).

Castellanos Cabrera, Laura Tatiana (2022) estudió el impacto financiero de la implementación del marketing digital en PYMES del sector de marroquinería en Bucaramanga entre 2019 y 2021. En su investigación analiza razones financieras como liquidez, endeudamiento y rentabilidad, y concluye que aquellas empresas que migraron hacia canales digitales lograron mejoras significativas en sus ingresos y un mejor manejo de costos operativos. Este antecedente sirve para mostrar que en una ciudad intermedia como Bucaramanga la transición digital no solo es viable, sino que puede generar retornos financieros medibles.

Un antecedente más cercano al área de logística local es el trabajo de grado de Yinel Paola Ovallos Carrascal y Jaid Fernando Sánchez Criado (2019) titulado *"Diseño de un modelo de logística a la Comercializadora Ferdy ubicada en el municipio de Ocaña para mejorar la eficiencia de la distribución comercial"*. En ese estudio los autores identifican cuellos de botella en rutas, almacenamiento y tiempos de entrega, y proponen herramientas para mejorar la eficiencia del proceso logístico. Este antecedente es directamente aplicable al Supermercado La Merced, pues su propuesta de mejora de entregas a domicilio puede apoyarse en estas recomendaciones.

Además, Suárez Ramírez, Marco Alejandro; Angarita Reina, Fredy (2022) desarrollaron el trabajo de grado *"Impacto de la transformación digital en las PYMES del sector calzado en Cúcuta – Norte de Santander"*. Analizan cómo las empresas integraron tecnologías digitales, los niveles de adopción (básicos a intermedios), y los beneficios en visibilidad, efectividad operativa y alcance de mercado. Aunque el sector es distinto, este estudio regional es muy útil para evidenciar que en Norte de Santander hay experiencias positivas de transformación digital, lo que apoya que La Merced pueda aspirar a resultados similares si implementa bien su estrategia digital.

2.2 Marco teórico

Este El desarrollo de este trabajo se fundamenta en el estudio del comercio electrónico como fenómeno transformador de la economía global y en la aplicación de modelos estratégicos de marketing que permiten comprender y fortalecer la posición competitiva del Supermercado La Merced en Ocaña, Norte de Santander. El comercio electrónico, entendido como parte esencial de la revolución digital, ha generado un impacto profundo en los mercados, la sociedad y la forma en que las organizaciones se relacionan con los consumidores. De acuerdo con Turban et al. (2018), este no constituye únicamente un canal de distribución, sino una plataforma estratégica para crear valor, optimizar costos de transacción y ofrecer experiencias personalizadas a los usuarios. En la misma dirección, Laudon y Traver (2021) sostienen que el e-commerce ha modificado las estructuras competitivas de sectores completos, transformando la segmentación de mercado, los hábitos de consumo y la manera en que las empresas gestionan sus modelos de negocio.

Dentro de este fenómeno, se han identificado distintos tipos de comercio electrónico, como el Business to Business (B2B), que corresponde a transacciones entre empresas orientadas a la integración en cadenas de valor; el Business to Consumer (B2C), que describe la relación directa entre la empresa y el consumidor final; y el Consumer to Consumer (C2C), que comprende los intercambios entre consumidores mediados por plataformas digitales. Según Laudon y Traver (2021), el modelo B2C representa la categoría más consolidada y reconocida por los usuarios, siendo el más relevante para este trabajo, dado que el Supermercado La Merced busca consolidar su presencia en línea mediante la venta de productos de consumo masivo a clientes finales.

El marketing se constituye como la disciplina que posibilita articular estas transformaciones con la satisfacción de las necesidades del consumidor. Kotler y Keller (2016) lo definen como un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y organizaciones

obtienen lo que requieren a través del intercambio de valor, destacando la importancia de la creación de relaciones sostenibles con los clientes. En el entorno digital, el marketing adquiere nuevas dinámicas, en las que la inmediatez, la personalización y la analítica de datos se convierten en factores determinantes para competir eficazmente. Chaffey y Ellis-Chadwick (2019) señalan que el marketing digital ha evolucionado de ser un complemento del marketing tradicional a constituirse en una disciplina propia, con herramientas que potencian la interacción bidireccional y la fidelización de los consumidores.

En este sentido, resulta imprescindible recurrir a modelos estratégicos que, aunque propuestos décadas atrás, siguen demostrando vigencia en investigaciones contemporáneas y en la práctica empresarial. El marketing mix, propuesto por McCarthy en 1960, con sus cuatro variables fundamentales: producto, precio, plaza y promoción, ha servido como base para el diseño de estrategias comerciales. Posteriormente, Kotler y Armstrong (2017) complementaron este enfoque con la perspectiva de las 4C (consumidor, costo, conveniencia y comunicación), lo que permitió centrar el análisis en las necesidades del cliente. A pesar de su antigüedad, investigaciones recientes han mostrado la necesidad de adaptar el marketing mix a contextos digitales, considerando efectos dinámicos y no lineales en la asignación de recursos, como lo demuestran Dew, Padilla y Shchetkina (2024).

De igual manera, la matriz Boston Consulting Group (BCG), desarrollada por Henderson en 1970, continúa siendo utilizada para analizar portafolios de productos en función de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento del sector. Aunque es un modelo clásico, su aplicación en sectores actuales como la industria automotriz, analizada por Piątek (2023), evidencia su utilidad para guiar decisiones estratégicas de inversión. Empresas globales

como Coca-Cola y Unilever aún la emplean para asignar recursos y gestionar sus líneas de productos de forma competitiva (AICOACH, 2025).

Otro de los modelos estratégicos clave es la matriz Ansoff, propuesta en 1957, que plantea cuatro estrategias de crecimiento: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación. Este modelo ha cobrado renovada importancia en el entorno digital, donde estudios recientes evidencian su aplicación en empresas de comercio electrónico para planificar la expansión y diversificación de sus portafolios (Maingret, 2022; DeLarm, 2022). La matriz McKinsey/GE, diseñada en la década de 1970, también mantiene vigencia al evaluar la posición competitiva de la empresa en relación con la atracción del mercado. Johnson, Scholes y Whittington (2017) destacan que este enfoque permite priorizar las líneas de negocio más rentables y con mayor potencial de crecimiento, aspecto fundamental para supermercados que diversifican constantemente sus categorías.

También, la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), propuesta por Fred David (2013), constituye una herramienta eficaz para comparar la empresa con sus principales competidores en factores críticos de éxito como precio, calidad, ubicación y servicio. Estudios recientes en el ámbito del retail (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2020) corroboran que este tipo de análisis comparativo sigue siendo esencial para comprender las ventajas y desventajas frente a rivales del mercado.

Además de los modelos ya presentados, este trabajo también se fundamenta en los marcos teóricos de MEFE, MEFI, PESTEL y Diamante de Porter, los cuales aportan herramientas esenciales para estructurar el análisis estratégico.

Los modelos de Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) permiten identificar, respectivamente, los factores

externos críticos que influyen en el entorno de una organización y las capacidades internas con las que esta puede responder. Johnson, Scholes y Whittington (2017) destacan que estos modelos, aplicados de forma conjunta, ofrecen un panorama balanceado entre lo que la empresa puede aprovechar externamente y lo que debe fortalecer internamente para ser competitiva. En el estudio de López y Gómez (2022), realizado en PYMES del sector comercio en Santander, se evidenció cómo la aplicación de MEFE y MEFI permitió formular estrategias que optimizaron recursos internos al tiempo que maximizaban oportunidades externas, resultando en mejoras significativas en rentabilidad y posicionamiento.

El modelo PESTEL se integra para explorar los factores macroambientales que pueden afectar al Supermercado La Merced, tales como políticas gubernamentales, condiciones económicas, cultura social, avances tecnológicos, tendencias ambientales y regulaciones legales. Según Johnson, Scholes & Whittington (2017), Aguilar (1967) y estudios recientes como el de Ramírez y Salazar (2023), dicho modelo ayuda a prever escenarios de riesgo y oportunidad, especialmente en contextos donde la normativa, el impuesto saludable, la sostenibilidad ambiental y la innovación tecnológica se han convertido en variables decisivas para el éxito empresarial.

Por su parte, el Diamante de Porter, formulado por Michael E. Porter (1990), es empleado para entender los determinantes de ventaja competitiva de una empresa dentro de su región: condiciones de factores, demanda local, empresas relacionadas y estrategia/estructura. Estudios como el de Fernández & Pérez (2022) aplicado a supermercados en ciudades intermedias del país han demostrado que este modelo facilita descubrir ventajas competitivas concretas (por ejemplo, proveedores locales, demanda especializada, capacidades tecnológicas) que permiten diferenciarse de cadenas más grandes. En este proyecto, la teoría del Diamante de Porter se usa para diagnosticar cómo La Merced puede destacar frente a su competencia a través de esos determinantes.

En consecuencia, la integración de estos marcos teóricos en el presente proyecto no responde únicamente a un ejercicio académico, sino que constituye un fundamento sólido para la praxis empresarial. La articulación entre comercio electrónico, marketing digital y modelos estratégicos permite comprender el entorno competitivo del Supermercado La Merced, identificar oportunidades de crecimiento y diseñar un plan de marketing digital que contribuya a fortalecer su presencia en línea, captar nuevos segmentos de clientes y consolidar relaciones sostenibles con los consumidores actuales.

Con base en lo anterior, para el desarrollo del presente trabajo y en cumplimiento a los objetivos de este, se desarrollará, el Diseño de un plan estratégico de marketing para el supermercado la merced de Ocaña, aplicando lo argumentado en el planteamiento del problema, la justificación y dándole aplicabilidad a la teoría en el desarrollo de la praxis, con relación al análisis del negocio, el plan de mercado para plantear entonces el Plan Estratégico de Marketing en mención.

3. Diseño metodológico

3.1 Hipótesis

El Diseño de un Plan Estratégico de Marketing para el supermercado la Merced de la ciudad de Ocaña Norte de Santander permitirá el incremento de sus ventas y clientes. El enfoque clave será la creación de una estrategia de marketing integral que abarque desde la mejora de la experiencia del cliente hasta la expansión de la presencia en línea. El objetivo final es impulsar el incremento de las ventas y la lealtad del cliente, consolidando a Supermercado La Merced como un referente en la ciudad de Ocaña.

Este plan estratégico de marketing representa una hoja de ruta integral para Supermercado La Merced en Ocaña, Norte de Santander. Con un enfoque en la mejora de la experiencia del cliente, estrategias promocionales y una fuerte presencia en línea, La Merced está bien posicionado para aumentar sus ventas, atraer nuevos clientes y consolidarse como un líder en el sector minorista local. La implementación efectiva de estas estrategias asegurará un crecimiento sostenible y el logro de sus metas comerciales a corto y largo plazo.

Tabla 1. *Operacionalización de variables*

Definición Conceptual	**Dimensión**	**Indicadores a medir**	**Indicadores de Ponderación**
Demográficas	Demográficas	Edad	No. Años
		Género	Mujer Hombre
		Estado Civil	Casado Soltero Unión libre Divorciado
Dependiente	**Dimensión**	**Indicadores a medir**	**Indicadores de Ponderación**
Nivel de ventas	Estilo de vida	Comportamientos, hábitos, actitudes y elecciones que una persona adopta en su día a día	Activo y saludable Ocupado y siempre en movimiento Centrado en la familia Social y orientado a la comunicad sedentario
	Frecuencia de compra	regularidad con la que un individuo realiza compras de productos o servicios	Diario Semanal Mensual Ocasional
	Factores de compra	Los factores que influyen en el proceso de compra son diversos y complejos, ya que están influenciados por las características individuales de los consumidores, así como por factores externos.	Precios bajos Variedad de productos Calidad de los productos Ubicación

Nota. Elaboración Propia

3.2 Tipificación de la investigación

La investigación cuantitativa desempeña un papel fundamental en el diseño de un Plan Estratégico de Marketing para el Supermercado La Merced en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, ya que proporciona datos objetivos y cuantificables que respaldan la toma de decisiones estratégicas.

La investigación cuantitativa es esencial para entender, medir y responder a las dinámicas del mercado y las necesidades de los clientes. Al proporcionar datos cuantificables y objetivos, contribuye significativamente al diseño y la implementación exitosa de un Plan Estratégico de Marketing para el Supermercado La Merced, con el objetivo último de incrementar sus ventas y atraer más clientes.

El alcance es tipo descriptivo, la investigación descriptiva es esencial para obtener una comprensión detallada y precisa de la situación actual del Supermercado La Merced en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, la investigación descriptiva proporciona una base sólida y detallada para el diseño del Plan Estratégico de Marketing. Al entender a fondo la situación actual del Supermercado La Merced, se pueden desarrollar estrategias más informadas y efectivas para aumentar las ventas y atraer a más clientes.

3.3 Diseño de la investigación

En el diseño de una investigación no experimental de corte transversal para el Supermercado La Merced en Ocaña, Norte de Santander, se busca obtener una instantánea detallada de la situación actual del supermercado y comprender los factores que influyen en las decisiones de compra de sus clientes. Este enfoque implica recopilar datos de manera simultánea

en un solo momento del tiempo, proporcionando una visión representativa y actualizada de la realidad del mercado.

3.4 Metodología

3.4.1 Selección de muestra

Seleccionar una muestra representativa de clientes actuales y potenciales del Supermercado La Merced, utilizando criterios demográficos como edad, género, nivel de ingresos y ubicación geográfica.

3.4.2 Instrumento de recolección de datos

Desarrollar un cuestionario estructurado con preguntas cerradas que aborden aspectos cuantificables, como frecuencia de compra, preferencias de productos, y percepción de la marca.

3.4.3 Método de recolección de datos

Implementar encuestas en el propio supermercado y, además, en línea para alcanzar a una audiencia más amplia. Se puede utilizar un sistema de muestreo aleatorio para garantizar la representatividad de la muestra.

3.5 Análisis de datos

Realizar un análisis cuantitativo de los datos recopilados utilizando herramientas estadísticas para identificar patrones y relaciones entre las variables. Establecer métricas cuantitativas para evaluar la frecuencia de compra, niveles de satisfacción, y otras métricas clave.

3.6 Población y muestra

La población del presente trabajo estuvo conformada por 100 personas y la muestra será el total de la población

3.6.1 Caracterización de la población

La población está compuesta por compradores de entre los 18 y 65 años de edad, residentes en Ocaña Norte de Santander.

3.6.2 Muestra

En la muestra debe tener en cuenta las unidades de análisis que va a utilizar para seleccionar el tipo de muestreo. Recuerde que hay muestreos no probabilísticos como el muestreo por conveniencia y muestreo probabilístico como el muestreo aleatorio simple. De acuerdo con el seleccionado podrá realizar el análisis a través de técnicas estadísticas y con ello responder a las preguntas de investigación planteadas.

Tabla 2. *Cronograma*

Fases	Mes 1 Semanas				Mes 2 Semanas				Mes 3 Semanas				Mes 4 Semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Analizar los aspectos organizacionales, el entorno económico y el diamante de competitividad del Supermercado La Merced de la Ciudad de Ocaña Norte de Santander.																
Establecer las tendencias y las nuevas herramientas de marketing digital que se puedan acoplar al ecomerce																

Fases	Mes 1 Semanas				Mes 2 Semanas				Mes 3 Semanas				Mes 4 Semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
que actualmente tiene el supermercado la merced																
Definir cuáles son las estrategias y tácticas de marketing que se van a implementar en el plan de marketing de La Merced Supermercado																

Nota. Elaboración Propia

Tabla 3. *Presupuesto*

Cantidad	Concepto	Valor Unitario	Valor Total
1	Resma tamaño carta	$16.000	$16.000
4 meses	Internet	$60.000	$240.000
1	Memoria USB	$30.000	$30.000
3	Lapiceros negros	$2.000	$6.000
100	Impresiones/Fotocopias	$300	$30.000
-	Gastos varios	-	$80.000
-	Viáticos	-	$120.000
2 investigadores	Tiempo de los investigadores (40 horas c/u x $15.000 hora)	$600.000	$1.200.000
TOTAL			**$1.722.000**

Nota. Elaboración Propia

4. Resultados

Analizar los aspectos organizacionales, el entorno económico y el diamante de competitividad del Supermercado La Merced de la Ciudad de Ocaña Norte de Santander

4.1 Descripción general del servicio

La Merced Supermercado es un establecimiento con más de 23 años de trayectoria en Ocaña, Norte de Santander, especializado en la comercialización de productos de consumo masivo como alimentos frescos, abarrotes, lácteos, panadería, bebidas y artículos de aseo. Su propuesta de

valor se basa en ofrecer calidad, precios competitivos y un servicio cercano al cliente, tanto en su tienda física como a través de su canal digital.

El canal de ventas no presencial inició de manera sencilla, mediante pedidos por WhatsApp, y fue creciendo hasta requerir personal dedicado. Durante la pandemia de COVID-19, La Merced se consolidó como uno de los pocos supermercados locales con experiencia en ventas a domicilio, lo que le permitió mantener y ampliar su clientela. Actualmente, la empresa cuenta con una página web transaccional que facilita la compra en línea, aunque su uso es limitado por falta de estrategias de difusión y marketing digital. Esto representa una oportunidad de mejora que este plan busca aprovechar para incrementar las ventas y fidelizar clientes.

La política de precios de La Merced se caracteriza por su competitividad frente a la oferta local. El supermercado mantiene precios accesibles sin sacrificar calidad y realiza promociones periódicas. Para el canal digital, se propone fortalecer el atractivo mediante:

- Descuentos exclusivos para compras en línea.
- Envío gratuito a partir de un monto mínimo (por ejemplo, $100.000 COP).
- Paquetes promocionales y ventas cruzadas para incentivar el ticket promedio.

Actualmente, las entregas cubren toda el área urbana de Ocaña y zonas rurales cercanas, con tiempos de entrega que oscilan entre 1 y 3 horas según la ubicación. Como parte del plan de marketing digital y expansión, se contempla:

- Mejorar la logística interna para reducir tiempos de entrega.
- Ampliar la cobertura a municipios cercanos en fases posteriores.

La Merced Supermercado es percibida como una marca confiable, cercana y comprometida con la comunidad. Este reconocimiento es un activo clave para impulsar el canal digital, pues la confianza ya establecida en el formato presencial facilita la adopción del servicio en línea. La

estrategia de marketing buscará proyectar esta imagen también en el entorno digital, fortaleciendo la identidad visual y comunicacional de la marca.

La transición hacia un comercio electrónico fortalecido no es solo una tendencia de mercado, sino una necesidad estratégica para asegurar la sostenibilidad y competitividad del supermercado. Al desarrollar este plan de marketing digital, se pretende:

- Incrementar la visibilidad de la plataforma web.
- Aumentar el volumen de pedidos digitales frente al canal de WhatsApp.
- Mejorar la experiencia de compra del cliente en todos los puntos de contacto.
- Consolidar una ventaja competitiva en un mercado cada vez más orientado a la digitalización.

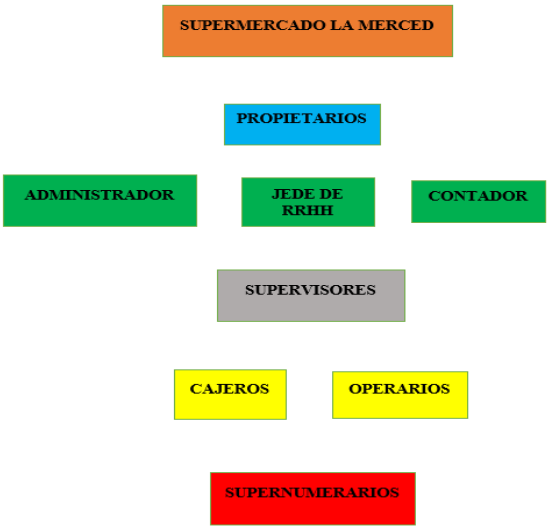
En resumen, La Merced Supermercado no solo ofrece un producto de calidad y un servicio confiable, sino que también se encuentra en el momento idóneo para potenciar su canal digital y capitalizar las oportunidades que ofrece el comercio electrónico, garantizando así su crecimiento y permanencia en el mercado.

4.2 Ámbito organizacional

El Supermercado La Merced cuenta con una estructura organizacional de tipo jerárquico-funcional, lo que permite delimitar con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa. En la cima se encuentran los propietarios, responsables de las decisiones estratégicas y de la orientación del negocio. A nivel de gestión operativa se ubican el administrador, el jefe de recursos humanos y el contador, quienes garantizan el funcionamiento administrativo, financiero y del talento humano. Posteriormente, los supervisores actúan como enlace entre la dirección y el personal operativo, asegurando el cumplimiento de lineamientos y

estándares de servicio. En la base se encuentran los cajeros y operarios, responsables de la atención directa al cliente, el manejo de caja, el surtido y la logística interna, apoyados en temporadas de alta demanda por los supernumerarios. Esta organización busca mantener un flujo de trabajo ordenado, fortalecer la comunicación vertical y optimizar la eficiencia en las operaciones diarias.

Figura 1. *Organigrama*



Nota. Elaboración Propia

4.3 Ámbito estratégico

El ámbito estratégico del Supermercado La Merced se fundamenta en la definición de su misión, visión, valores y objetivos organizacionales, los cuales orientan el rumbo de la empresa y constituyen la base para la toma de decisiones. Estos elementos permiten comprender no solo el propósito actual del supermercado, sino también su proyección en el tiempo y la manera en que busca diferenciarse en el mercado local de Ocaña.

La misión del supermercado se centra en ofrecer a sus clientes productos de calidad a precios competitivos, con un servicio cercano y confiable que fortalezca la relación con la

comunidad. Esta declaración refleja su compromiso con el abastecimiento de bienes esenciales y el mantenimiento de un vínculo sólido con el entorno social en el que opera.

La visión proyecta a La Merced como una empresa líder en el sector minorista de la región, reconocida por su capacidad de adaptación a las nuevas tendencias del comercio, la implementación de herramientas digitales y el fortalecimiento de su canal de comercio electrónico, aspectos que resultan determinantes para su sostenibilidad y crecimiento futuro.

En cuanto a los valores corporativos, la organización se guía por principios como la responsabilidad, la honestidad, la cercanía con la comunidad y la orientación al servicio. Estos valores no solo definen la cultura organizacional, sino que también actúan como un marco de referencia para el comportamiento de sus colaboradores y la atención al cliente.

Finalmente, los objetivos estratégicos de La Merced están orientados a garantizar la permanencia en el mercado mediante el incremento de sus ventas, el fortalecimiento de su posicionamiento local y la incorporación de innovaciones en sus procesos de comercialización. Este enfoque estratégico constituye un soporte fundamental para el diseño del plan de marketing propuesto, ya que establece los lineamientos que guiarán la implementación de acciones concretas en materia comercial y digital.

4.5 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL contiene los siguientes 6 aspectos: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales, los cuales se expondrán a continuación:

4.4.1 Aspectos políticos

En el contexto político colombiano, se identifican diversas oportunidades y retos que influyen directamente en el funcionamiento y proyección de empresas como La Merced Supermercado. Una de las políticas vigentes que puede beneficiar a la organización es la Ley 1429 de 2010 o "Ley del Primer Empleo", que otorga deducciones en el impuesto sobre la renta a los empleadores que generen oportunidades laborales para jóvenes entre 18 y 28 años. Esto podría ser aprovechado para cubrir vacantes en el supermercado, contribuyendo no solo a la generación de empleo juvenil sino también a optimizar los costos fiscales.

Asimismo, la Política Nacional de Emprendimiento, establecida mediante el CONPES 4011 de 2020, ofrece un marco actualizado para fortalecer las condiciones habilitantes de las micro, pequeñas y medianas empresas. Este plan se enfoca en simplificar procesos y trámites, facilitar el acceso a compras públicas, mejorar las condiciones de financiamiento, actualizar el marco institucional y promover la educación para el emprendimiento. A través del Fondo Emprender, es posible obtener hasta el 100% del valor de un plan de negocio, con montos que alcanzan hasta 80 salarios mínimos mensuales legales vigentes para iniciativas que generen hasta tres empleos formales, lo cual representa una oportunidad de expansión y modernización para el supermercado.

No obstante, el entorno político también plantea desafíos. El incremento sostenido del índice de precios al consumidor (IPC), registrado por el DANE, refleja un riesgo de inflación que podría impactar el consumo de los clientes. Si bien un aumento salarial por encima del IPC incrementa el poder adquisitivo, un ajuste inferior reduciría la capacidad de compra, afectando las ventas. A ello se suma que, aunque la tasa de intervención del Banco de la República se ha mantenido estable en algunos períodos, cualquier incremento podría elevar los costos de los

créditos y las inversiones, obligando a ajustar precios y, en consecuencia, afectando la competitividad.

En este escenario, la reciente reforma laboral aprobada en Colombia introduce cambios significativos que, si bien implican una mayor formalización de las relaciones laborales y nuevas obligaciones para los empleadores, también representan una oportunidad estratégica para La Merced Supermercado. En un mercado donde la informalidad laboral es alta, consolidarse como una empresa que garantiza condiciones justas, estabilidad y beneficios para su fuerza laboral no solo fortalece la reputación corporativa, sino que también favorece la atracción y retención del talento. Además, el cumplimiento de las nuevas disposiciones debe ir de la mano con un fortalecimiento de la productividad interna, asegurando que cada trabajador desempeñe sus funciones con eficiencia y compromiso, maximizando así el retorno de la inversión en capital humano. En este sentido, la adaptación proactiva a la reforma laboral puede convertirse en un factor diferenciador que impulse el crecimiento sostenible de la empresa y su posicionamiento en la región.

4.4.2 Aspectos económicos

En el contexto económico colombiano, el crecimiento del PIB ha mostrado una recuperación gradual y sostenida. Para 2024, el Banco de la República elevó sus proyecciones de crecimiento de 0.9 % a 1.9 %, y para 2025 estima un crecimiento del 2.9 %. El segundo trimestre de 2025 confirmó esta tendencia, con un aumento del PIB del 2.1 % interanual y un crecimiento acumulado del 2.4 % en el primer semestre.

Este desempeño ha sido impulsado por una recuperación en sectores clave como el comercio (5.6 %), servicios (7.5 %) y consumo privado (3.8 %). Sin embargo, sectores como la

construcción y la minería han mostrado contracción, lo que enfatiza la necesidad de diversificación y enfoque en nichos de mayor dinamismo.

Por su parte, la inflación continúa por encima de la meta del Banco de la República (3 %). En julio de 2025 alcanzó el 4.9 %, mientras que en junio se ubicó en 4.82 %, la más baja desde octubre de 2021. Frente a esto, la Junta Directiva decidió mantener la tasa de política monetaria en 9.25 %, en una postura cautelosa para encaminar la convergencia hacia la meta sin desestabilizar el crecimiento.

Además, la inversión privada ha mostrado signos de reactivación. En 2024 creció 7.6 %, impulsada por una mayor adquisición de maquinaria y proyectos de infraestructura, aunque el ritmo aún no es suficiente para cimentar un crecimiento robusto a largo plazo.

Este panorama económico presenta condiciones mixtas para La Merced Supermercado: por un lado, el repunte en consumo y servicios abre oportunidades para fortalecer el canal digital; por otro, la inflación persistente y las altas tasas de interés presionan los costos operativos y la percepción de precios por parte del consumidor.

Por consiguiente, el plan de marketing digital debe considerar estas variables:

- Aprovechar el repunte del consumo privado con estrategias enfocadas en conveniencia, competitividad de precios y experiencia online diferenciadora.
- Evaluar y ajustar dinámicamente las promociones y condiciones de envío frente a la inflación.
- vigilar las condiciones del crédito para posibles inversiones digitales o mejoras operativas.

4.4.3 Aspectos sociales

En el periodo post pandemia, ha emergido una transformación sostenida en los comportamientos de consumo de los colombianos, incluidas tendencias que tienen impacto directo en el sector del supermercado. La creciente preferencia por una dieta más saludable ha impulsado la demanda de frutas, verduras frescas, sustitutos vegetales y snacks con menor contenido de azúcar (Innovamarket Insights, 2025). De hecho, el mercado de cuidado del hogar y productos personales ha experimentado un crecimiento constante, con ingresos proyectados por USD 1,69 mil millones en 2025, y ventas online que representarán cerca del 2,7 % del total del segmento (Statista, 2025).

El interés en productos sostenibles también ha aumentado notablemente. Datos del TGM Sustainability Report indican que para 2024 los consumidores colombianos muestran una preocupación creciente por el impacto ambiental, reduciendo el uso de plásticos, participando en reciclaje y priorizando opciones eco-amigables en su vida diaria.

Este contexto encaja con la evolución sociodemográfica del país. Cambios como el aumento de hogares unipersonales o monoparentales, junto con un marcado crecimiento de la clase media, están modificando la canasta de consumo, que ahora se inclina hacia productos prácticos, saludables y sostenibles (BBVA Research, 2024).

También es significativo el rol del género femenino en el consumo: las mujeres, que son mayoría en población (DANE), continúan siendo el eje de decisiones de compra en hogares colombianos, particularmente en lo relacionado con alimentación, productos de higiene y limpieza del hogar.

Todo esto representa una oportunidad estratégica para La Merced Supermercado:

- Las líneas de productos frescos, snacks saludables y opciones eco-sostenibles podrían ser publicidad clave en su canal digital, alineándose con tendencias de consumo real.
- El enfoque femenino como público decisor implica diseñar campañas segmentadas y contenidos que conecten con sensibilidad, calidad y vida familiar.
- La creciente penetración del comercio electrónico en el cuidado del hogar refuerza la oportunidad de expansión del supermercado en ese canal.

4.4.4 Aspectos tecnológicos

Tras la crisis generada por la pandemia, el estilo de vida de los colombianos experimentó transformaciones significativas, orientándose hacia hábitos más saludables y activos. De acuerdo con *Portafolio* (2021), un porcentaje importante de la población (47 %) manifestó haber adoptado cambios positivos en su vida, entre ellos un mayor consumo de frutas y verduras (54 %), así como la reducción en la ingesta de carne (38 %) y azúcar (38 %). A esta tendencia se suma lo señalado por Colsanitas (2021), que destaca el interés de los consumidores por alimentos que no solo aporten valor nutricional, sino que también generen bienestar emocional, especialmente en contextos de estrés. Entre los más buscados se encuentran aquellos que contienen triptófano, tirosina, ácido glutámico, magnesio e hierro, presentes en productos como huevos, avena, chocolate negro, fresas, arándanos, banano, frutos secos y semillas.

Este cambio cultural también ha impulsado el consumo de productos de cuidado personal y del hogar, un segmento fortalecido por la composición demográfica del país. Según proyecciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] (2024), Colombia cuenta con 20.285.387 mujeres y 18.613.464 hombres, y se prevé que esta proporción se mantenga hasta 2050, favoreciendo a sectores como el comercio minorista y mayorista, donde el género femenino, en

gran medida, lidera la decisión de compra en categorías como alimentos, productos de higiene y artículos de limpieza para el hogar.

En paralelo, el avance tecnológico ha transformado los canales de comunicación y venta, convirtiéndose en un pilar para el crecimiento empresarial. La implementación de herramientas como software contable, sistemas de control de inventarios y facturación electrónica ha optimizado procesos de gestión, despacho y cobro. Asimismo, la digitalización de las estrategias comerciales a través de redes sociales —especialmente Facebook e Instagram— y páginas web corporativas se ha consolidado como un puente directo con los consumidores. Datos del DANE (2024) revelan que el 81 % de los hombres y el 83 % de las mujeres con acceso a internet utilizan diariamente redes sociales, y que más del 50 % de ellos lo hacen para adquirir productos de la canasta familiar y de belleza.

Esta tendencia ha sido confirmada por el impacto de la innovación digital en las ventas: el 76 % de las empresas encuestadas por el DANE (2024) reportaron incrementos en ingresos tras aumentar su inversión en tecnología, el 65 % mejoró sus utilidades y el 75 % aumentó su productividad. En el caso de los hogares, el 78 % cuenta con acceso a internet, lo que amplía el alcance de las estrategias de mercadeo digital y consolida el comercio electrónico como un canal de alto potencial. Para el Supermercado La Merced, esta evolución tecnológica ha resultado en un incremento del 31 % en sus ventas, derivado de la adaptación a plataformas digitales y el fortalecimiento de su presencia en redes, especialmente durante el periodo de pandemia y pospandemia, alineándose así con las tendencias de consumo actuales.

4.4.5 Aspectos ambientales

A partir de 2019, Colombia ha adoptado una estrategia pionera en América Latina para implementar una economía circular, promoviendo las políticas de reducir, reciclar y reutilizar recursos como parte del Plan Nacional de Desarrollo. Esta política busca incrementar la tasa de reciclaje de residuos sólidos del 8,7 % al 17,9 % para el año 2030 y elevar el aprovechamiento efectivo del 17 % al 30 % (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2019; DNP, 2018). En ese contexto, La Merced Supermercado podría implementar alianzas con fundaciones o programas comunitarios para incentivar la recuperación de empaques mediante descuentos o bonos, y continuar acciones de reforestación, como las realizadas en 2020 en zonas ecológicas de Ocaña, alineándose con los objetivos de desarrollo sostenible.

El cambio climático también plantea amenazas crecientes para el sector alimentario y la disponibilidad hídrica. Los glaciares colombianos han perdido aproximadamente el 90 % de su cobertura desde finales del siglo XIX, y solo restan unos 33 km² distribuidos en seis nevados en proceso de extinción. Entre 2021 y 2022 se observó una reducción del 3,2 %, equivalente a unos 1,11 km² (IDEAM, 2025). Esta pérdida no solo afecta la biodiversidad, sino que compromete la seguridad del abastecimiento de agua, un riesgo para la producción local y la cadena de suministro de productos frescos (IDEAM, 2025).

Adicionalmente, el país ha avanzado hacia la regulación de los plásticos de un solo uso. Desde el 7 de julio de 2024 entra en vigencia la Ley 2232 de 2022, que prohíbe la producción, comercialización y uso de una amplia gama de productos plásticos de un solo uso, como bolsas, pitillos, cubiertos desechables y bandejas, promoviendo alternativas compostables o reutilizables (El País, 2024; MinAmbiente, 2024). Esta transición brinda una oportunidad para que La Merced

Supermercado lidere con empaques sostenibles certificados, fortaleciendo su imagen ambiental y promoviendo prácticas sostenibles entre sus clientes.

4.4.6 Aspectos legales

En Colombia, las empresas que contratan a población vulnerable —como mujeres víctimas de violencia, personas con discapacidad, jóvenes sin experiencia, adultos mayores y víctimas del conflicto armado— pueden acceder a beneficios tributarios significativos. Por ejemplo, se permiten deducciones de hasta el 200 % del valor de los salarios y prestaciones sociales para empleos correspondientes a estos grupos. Además, existen exoneraciones en pagos a cajas de compensación y descuentos en impuestos sobre la renta (Actualícese, 2021; Ámbito Jurídico, 2021). Estas medidas buscan promover la inclusión y reactivación económica tras el impacto de la pandemia.

De igual manera, la formalización empresarial ha sido incentivada mediante facilidades en el registro mercantil. Desde allí, las nuevas empresas pueden acceder a capacitación, asesoría, y respaldo institucional, lo que facilita el acceso a mercados, generación de alianzas y fortalecimiento institucional en su desempeño comercial (La República, 2021).

Por otro lado, el nuevo impuesto saludable operando desde la Ley 2277 de 2022 grava las bebidas azucaradas y alimentos ultraprocesados con altos contenidos de azúcar, sodio y grasas saturadas, como estrategia para desincentivar su consumo por razones de salud pública (EY Colombia, 2023; DIAN, s. f.). Esta política impacta directamente la cadena de valor de supermercados, generando desafíos en precios, rotación de productos y adaptaciones en estrategia de categoría.

En respuesta a este marco legal, La Merced Supermercado puede diseñar una estrategia diferenciadora: convocar activamente a mujeres cabeza de familia, personas desplazadas o víctimas de violencia para integrarse en iniciativas de marketing digital y comercio electrónico. Esta propuesta se alinea con los incentivos legales disponibles, contribuye al crecimiento económico de estas familias y fortalece la marca como una empresa formal, responsable e inclusiva.

4.4.7 Conclusión del análisis PESTEL

En Colombia, las normativas legales vigentes ofrecen importantes incentivos para las empresas que contratan población vulnerable, como mujeres jóvenes, adultos mayores, personas con discapacidad o quienes han sido desplazadas. Estas medidas no solo favorecen la inclusión laboral, sino que también otorgan beneficios tributarios y fiscales, fortaleciendo el compromiso social de las organizaciones en un entorno donde la recuperación post-pandemia sigue siendo prioritaria (Ministerio de Trabajo, 2025).

De igual manera, el proceso de formalización empresarial se ha simplificado de manera significativa. El registro mercantil, gestionado por las Cámaras de Comercio, además de brindar credibilidad institucional, facilita el acceso a créditos, alianzas estratégicas y programas de formación. Las empresas formalizadas tienen hoy la posibilidad de aprovechar cursos, asesorías y espacios que impulsan su competitividad y aceleran su transformación digital (Cámara de Comercio de Medellín, 2024).

En el ámbito regulatorio, uno de los cambios más relevantes ha sido la aplicación del impuesto saludable, introducido en la Ley 2277 de 2022 y en vigor desde noviembre de 2023. Este gravamen, aplicado de manera progresiva entre 2023 y 2025, busca desincentivar el consumo de

bebidas azucaradas y alimentos ultraprocesados con alto contenido de azúcar, sodio y grasas saturadas. Aunque representa un desafío para los supermercados en cuanto a costos y adaptación a nuevos hábitos de consumo, también abre la puerta a la diversificación de la oferta hacia productos más saludables (Portafolio, 2025; Noticias RCN, 2023).

Por otra parte, la reciente reforma laboral trae consigo retos y oportunidades. Para las empresas, supone mayores exigencias en materia de contratación y estabilidad laboral, así como ajustes en costos relacionados con recargos y garantías. Sin embargo, también fortalece los procesos de formalización, genera mayor seguridad jurídica y contribuye a la construcción de relaciones laborales más estables y productivas, lo que puede favorecer la reputación y sostenibilidad empresarial en el largo plazo.

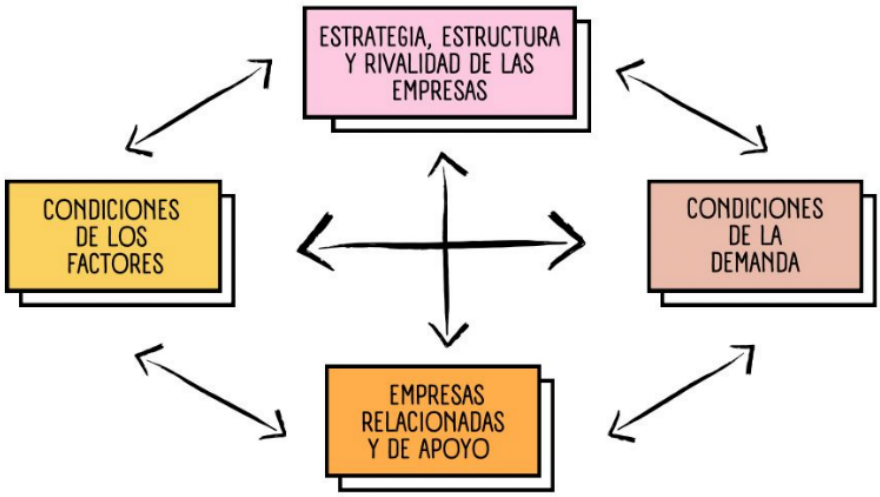
En este escenario, La Merced Supermercado ha venido consolidando una estrategia de inclusión social mediante la contratación de personas en condición de vulnerabilidad. Actualmente, cuenta con dos colaboradores con limitación auditiva, reafirmando su compromiso con la igualdad de oportunidades. Este enfoque se complementa con la visión de aprovechar los incentivos legales y el marketing digital para convocar a mujeres cabeza de familia, personas desplazadas o víctimas de violencia, generando procesos de formación y participación en actividades comerciales.

Finalmente, en el componente ambiental, La Merced ha realizado inversiones significativas para avanzar hacia la sostenibilidad. La empresa ha liderado proyectos de reforestación y ha instalado paneles solares en sus instalaciones, lo que le permite reducir su huella de carbono, optimizar el consumo energético y proyectarse como una organización responsable frente a los desafíos del cambio climático.

En conjunto, este panorama refleja cómo los factores políticos, legales, sociales y ambientales están redefiniendo el entorno de los supermercados en Colombia. Para La Merced, la clave está en convertir estos retos en oportunidades, aprovechando la formalización, la digitalización, la inclusión laboral y la sostenibilidad como ejes de crecimiento y diferenciación competitiva en un mercado cada vez más dinámico y exigente

4.5 Diamante de Porter

Figura 2. *Diamante de competitividad de Porter*



Nota. Elaboración Propia

Tabla 4. *Diamante de competitividad de Porter*

Elemento	Descripción
Condiciones de los Factores	Recursos humanos capacitados en atención y gestión de supermercados; infraestructura adecuada; inversión en tecnología y plataformas digitales; experiencia y formación en innovación y servicio al cliente. Factores especializados fortalecen ventajas competitivas sostenibles frente a competidores.
Condiciones de la Demanda	Incremento del consumo en Ocaña, expansión del casco urbano; consumidores más exigentes y conscientes de calidad, precio y servicio; interacción con productos locales permite anticipar tendencias del mercado y necesidades futuras.
Estrategia, Estructura y	Presencia de competencia local y cadenas nacionales; necesidad de innovar constantemente en calidad, precios, servicios y canales

Elemento	Descripción
Rivalidad de las Empresas	digitales; rivalidad activa que obliga a mejorar eficiencia y satisfacción del cliente.
Empresas Relacionadas y de Apoyo	Amplia oferta de proveedores nacionales y regionales; cercanía con Cúcuta y Bucaramanga; transporte eficiente; diversidad de insumos; posibilidad de negociar precios y asegurar disponibilidad constante de inventarios.
Competidores Entrantes y Rivalidad	Mayor apertura de nuevos negocios y micro mercados que se proyectan a supermercados; entrada de cadenas internacionales (Oxxo, D1, ARA) como amenaza; diferenciación basada en experiencia local, fidelización y compromiso social y ambiental.
Poder de Negociación con Proveedores	Alta oferta de proveedores, diversidad de productos y rutas logísticas; amenaza latente de orden público que puede incrementar costos.
Poder de Negociación con Clientes	Diferenciación en servicio, calidad, precio y digitalización; fidelización mediante experiencia y bienestar familiar; riesgo por entrada de tiendas internacionales con modelos competitivos.

Nota. Elaboración Propia

El análisis de las estrategias genéricas de Porter evidencia que el Supermercado La Merced se enfoca en la diferenciación como ventaja competitiva principal, buscando ofrecer a sus clientes servicios modernos, cómodos y de alta calidad que impacten positivamente en el bienestar de sus hogares. Su conocimiento del mercado local, la experiencia adquirida durante la pandemia y la capacidad de adaptación a entornos cambiantes han fortalecido su posición, aumentando la fidelidad de sus clientes y consolidando su reputación como empresa confiable y cercana a la comunidad.

La Merced se proyecta como un actor socialmente responsable, promoviendo la inclusión laboral de mujeres cabeza de familia, víctimas de violencia, y fomentando prácticas sostenibles que cuidan el medio ambiente. Esta estrategia no solo fortalece su imagen corporativa, sino que también le permite diferenciarse de competidores entrantes y de cadenas internacionales que buscan posicionarse en Ocaña, ofreciendo productos y servicios similares.

El análisis del Diamante de Porter muestra que la empresa se beneficia de condiciones de factores especializados, como infraestructura moderna, capital humano capacitado y herramientas digitales, que le permiten innovar en sus operaciones y canales de venta. La demanda local, caracterizada por consumidores conscientes de la calidad, la seguridad y el ahorro económico, impulsa la mejora continua de sus procesos y servicios. La competencia intensa, tanto local como de grandes cadenas, funciona como catalizador de innovación y eficiencia, obligando a la empresa a diferenciarse mediante calidad, atención personalizada, rapidez en el servicio y estrategias de marketing efectivas.

El Supermercado La Merced ha identificado oportunidades estratégicas al aprovechar proveedores regionales, optimizando la negociación y asegurando el abastecimiento constante, mientras minimiza riesgos asociados al orden público y la volatilidad de los precios. Además, la empresa se beneficia de la activación económica regional, la apertura de fronteras y las relaciones comerciales internacionales, lo que amplía las posibilidades de crecimiento y diversificación de productos.

En términos de innovación y digitalización, La Merced ha logrado consolidar su presencia online, con plataformas de venta virtual, redes sociales y comunicación directa con los clientes, facilitando la fidelización y mejorando la experiencia de compra desde la comodidad del hogar. Esto representa un diferencial frente a competidores más grandes que, aunque poseen gran capacidad logística y marketing, enfrentan limitaciones en la atención personalizada y tiempos de respuesta.

En conclusión, La Merced combina estrategia de diferenciación, innovación tecnológica, responsabilidad social y sostenibilidad ambiental para mantenerse competitiva en un mercado dinámico y desafiante. Su enfoque integral en la calidad del servicio, el bienestar del cliente y el

fortalecimiento del entorno social y económico local constituye una ventaja sostenible que le permite enfrentar la competencia y proyectarse hacia el crecimiento futuro.

4.6 CANVAS

Esta herramienta de gestión estratégica permitirá de forma práctica, conocer de los aspectos claves de La Merced Supermercado, para establecer como se relaciona y compensa entre sí y observar cómo se hace visible su infraestructura, la oferta, sus clientes actuales, aspectos de su situación financiera, estableciendo deficiencia o potencialidades en el rendimiento de la organización.

Tabla 5. *CANVAS La Merced Supermercado*

Bloque	Contenido clave
Asociaciones Clave	Proveedores de abarrotes y perecederos; proveedores de utensilios y suministros; contador; servicios generales; imprenta; participación en eventos, ferias, actividades deportivas y ambientales, instituciones educativas.
Actividades Clave	Recepción de mercancía; alimentación de estantería y colocación de precios/promociones; registro de experiencia con clientes; compras y mantenimiento de mobiliario y utensilios; elaboración de plan de marketing y publicidad; manejo de inventarios; capacitación y motivación al personal.
Propuesta de Valor	Facilitar la compra desde casa con seguridad, agilidad y bienestar; productos de calidad y precios competitivos; contribuye al ahorro familiar y mejora la economía de los hogares de Ocaña.
Relación con Clientes	Fidelización y confianza; atención directa a dudas, quejas y reclamos; newsletters con novedades, promociones y campañas especiales; interacción activa para estrategias “ganador/ganador”.
Recursos Clave	Equipo humano (administrador y empleados); inventarios, maquinaria y equipos; almacenamiento eficiente; inversión y reinversión de los propietarios.
Canales	Punto físico de venta; página web; redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp); boca a boca.
Segmentos de Mercado	Familias de Ocaña y corregimientos; trabajadores formales e informales; población interesada en ahorro y economía familiar; consumidores que buscan comodidad y calidad en sus compras.
Estructura de Costes	Pago de nómina y gastos administrativos; pagos a proveedores; campañas publicitarias y página web; compra de materias primas, utensilios y maquinaria; servicios públicos e impuestos; certificaciones requeridas.

Bloque	Contenido clave
Fuentes de Ingresos	Venta al por mayor y al detal de abarrotes, productos perecederos, útiles de aseo personal y del hogar.

Nota. Elaboración Propia

4.7 Análisis Matriz DOFA

Tabla 6. *Matriz DOFA*

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
• Modelo de negocio diferencial enfocado en bienestar, seguridad y calidad frente a la competencia.	• Crecimiento de la tendencia hacia el cuidado del hogar, higiene y productos de la canasta familiar.
• Experiencia y reconocimiento en el mercado local de Ocaña.	• Mayor interés de los consumidores en el ahorro del hogar (+60%), uso de promociones, bonos y ofertas.
• Implementación de supermercado virtual con herramientas tecnológicas que facilitan las compras desde casa.	• Recuperación económica del sector alimentos y comercio al por menor y mayor.
• Buen nivel de fidelización de clientes gracias al servicio personalizado.	• Incentivos y beneficios tributarios para pequeñas empresas con compromiso social y ambiental.
• Capacidad de adaptarse a tendencias digitales y mantenerse activo en redes sociales.	• Mayor penetración de internet y redes sociales como canales de promoción y venta.
Debilidades (D)	**Amenazas (A)**
• Recursos limitados para grandes campañas publicitarias frente a grandes cadenas.	• Reducción agresiva de precios por parte de la competencia.
• Dependencia alta de la economía local y su capacidad de compra.	• Entrada de cadenas internacionales y tiendas 24 horas al mercado local.
• Inventarios limitados para responder a picos de demanda.	• Aumento de impuestos y precios de alimentos que afectan el consumo.
• Falta de diversificación en líneas de productos especializados o gourmet.	• Inflación elevada (9,07% en mayo 2022, variación anual 6,55%).
• Necesidad de mayor capacitación en atención al cliente y uso de herramientas digitales para el equipo de trabajo.	• Inestabilidad política y social que genera resistencia a nuevos negocios o servicios.

Nota. Elaboración propia con base en la investigación realizada (2025).

Tabla 7. *Matriz FO/DO/FA/DA (cruce de estrategias)*

Análisis DOFA – La Merced Supermercado	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	**FO – Estrategias Ofensivas** 1. Aprovechar la fidelidad de los clientes y el modelo diferencial de bienestar-calidad para campañas de "compra segura y saludable". 2. Expandir el supermercado virtual con promociones personalizadas. 3. Integrar productos de cuidado del hogar e higiene en el catálogo online con entregas rápidas y descuentos exclusivos.	**DO – Estrategias Adaptativas** 1. Capacitar al personal en marketing digital para mejorar la presencia online. 2. Formar alianzas con productores locales para garantizar precios competitivos. 3. Diseñar campañas de ahorro inteligente para mejorar la percepción de economía del hogar.
Amenazas (A)	**FA – Estrategias Defensivas** 1. Utilizar la reputación y experiencia en la ciudad para mantener cuota de mercado frente a grandes cadenas. 2. Desarrollar programas de fidelización (bonos, puntos, membresías). 3. Diversificar proveedores y productos para mitigar impactos de inflación y aumento de impuestos.	**DA – Estrategias de Supervivencia** 1. Mejorar eficiencia operativa y logística para reducir costos y competir con precios bajos. 2. Fortalecer presencia digital para compensar limitaciones físicas y minimizar riesgos ante crisis políticas o sociales. 3. Establecer un plan de contingencia financiera frente a aumentos de precios y baja de consumo por factores externos.

Nota. Elaboración Propia con base en la investigación realizada (2025).

4.8 Análisis MEFE

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) permitió identificar las principales oportunidades y amenazas que influyen en el desempeño de La Merced Supermercado. En el entorno actual se destacan como oportunidades el crecimiento de las compras digitales en Ocaña, la preferencia por productos frescos y locales, así como la posibilidad de ampliar convenios con proveedores regionales que fortalezcan la propuesta de valor. También se identifica como oportunidad la ubicación estratégica de las sedes, que permite atender diferentes sectores de la ciudad.

Por el lado de las amenazas, la competencia es significativa: existen grandes cadenas como Olímpica, Ara, Éxito y D1, además de otros supermercados locales que constantemente ajustan precios y promociones. Igualmente, la creciente popularidad de aplicaciones de domicilios y la informalidad en ventas de víveres representan un riesgo al captar parte de los clientes, especialmente en compras rápidas y de bajo monto.

El análisis agrupado por variables mostró un puntaje total de 3.32 en el POAM, lo que ubica a La Merced en una posición estratégica favorable pero no consolidada. Esto significa que el supermercado tiene oportunidades atractivas, pero si no se ejecutan acciones diferenciales puede perder terreno frente a sus competidores.

La estrategia genérica más adecuada, según Porter, es la Diferenciación, la cual debe proyectarse en tres frentes clave:

- Transformación digital: implementación de un canal de ventas web que agilice la gestión de pedidos y reduzca la carga manual actual.
- Alianzas con productores locales: garantizar frescura, apoyo a la economía regional y precios competitivos.
- Sostenibilidad y experiencia de compra: comunicar prácticas responsables y ofrecer un servicio cercano que fortalezca la fidelidad.

De esta forma, La Merced puede convertir amenazas en oportunidades y consolidarse como un supermercado innovador y confiable en Ocaña.

4.9 Análisis MEFI

De La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) permitió reconocer las fortalezas y debilidades internas más determinantes en el desempeño actual de La Merced Supermercado.

Como fortalezas, se destacan:

- Capital humano: el clima laboral es positivo y el personal es reconocido por su amabilidad, atención y cercanía con el cliente, lo que genera confianza y fidelización.
- Capacidad de adaptación: durante la pandemia, La Merced logró incorporar canales de venta virtuales (como pedidos por WhatsApp) y reorganizar su operación, demostrando resiliencia y disposición al cambio.
- Trayectoria y reputación: con 23 años de funcionamiento, la marca tiene reconocimiento en la ciudad, especialmente en su rol de supermercado cercano y confiable.

Entre las debilidades más relevantes se encuentran:

- Limitaciones tecnológicas: actualmente los pedidos digitales se gestionan de forma manual, lo que genera retrasos e ineficiencias.
- Recursos financieros ajustados: al ser un supermercado local, no tiene la misma capacidad de inversión que las grandes cadenas.
- Diferenciación poco marcada: aunque los clientes valoran el servicio, aún no existe una propuesta suficientemente clara y masiva que lo distinga de la competencia directa.

El análisis evidencia que, aunque La Merced cuenta con bases sólidas en su recurso humano y en su capacidad de adaptación, debe invertir en modernización tecnológica, mejorar su estructura financiera y consolidar una estrategia clara de diferenciación.

Estas acciones le permitirán sostener el crecimiento, aprovechar el aumento de la demanda en canales digitales y fortalecer su competitividad frente a cadenas nacionales y nuevos actores del mercado local.

4.10 Análisis MIME

Se identifica que La Merced Supermercado mantiene un enfoque estratégico orientado al crecimiento, construcción, innovación y fortalecimiento de su propuesta de valor. Su objetivo principal es generar experiencias positivas a través de la comercialización de productos y servicios que respondan a las necesidades de la comunidad de Ocaña, optimizando tanto el manejo de la economía familiar como la calidad del tiempo de sus clientes.

En este sentido, la empresa ha desarrollado un supermercado virtual y dispone de herramientas tecnológicas que facilitan la compra desde el hogar, ofreciendo comodidad, ahorro de tiempo y seguridad. Este enfoque digital le permite mantenerse a la vanguardia de las tendencias tecnológicas, adaptando sus plataformas para garantizar una experiencia de usuario eficiente y amigable.

Además, la estrategia incluye mantener un contacto permanente con la comunidad, fomentando relaciones sólidas con los clientes y reforzando la confianza mediante un servicio personalizado. La fidelidad de los consumidores se convierte así en un activo clave, impulsando la recomendación del supermercado dentro y fuera de su mercado principal, fortaleciendo su posicionamiento y su reputación como un referente en el sector.

4.11 Establecer las tendencias y las nuevas herramientas de marketing digital que se puedan acoplar al comercio electrónico que actualmente tiene el Supermercado La Merced

En el entorno actual, caracterizado por la transformación digital y el auge del comercio electrónico, resulta fundamental que las empresas de retail adopten planes de marketing digital estructurados que orienten sus estrategias y aseguren su competitividad. Para el Supermercado La Merced, que ya cuenta con presencia en canales digitales, pero busca optimizar su alcance,

implementar un plan de marketing digital permitirá potenciar su relación con los clientes y ampliar su mercado.

Un plan de marketing digital aporta beneficios clave como: la definición de objetivos claros y medibles, el diseño de estrategias coherentes orientadas a resultados, la optimización de recursos, la correcta segmentación de la audiencia, el análisis de la competencia y la selección de los canales digitales más adecuados. Para La Merced, esto significa poder comunicarse de manera más efectiva con su clientela local y potencial, ofrecer promociones personalizadas, y mantener una imagen de marca consistente en entornos digitales.

Entre las herramientas más relevantes se encuentran:

- E-Marketing de producto: útil para que La Merced promocione campañas o lanzamientos especiales mediante contenidos virales en redes sociales locales.
- E-Research: fundamental para recopilar información sobre hábitos de compra de los clientes de Ocaña, con el fin de adaptar la oferta de productos a sus preferencias.
- E-Encuestas: permiten medir la satisfacción del consumidor respecto a precios, atención y experiencia en las compras digitales, generando insumos para la mejora continua.
- E-Promoción: adecuada para difundir descuentos semanales, combos familiares o beneficios exclusivos en compras en línea.
- E-Commerce: clave para consolidar la plataforma digital de La Merced, garantizando facilidad de navegación, seguridad en pagos y opciones de entrega o recogida.
- E-Comunicación: esencial para mantener una relación constante con los clientes a través de WhatsApp Business, correo electrónico o redes sociales.

En conclusión, la incorporación estratégica de estas herramientas en el modelo de negocio de La Merced permitirá no solo fortalecer su posicionamiento en el mercado local, sino también

avanzar hacia un crecimiento sostenible basado en la innovación digital y la fidelización de clientes.

4.12 Definir cuáles son las estrategias y tácticas de marketing que se van a implementar en el plan de marketing de La Merced Supermercado

El Supermercado La Merced se desenvuelve en un mercado altamente competitivo, donde cadenas nacionales y regionales cuentan con mayor infraestructura y capacidad de negociación. Sin embargo, su posicionamiento como supermercado local de tradición en Ocaña representa una oportunidad para diferenciarse mediante estrategias enfocadas en la experiencia del cliente, el uso de herramientas digitales y la construcción de una marca cercana y sostenible.

Situación actual:

- Competencia fuerte con presencia consolidada y recursos amplios.
- Presencia digital inicial, con espacio para optimizar la plataforma de e-commerce y redes sociales.
- Propuesta de valor aún en desarrollo, con potencial de fortalecerse en torno a inclusión, sostenibilidad y cercanía comunitaria.

A partir de este diagnóstico y en coherencia con los objetivos del plan de marketing, se plantean las siguientes estrategias y tácticas:

Estrategias principales

- Desarrollo de marca y diferenciación local: consolidar a La Merced como el supermercado de confianza en Ocaña, con valores de cercanía, sostenibilidad y apoyo a la comunidad.
- Segmentación y personalización: diseñar ofertas y mensajes ajustados a los estilos de vida de sus clientes principales (familias, trabajadores, jóvenes universitarios).

- Optimización de la experiencia del cliente: tanto en tienda física como digital, asegurando comodidad, rapidez y atención personalizada.
- Transformación digital y comunicación omnicanal: potenciar el e-commerce y mantener interacción constante con clientes a través de redes sociales, WhatsApp Business y correo electrónico.
- Alianzas y responsabilidad social: establecer colaboraciones con productores locales y fomentar prácticas amigables con el medio ambiente.

Tácticas de implementación

- Investigación de mercado local: encuestas periódicas para conocer preferencias de compra, hábitos digitales y nivel de satisfacción.
- Marketing digital:
- Gestión activa de redes sociales con promociones semanales, contenido educativo (alimentación saludable, recetas, ahorro en el hogar) y campañas de fidelización.
- Fortalecimiento del canal de e-commerce con opciones de pago seguras y entregas rápidas.
- Promociones y descuentos estratégicos: campañas diferenciadas (combos familiares, descuentos por referidos, días de precio especial en productos de alta demanda).
- Publicidad local: uso de vallas, radio y participación en ferias comunitarias para reforzar la visibilidad de la marca.
- Programas de fidelización: tarjeta de puntos, beneficios exclusivos por compras en línea y programas de referidos que aumenten el flujo de clientes.
- Innovación tecnológica: implementación de sistemas de inventario y análisis de datos que permitan ajustar precios, promociones y disponibilidad en tiempo real.

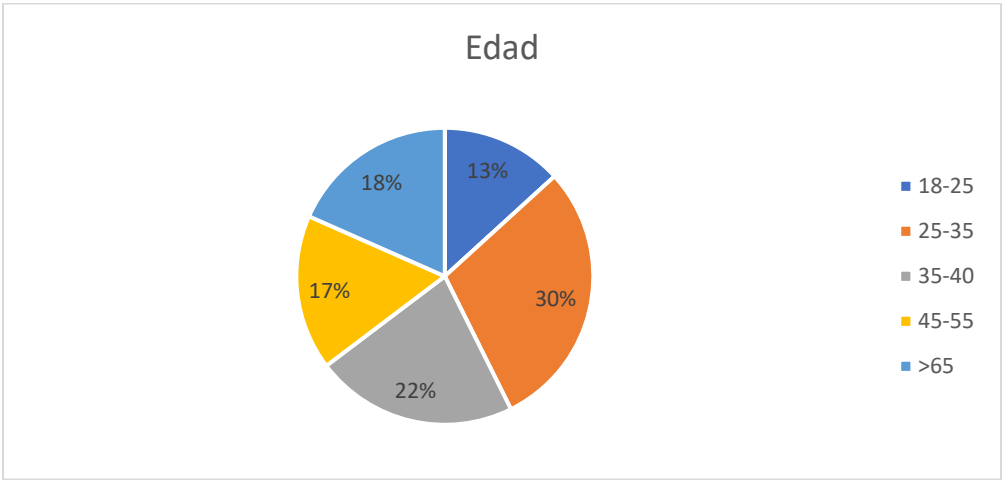
- Acciones de responsabilidad social: campañas de reciclaje, promoción de bolsas reutilizables y mayor inclusión de productos locales y biodegradables.

Con estas estrategias y tácticas, La Merced busca alcanzar sus objetivos de incrementar las ventas en un 15% y fortalecer la fidelización de clientes, garantizando al mismo tiempo un crecimiento sostenible basado en innovación, cercanía y valor agregado para la comunidad.

Con el fin de comprender mejor el perfil y comportamiento de compra de los clientes de La Merced Supermercado, se aplicó una encuesta estructurada dirigida a sus consumidores frecuentes. El propósito de este instrumento fue identificar características sociodemográficas, estilos de vida y patrones de consumo que permitan orientar estrategias de marketing y de gestión comercial.

A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos, organizados por categorías de análisis y representados en gráficos para facilitar su interpretación.

Figura 3. *Edad clientes*



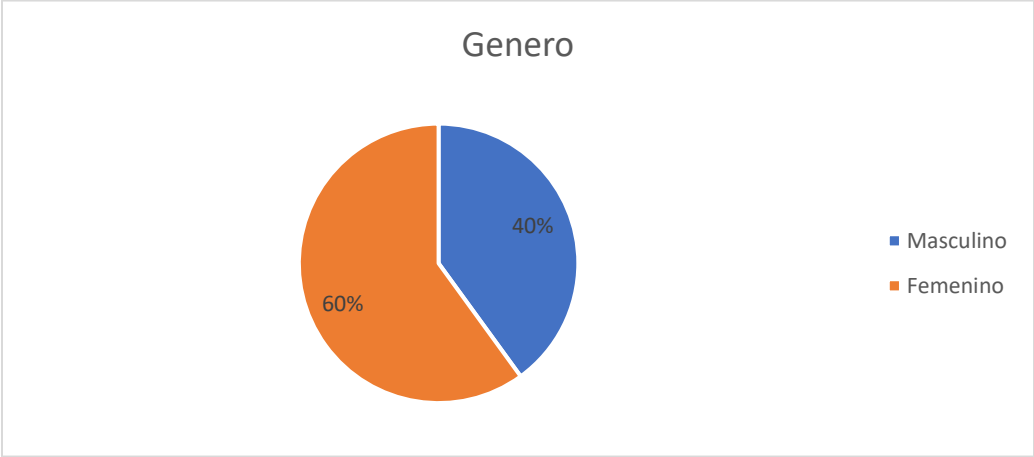
Nota. Elaboración Propia

Los resultados de la encuesta evidencian que el grupo etario predominante corresponde a clientes entre 25 y 35 años, quienes representan el 30% del total. En segundo lugar, se encuentran

los consumidores entre 35 y 40 años con un 22%, seguidos de aquellos mayores de 65 años con un 18%. Por su parte, el 17% de los encuestados tiene entre 45 y 55 años, mientras que el 13% corresponde a jóvenes de 18 a 25 años.

Estos resultados muestran que La Merced Supermercado concentra gran parte de su mercado en adultos jóvenes y de mediana edad, segmentos que suelen tener un poder adquisitivo estable y hábitos de compra frecuentes, lo que constituye una oportunidad para diseñar estrategias de fidelización y marketing digital enfocadas en este público.

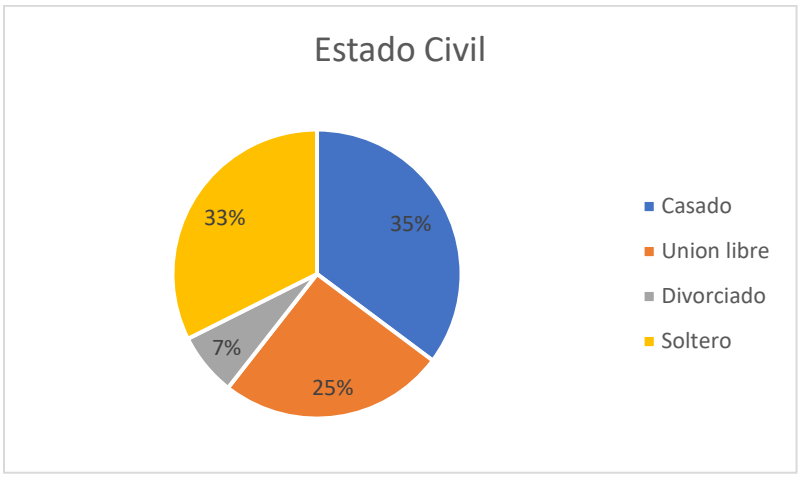
Figura 4. *Género*



Nota. Elaboración Propia

En la gráfica se observa que el 60% de los compradores corresponde al género femenino, mientras que el 40% corresponde al género masculino. Este resultado evidencia que las mujeres representan una proporción mayor dentro de la base de clientes de La Merced Supermercado, lo que puede estar relacionado con el rol tradicional que asumen en la gestión de las compras del hogar. Esta información resulta relevante para el diseño de estrategias de marketing, ya que permite orientar campañas y servicios de acuerdo con las preferencias y necesidades de este grupo mayoritario.

Figura 5. *Estado civil*

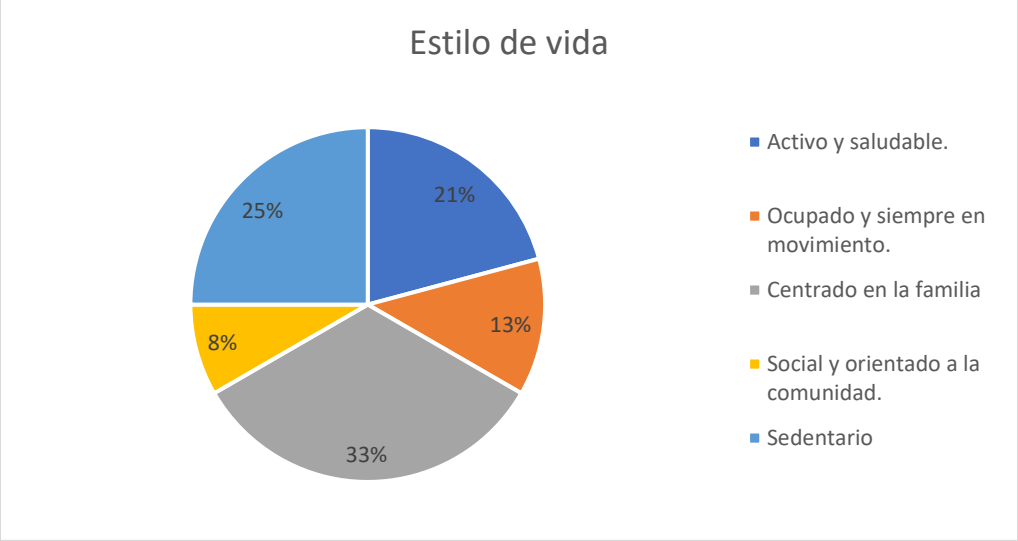


Nota. Elaboración Propia

En la gráfica se observa que el 35% de los encuestados se encuentra casado, seguido de un 33% que manifestó estar soltero y un 25% en unión libre. En menor proporción, el 7% corresponde a personas divorciadas.

Desde el punto de vista del supermercado, estos resultados reflejan que la clientela está compuesta en gran medida por hogares consolidados (casados y en unión libre, 60%), lo cual implica un patrón de compra más estable y con mayor volumen, especialmente en productos de primera necesidad y de consumo familiar. Por otro lado, el grupo de personas solteras (33%) también representa un segmento importante, con hábitos de compra diferentes: tienden a buscar presentaciones más pequeñas, productos prácticos y listos para consumir. El supermercado podría aprovechar esta segmentación para diseñar estrategias diferenciadas, como promociones familiares y ofertas en productos individuales o por porción.

Figura 6. *Estilo de vida*



Nota. Elaboración Propia

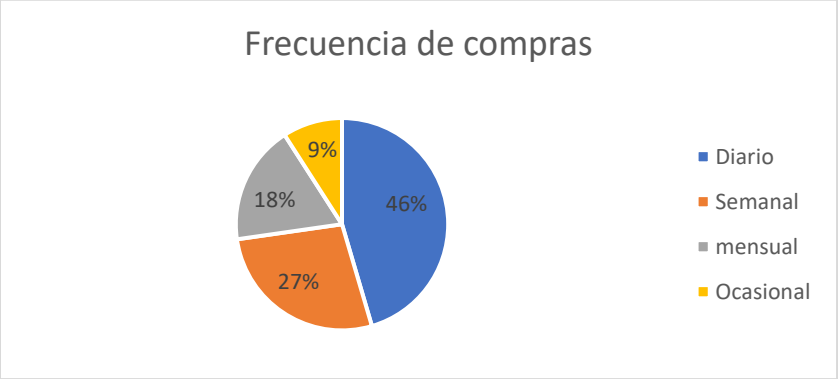
Como se observa en la gráfica, el 33% de los encuestados manifestó que su estilo de vida está centrado en la familia, lo que incluye principalmente a amas de casa y personas dedicadas al hogar. En segundo lugar, un 25% señaló llevar un estilo de vida sedentario, mientras que un 21% indicó ser activo y saludable. Por otro lado, el 13% se describió como ocupado y siempre en movimiento, pero con presencia de condiciones de salud como hipertensión o diabetes, y finalmente, un 8% manifestó ser social y orientado a la comunidad.

Desde la perspectiva del supermercado, estos resultados sugieren que la mayor parte de los clientes se identifican con roles familiares y estilos de vida donde el consumo está directamente ligado al hogar. Este hallazgo representa una oportunidad para fortalecer la oferta de canastas familiares, productos de la canasta básica y promociones grupales, que se ajusten a las necesidades de familias numerosas.

Por otra parte, el segmento sedentario (25%) y el grupo de personas con problemas de salud (13%) demandan opciones específicas, como productos bajos en grasa, reducidos en sodio, integrales o saludables, lo cual abre la posibilidad de reforzar la sección de alimentos saludables.

Finalmente, el 21% de consumidores activos y saludables constituye un nicho en crecimiento, que puede ser atendido con productos frescos, naturales, deportivos o funcionales, mientras que el 8% orientado a la comunidad puede responder favorablemente a campañas de responsabilidad social, ferias locales o actividades comunitarias organizadas por el supermercado.

Figura 7. *Frecuencia de compra*



Nota. Elaboración Propia

En la gráfica se observa que el 46% de los encuestados realiza sus compras de manera diaria, el 27% de forma semanal, el 18% mensual y el 9% restante de manera ocasional.

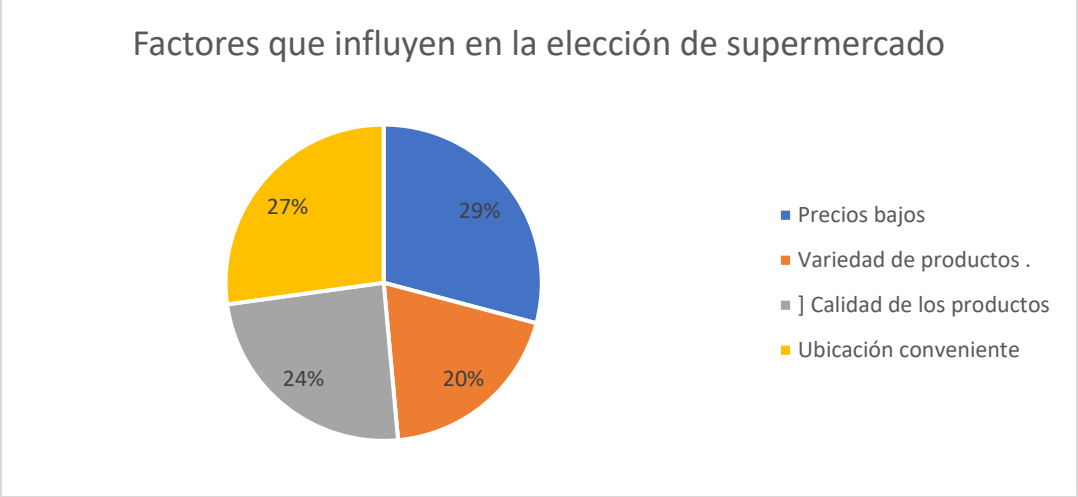
Estos resultados muestran que una parte importante de los clientes acude al supermercado de forma constante y recurrente (diaria o semanalmente, en un 73%), lo que refleja la relevancia del establecimiento en el abastecimiento cotidiano y cercano. Esta tendencia sugiere que los consumidores buscan conveniencia, accesibilidad y productos de primera necesidad en su día a día.

Por otro lado, el 18% que compra de manera mensual puede estar relacionado con hogares que planifican sus compras en grandes cantidades, lo que representa una oportunidad para diseñar paquetes familiares, promociones por volumen y descuentos especiales en compras al por mayor. En cuanto al 9% que compra de manera ocasional, aunque es un segmento más reducido, puede

aprovecharse mediante campañas de fidelización, promociones estacionales y estrategias de recordación para incentivar su regreso con mayor frecuencia.

En conclusión, el supermercado debe seguir fortaleciendo su rol como opción de confianza y abastecimiento cotidiano, pero al mismo tiempo desarrollar estrategias para captar la atención de quienes compran de forma mensual u ocasional, ampliando la frecuencia y el valor de sus compras.

Figura 8. *Factores que influyen en la elección de supermercado*



Nota. Elaboración Propia

En la gráfica se observa que el 29% de los encuestados considera los precios bajos como el principal factor de decisión al momento de elegir un supermercado. En segundo lugar, con un 27%, se encuentra la ubicación conveniente, seguida por la calidad de los productos (24%) y finalmente la variedad de productos (20%).

Estos resultados reflejan que, si bien el precio es determinante, la proximidad del supermercado y la calidad de los productos también son elementos altamente valorados por los consumidores. Esto demuestra que los clientes no solo buscan economía, sino también comodidad y confianza en lo que consumen.

El hecho de que la variedad de productos obtenga un 20% indica que, aunque no es el factor predominante, sigue siendo un elemento importante en la diferenciación y preferencia del consumidor. Este aspecto puede convertirse en una ventaja competitiva si se refuerza mediante una ampliación del portafolio de productos, marcas propias o secciones especializadas.

En conclusión, el supermercado debe continuar enfocándose en mantener precios competitivos, sin descuidar la ubicación estratégica, la calidad percibida y la diversificación de la oferta, de manera que logre consolidar la lealtad de sus clientes y captar nuevos segmentos.

4.13 Medición del Mercado

El municipio de Ocaña cuenta con una población de 133.023 habitantes, de los cuales el 87% reside en el área urbana (115.730 personas) y el 13% en el área rural (17.293 personas). En cuanto a la composición por sexo, el 51% corresponde a mujeres (67.842) y el 49% a hombres (65.181). La mayoría de la población se encuentra en edades entre los 18 y 65 años, lo que representa más del 57% del total y constituye el principal universo de clientes potenciales con intención de compra.

Adicionalmente, Ocaña cuenta con 99.655 hogares, 108.000 viviendas, 13.782 unidades económicas y 5.623 unidades agropecuarias, lo que evidencia un mercado con un alto nivel de dinamismo comercial y de consumo (DANE, 2023).

Tabla 8. *Datos Poblacionales*

Variable	Valor
Población total	133.023
Urbana	115.730
Rural	17.293
Hombres	65.181
Mujeres	67.842
Hogares	99.655

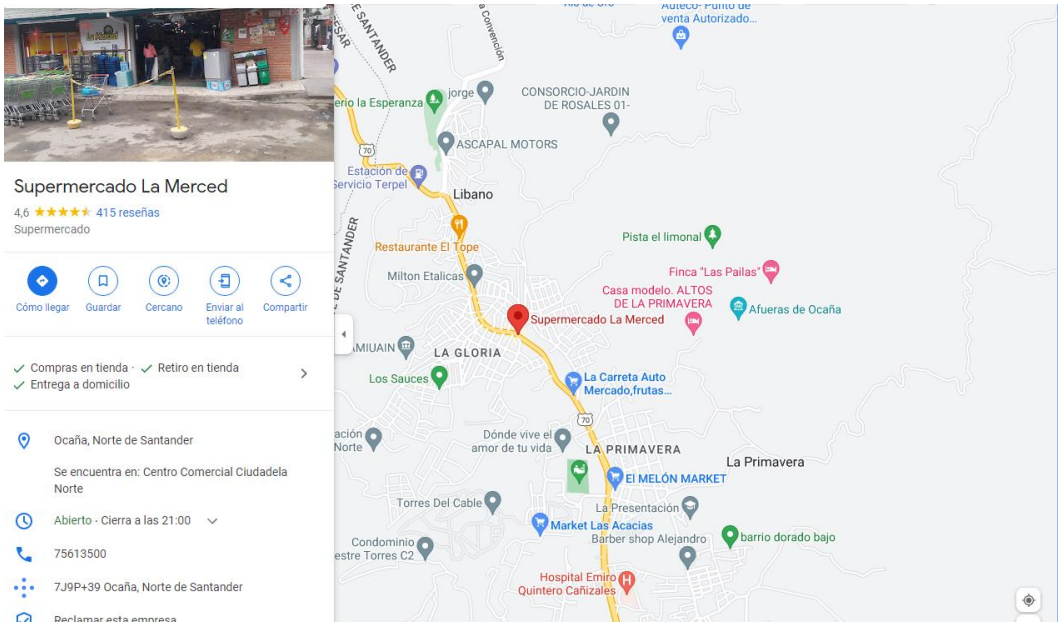
Variable	Valor
Viviendas	108.000
Unidades Económicas	13.782
Unidades Agropecuarias	5.623

Nota. Elaboración Propia

Variable Geográfica

El Supermercado La Merced cuenta con su sede principal en la Calle 7 #43-246 Local 16, Centro Comercial Ciudadela Norte, en el municipio de Ocaña, Norte de Santander. La ubicación resulta estratégica, al encontrarse en una zona de fácil acceso, con vías vehiculares de alta fluidez que facilitan la afluencia de clientes.

Figura 9. *Ubicación*



Tomado de: Google Maps

Variable Demográfica

El mercado objetivo está compuesto por hombres y mujeres entre los 18 y 65 años de todos los estratos socioeconómicos, con capacidad adquisitiva para cubrir necesidades básicas y de consumo recurrente.

Usuario Final

El supermercado orienta su oferta a cuatro grupos principales de consumidores:

- Padres e hijos: Familias con niños y/o adolescentes.
- Empleados y empresas: Personas con horarios definidos que buscan compras rápidas y prácticas.
- Pensionados: Adultos mayores con tiempo disponible para realizar compras frecuentes.
- Población rural: Habitantes de los corregimientos cercanos que acceden al supermercado como punto de abastecimiento principal.

Comportamiento de Compra

De acuerdo con la investigación de mercados realizada, el comportamiento de los clientes se clasifica en dos tipos principales:

- Comportamiento de compra complejo: se presenta cuando los consumidores analizan cuidadosamente sus decisiones de compra, evaluando precio, calidad, servicio y referencias obtenidas a través de medios físicos (revistas, volantes) o virtuales (redes sociales, publicidad en línea).
- Comportamiento de compra de búsqueda de variedad: se manifiesta cuando los consumidores realizan sus compras por necesidad inmediata, rapidez o urgencia, eligiendo alternativas que ofrecen innovación y disponibilidad en el momento.

En ambos casos, los factores determinantes de decisión son el precio, la calidad del producto y la atención recibida en el punto de venta.

Análisis externo

En 2025, la economía colombiana muestra señales de moderación en su crecimiento. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) proyecta un crecimiento

del PIB del 2,7%, ubicando a Colombia como el quinto país con mayor alza entre sus 38 miembros (OCDE, 2024). Por su parte, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) reportó un crecimiento del 2,1% en el primer semestre del año, impulsado principalmente por el comercio, alojamiento y servicios de comida (DANE, 2025). A pesar de una inflación interanual del 4,90% en julio, el consumo de los hogares se mantiene como el principal motor económico, con un crecimiento del 3,7% en el segundo trimestre. Este comportamiento se explica por el aumento de los ingresos reales, la recuperación del empleo y el dinamismo en la compra de bienes durables (MSN Noticias, 2025). Este contexto representa una oportunidad para Supermercado La Merced, ya que el gasto de consumo final continúa siendo robusto. Si se logra captar la demanda en bienes esenciales y ofrecer valor agregado, se puede consolidar la presencia en el mercado y fortalecer la fidelización de los clientes.

Sin embargo, este panorama económico favorable convive con una realidad sociopolítica marcada por la inseguridad. La Defensoría del Pueblo reportó 22 masacres y 69 asesinatos de líderes sociales en los primeros cuatro meses del año, lo que evidencia un deterioro en la percepción de seguridad (Defensoría del Pueblo, 2025). Además, el fracaso de la estrategia de “paz total” ha intensificado la violencia en regiones como Catatumbo y Arauca, generando desplazamientos y afectando la movilidad de las comunidades (Diálogo Político, 2025). Esta situación puede afectar la confianza del consumidor y limitar el flujo constante de clientes, especialmente en zonas vulnerables. Para mitigar esta amenaza, Supermercado La Merced debe reforzar su estrategia de cercanía mediante acciones que transmitan seguridad, como iluminación adecuada, presencia de personal capacitado y alianzas comunitarias. La comunicación transparente y el servicio diferenciado son claves para generar confianza y lealtad, elementos esenciales en un entorno donde la estabilidad social influye directamente en el comportamiento de compra.

A este escenario se suma una competencia cada vez más agresiva en el sector retail. D1 y Ara continúan su expansión acelerada, con más de 2.500 y 1.400 tiendas respectivamente (Vanguardia, 2025). Grupo Éxito ha respondido con una estrategia de reconversión de marcas y penetración en barrios populares, mientras que OXXO ha emergido como un competidor relevante, ofreciendo tiendas 24/7 y servicios complementarios (Red+ Noticias, 2025). Además, el crecimiento del comercio electrónico y las plataformas digitales ha transformado los hábitos de compra, obligando a los supermercados tradicionales a adaptarse a nuevas dinámicas de consumo (Portafolio, 2025). En este entorno competitivo, Supermercado La Merced debe enfocarse en la diferenciación. La calidad de los productos, la experiencia de compra y el servicio personalizado son elementos que pueden generar fidelización. Aunque la variable precio sigue siendo importante, no debe ser el único eje de competencia. La relación cercana con la comunidad, el abastecimiento responsable y la sostenibilidad pueden convertirse en ventajas competitivas sostenibles, especialmente si se articulan con una propuesta de valor coherente frente a los desafíos económicos, sociales y de mercado que enfrenta el país.

Atractivo y Tendencias del Mercado

El comercio de abarrotes, productos básicos de la canasta familiar, artículos de aseo e higiene continúa siendo un pilar fundamental en el desarrollo económico de la ciudad de Ocaña. Durante la pandemia, este sector enfrentó una fuerte contracción debido a la disminución del dinero circulante, el cierre de establecimientos, la falta de clientes y la ausencia de canales alternativos de comercialización (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2025). Sin embargo, en la etapa pospandemia, la reactivación laboral, la libre movilidad y la normalización de las actividades comerciales impulsaron una recuperación significativa, consolidando nuevamente su relevancia en la economía local (Vanguardia, 2025a).

Actualmente, el dinamismo comercial de Ocaña se ve fortalecido por el crecimiento poblacional derivado de procesos migratorios, desplazamientos internos y oportunidades laborales en sectores como el agropecuario y minero. Este flujo constante de nuevos habitantes ha incrementado la demanda de productos básicos, generando una expansión sostenida del mercado minorista. Además, la implementación de estrategias digitales por parte de los entes territoriales ha contribuido al posicionamiento turístico de la ciudad, promoviendo sus tradiciones, atractivos religiosos, ecológicos y culturales, lo que ha incrementado el número de visitantes nacionales e internacionales (Gobernación de Santander, 2025; Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2025).

En este contexto, Supermercado La Merced ha demostrado capacidad de adaptación y resiliencia. Durante la crisis sanitaria, implementó herramientas digitales para atender las necesidades de su clientela, lo que generó reconocimiento y gratitud por parte de la comunidad. Esta experiencia fortaleció su reputación como un establecimiento comprometido con la calidad y el servicio (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2025).

No obstante, el mercado local enfrenta desafíos importantes. La llegada de grandes cadenas de supermercados, muchas de ellas de capital extranjero como D1 y ARA, ha transformado el panorama competitivo. Estas empresas han introducido modelos de negocio basados en precios bajos, conveniencia y expansión territorial agresiva, obligando al comercio local a reinventarse para mantenerse vigente (Vanguardia, 2025b). En respuesta, los negocios tradicionales han adoptado estrategias de modernización, alianzas con proveedores locales y mejoras en la experiencia de compra, logrando mantener la fidelidad de los consumidores ocañeros (Portafolio, 2025).

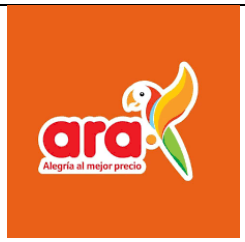
Por lo tanto, Supermercado La Merced se encuentra en una etapa de consolidación y evolución. Su enfoque actual se orienta hacia la incorporación de tecnologías emergentes, la adopción de tendencias administrativas modernas y la implementación de nuevos modelos de mercadeo y marketing. Estas acciones buscan fortalecer los vínculos con la ciudadanía, posicionar la marca como referente local y garantizar una propuesta de valor basada en servicio, calidad y precios competitivos.

4.14 Análisis de la Competencia

Para el Supermercado La Merced, en la actualidad, en la ciudad de Ocaña existe cuatro modelos de negocios que compiten significativamente en su entorno y desarrollo económico, quienes presentan estas características:

Tabla 9. *Estrategias Marketing Competidores*

Competidor	Características principales	Estrategias de marketing	Fortalezas	Debilidades
Éxito	Cadena nacional con amplia trayectoria	Promociones, catálogos, servicio online, marketing multicanal	Reconocimiento nacional, estructura robusta, lema: "No pares de ahorrar"	Procesos de devolución poco claros, experiencia de compra impersonal
D1	Mayor número de tiendas en Colombia, productos nacionales y marcas locales	Folletos, página web, enfoque en inclusión y equidad	Precios bajos permanentes, cobertura territorial, lema: "Seguir construyendo país"	Agotamiento de productos, percepción de baja calidad en algunos artículos
Ara	Enfocada en estratos 1–3, marcas emergentes,	Promoción de emprendimientos regionales, marketing emocional	Rápida aceptación local, lema: "Alegría al mejor precio"	Riesgo de ser una cadena fugaz, problemas de abastecimiento

Competidor	Características principales	Estrategias de marketing	Fortalezas	Debilidades
	productos económicos			
Establecimientos independientes 	Comercios locales con atención personalizada	Crédito informal, lemas populares, relaciones comunitarias	Fidelidad del cliente, cercanía, flexibilidad	Vulnerables ante cadenas grandes, afectación por pandemia y competencia en FRUVER

Nota. Elaboración Propia

El análisis de los principales competidores en el mercado de Ocaña evidencia que las cadenas consolidadas como Éxito, D1 y Ara cuentan con estructuras comerciales robustas, reconocimiento ciudadano y estrategias de marketing multicanal que les permiten mantener una posición dominante. Su capacidad para ofrecer productos en grandes volúmenes, precios competitivos y servicios digitales eficientes les otorga ventajas significativas frente al comercio tradicional. Además, su enfoque en valores como la inclusión, la equidad y la sostenibilidad refuerza su conexión con las tendencias actuales del consumidor colombiano.

No obstante, estas fortalezas también generan fricciones en la experiencia de compra. Procesos de devolución poco claros, tiempos de espera prolongados y una atención impersonal han llevado a que muchos consumidores valoren cada vez más los establecimientos medianos y locales, donde la cercanía, la flexibilidad y la atención personalizada se convierten en diferenciadores clave.

En este contexto, Supermercado La Merced ha sabido interpretar los desafíos del entorno competitivo como oportunidades de transformación. Más allá de replicar modelos de negocio, ha

adoptado una visión estratégica que combina tecnología, servicio y comunidad. Su capacidad de adaptación durante la pandemia, el fortalecimiento de relaciones con comercios independientes y la implementación de herramientas digitales han consolidado su reputación como un actor resiliente y comprometido con el bienestar de sus clientes.

La competencia, lejos de ser una amenaza exclusiva, se convierte en un referente que impulsa a La Merced a evolucionar, innovar y proyectarse hacia un modelo de negocio más competitivo, sostenible y alineado con las expectativas del consumidor moderno. Esta visión estratégica le permite no solo mantenerse vigente, sino también construir vínculos de fidelidad duraderos en un mercado cada vez más exigente.

Estrategias Marketing Competidores

Los principales competidores del Supermercado La Merced enfocan sus estrategias de marketing en los siguientes componentes:

Tabla 10. *Estrategias de Marketing Competidores*

Componente	Éxito	D1	Ara	Establecimientos Independientes
Precios	Rebajas, descuentos, promociones segmentadas	Descuentos permanentes, ofertas por temporada	Descuentos, cupones, promociones de aniversario	Ofertas del día, precios flexibles según demanda local
Prestación del servicio	Autoservicio, atención digital, compras online	Autoservicio, telemercado	Autoservicio, atención directa en tienda	Atención cara a cara, trato personalizado
Relaciones públicas	Fundación Éxito: nutrición infantil, medio ambiente	Inclusión, equidad de género, sostenibilidad	Apoyo a comunidades vulnerables y emprendimientos locales	Enfoque comunitario, apoyo mutuo, solidaridad
Mercado directo	Punto de venta + e-commerce, redes sociales, revistas y volantes	Punto de venta + perifoneo, radio, volanteo trimestral	Punto de venta + redes sociales, radio local, volanteo	Punto de venta, voz a voz, afiches, grupos en Facebook y WhatsApp

Componente	Éxito	D1	Ara	Establecimientos Independientes
Promoción de ventas	Promociones por categoría, rotación de inventario como gancho	Descuentos en fechas especiales, impulso de nuevos productos	Promociones de aniversario, cupones, descuentos estacionales	Ofertas limitadas, producto único en promoción
Publicidad	Página web, redes sociales, medios televisivos y radiales	Página web, redes, perifoneo, carteles, radio	Página web, radio, volanteo	Publicidad informal, redes sociales comunitarias
Marketing experiencial	Marketing visual con colores institucionales, iluminación, diseño gráfico	Decoraciones temáticas, saludo personalizado (“Bienvenidos a D1”)	Listas de productos en redes, participación en eventos comunitarios	Decoración en fechas especiales, integración en celebraciones locales
Puntos fuertes	Alta calidad publicitaria, enfoque ambiental y social	Inclusión y diversidad, cobertura nacional	Apoyo al emprendimiento, conexión con sectores populares	Cercanía con el cliente, flexibilidad, fidelidad comunitaria
Puntos débiles	Atención impersonal, procesos de devolución poco claros	Demora en reposición de productos, percepción de baja calidad	Problemas de abastecimiento, riesgo de volatilidad	Vulnerabilidad ante cadenas grandes, dependencia de mayoristas

Nota. Elaboración Propia

4.15 Análisis Estratégico de La Merced Supermercado

4.15.1 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Se evalúa a La Merced frente a sus principales competidores (Ara, D1, Olímpica, Éxito). Factores críticos de éxito: precios, calidad, variedad, atención, ubicación, canales digitales, fidelización.

Tabla 11. *Matriz de Perfil Competitivo (MPC)*

Factor	Peso	La Merced	Ara	D1	Olímpica	Éxito
Precios competitivos	0.2	**4.5**	4.5	4.8	4	3.8
Calidad de productos	0.15	4.5	3.8	3.5	4	4.2
Variedad de productos	0.15	4.2	3.5	3	4.5	4.8
Atención al cliente	0.15	**4.8**	3.2	2.8	3.8	4
Ubicación y accesibilidad	0.1	4.2 (2 sedes)	4.5 (varias sedes)	4.5 (varias sedes)	3.8 (1 sede)	3.8 (1 sede)
Canales digitales	0.15	**4.3**	2.8	2.5	3.5	4.2
Fidelización de clientes	0.1	**4.3**	3	2.8	3.5	4

Nota. Elaboración Propia

Análisis:

- Precios: La Merced puede posicionarse mejor que Éxito y Olímpica en precios de mercado completo, aunque las cadenas nacionales tengan promociones puntuales y marcas propias.
- Variedad: La Merced no compite en electrodomésticos grandes ni ropa como el Éxito, pero sí tiene categorías de valor agregado como maquillaje y cacharrería que fortalecen su oferta.
- Ubicación: Ara y D1 se destacan por tener muchas sedes en la ciudad; La Merced tiene solo dos, lo que le da una cobertura menor, aunque mayor cercanía en atención.
- Diferenciador clave: Atención al cliente y canales digitales, donde La Merced supera a Ara y D1.

4.15.2 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La Matriz BCG permite analizar las unidades de negocio de la empresa de acuerdo con dos variables estratégicas:

- Participación relativa en el mercado: mide la posición competitiva de la empresa frente a sus rivales.
- Tasa de crecimiento del mercado: determina si el sector o la categoría tiene un potencial de expansión en el corto y mediano plazo.

Este análisis facilita la asignación de recursos, ya que clasifica las unidades en cuatro categorías: Estrella, Interrogante, Vaca Lechera y Perro.

1. Carnes, frutas y verduras (Estrella):

- Representan un área con alto crecimiento y alta participación relativa.
- Son el sello distintivo del supermercado por la frescura y el precio competitivo frente a Éxito y Olímpica.
- Estrategia recomendada: seguir invirtiendo en calidad, campañas digitales de "mercado fresco" y domicilios para mantener el liderazgo.

2. Canasta familiar (Vaca lechera):

- Tiene una alta participación, pero un crecimiento más estable.
- Es la categoría que genera flujo constante de ingresos y atrae clientes recurrentes.
- Estrategia recomendada: mantener la posición a través de promociones, "canasta del mes" y marketing digital que incentive la recompra.

3. Belleza y cuidado personal (Interrogante):

- Categoría en crecimiento en el mercado, pero La Merced aún tiene participación relativa baja frente a competidores que ofrecen mayor variedad.
- Estrategia recomendada: invertir en posicionamiento digital, promociones dirigidas a jóvenes y productos de tendencia que generen fidelización.

4. Licores (Perro):

- Se ubican en un sector de crecimiento limitado y con baja participación relativa frente a la competencia.
- Aunque generan ingresos, no son una prioridad estratégica.
- Estrategia recomendada: mantener presencia con promociones estacionales, pero no destinar grandes recursos.

5. Cacharrería / Electromenores (Interrogante en transición a Estrella):

- Es un segmento relativamente nuevo para La Merced, con potencial de crecimiento.
- Aunque aún no compite en electrodomésticos grandes, la venta de electromenores ha mostrado un crecimiento constante.
- Estrategia recomendada: impulsar esta línea mediante comercio electrónico, promociones digitales y alianzas con marcas reconocidas, para consolidarla como futura "Estrella".

4.15.3 Matriz McKinsey (Atracción del mercado vs. Fuerza competitiva)

Ejes de análisis:

- Atracción del mercado: potencial de crecimiento, demanda, rentabilidad.
- Fuerza competitiva: calidad, precios, servicio, cobertura y canales digitales.

Tabla 12. *Matriz McKinsey*

Unidad de negocio	Atracción del mercado	Fuerza competitiva	Posición	Estrategia recomendada
Canasta familiar	Media	Alta	Fuerte	Mantener y defender la participación. Ofertas digitales y combos familiares.
Carnes, frutas y verduras	Alta	Alta	Ganador	Expandir y diferenciar. Promociones "mercado fresco" y combos parrilleros.

Unidad de negocio	Atracción del mercado	Fuerza competitiva	Posición	Estrategia recomendada
Belleza y cuidado personal	Alta	Media	Selectivo	Invertir en campañas digitales para jóvenes y fidelizar este segmento.
Licores	Media	Media	Neutral	Promociones estacionales y alianzas con marcas.
Cacharrería/electro menores	Alta	Media	Selectivo	Invertir de forma controlada. Campañas online con ofertas de pequeños electrodomésticos.

Nota. Elaboración Propia

Análisis:

- Carnes y frescos son el motor estratégico de La Merced, deben sostener la diferenciación y generar fidelización.
- Canasta familiar seguirá siendo la base de ingresos, pero requiere innovación digital (combos prearmados y promociones online).
- Cacharrería sube de nivel: aunque es nueva, el mercado responde y tiene potencial de crecer con una buena estrategia digital.

4.14.4 Matriz Ansoff (Estrategias de crecimiento)

Tabla 13. *Matriz Ansoff*

Estrategia	Aplicación en La Merced
Penetración de mercado	Aprovechar precios competitivos para ganar clientes de Éxito y Olímpica. Fortalecer la recompra con programas de puntos y promociones exclusivas online.
Desarrollo de mercado	Expandir domicilios hacia zonas donde Ara y D1 tienen sedes. Apuntar a jóvenes con apps, influencers y comunicación digital.
Desarrollo de producto	- Combos digitales: “Mercado Exprés”, “Parrillero”, “Canasta del Mes”. - Impulsar la línea de cacharrería/electromenores con lanzamientos online.

Estrategia	Aplicación en La Merced
Diversificación	A futuro, evaluar alianzas con restaurantes locales (kits de comida lista para preparar) o venta de productos gourmet exclusivos.

Nota. Elaboración Propia

Análisis:

- La Merced debe priorizar penetración de mercado en alimentos y frescos (donde ya tiene ventaja competitiva en precio y calidad).
- Paralelamente, puede apostar al desarrollo de producto en categorías emergentes como la cacharrería/electromenores, que se está consolidando.

4.14.5 Marketing Mix (4P y 4C)

El marketing mix es una herramienta estratégica que permite analizar las variables claves de la oferta empresarial. Para el caso de La Merced, se adaptan los conceptos tradicionales de las 4P al enfoque actual de las 4C, orientado al cliente.

Tabla 14. *Marketing Mix (4P y 4C)*

4P (empresa)	Aplicación en La Merced	4C (cliente)
Producto	Amplia oferta de canasta familiar, carnes, frutas, verduras, licores, cuidado personal, cacharrería y electromenores. Diferenciación basada en frescura y variedad.	Cliente: Cobertura de necesidades básicas y complementarias de familias, adultos jóvenes y mayores, con atención personalizada.
Precio	Estrategia competitiva frente a Ara, D1 y Olímpica. Se contemplan descuentos exclusivos online y combos familiares.	Costo para el cliente: Se busca ofrecer la mejor relación calidad-precio, con valor agregado en parqueadero, atención y domicilios.
Plaza (distribución)	Supermercado físico y plataforma digital (web, WhatsApp y redes). Domicilios rápidos y opción "Click & Collect".	Conveniencia: Canales de compra flexibles, fáciles y accesibles, reduciendo barreras de tiempo y distancia.
Promoción	Campañas en redes sociales, email marketing, WhatsApp Business e influencers locales. Activaciones en	Comunicación: Interacción directa, lenguaje cercano y segmentado según el perfil del cliente.

4P (empresa)	Aplicación en La Merced	4C (cliente)
	fechas especiales y promociones semanales.	

Nota. Elaboración Propia

Estrategias de Marketing Operativo

1. Producto y Servicio

- Creación de categorías destacadas en la web: “Mercado Exprés”, “Combos Parrilleros”, “Canasta Familiar del Mes” y “Belleza y Cuidado Personal”.
- Diferenciación en la atención: asesoría por WhatsApp, domicilios rápidos y parqueadero gratuito como valor agregado.

2. Precio

- Implementación de descuentos exclusivos online (ejemplo: 10 % en la primera compra por la web).
- Ofertas de combos digitales prearmados para familias, con precios cerrados.
- Desarrollo de un programa de fidelización digital con puntos redimibles en futuras compras o hasta obtener un envío gratis.

3. Plaza (Distribución)

- Optimización del servicio de domicilios programados, segmentando por franjas horarias.
- Uso intensivo de WhatsApp Business con catálogo actualizado.
- Implementación de la modalidad Click & Collect, que permita comprar online y recoger en tienda.

4. Promoción y Comunicación

- Redes sociales:
  - Publicación de recetas y tips de cocina con productos de La Merced.

- Promociones temáticas: “Martes de Mercado” (descuentos en frutas y verduras).
- Historias interactivas con encuestas y sorteos.

- Influencers locales jóvenes para llegar al segmento digital.
- Email marketing con cupones y promociones personalizadas según historial de compra.
- Programa de fidelización tanto online como físico.

Indicadores de Gestión (KPIs)

Para medir el impacto del plan, se proponen los siguientes indicadores:

- Crecimiento en ventas online: mínimo 5 % mensual.
- Nuevos clientes digitales: porcentaje de primeras compras en web y WhatsApp.
- Tasa de recompra: clientes que vuelven a comprar en menos de 30 días.
- Engagement en redes sociales: mantener un nivel superior al 5 %.
- Tiempo promedio de entrega en domicilios: máximo 45 minutos.
- Tráfico web: visitas mensuales y porcentaje de conversión en compras.

5. Conclusión

Objetivo 1. Analizar los aspectos organizacionales, el entorno económico y el diamante de competitividad del Supermercado La Merced de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

El análisis permitió identificar que la empresa cuenta con fortalezas clave, como su reconocimiento en el mercado local, la fidelización de clientes y su capacidad de adaptación a nuevas dinámicas digitales. Sin embargo, también se evidencian desafíos relacionados con la entrada de grandes cadenas, la inseguridad regional y las limitaciones en recursos publicitarios. Estos hallazgos constituyen una herramienta práctica para orientar decisiones estratégicas que fortalezcan la competitividad y garanticen un crecimiento sostenible.

Objetivo 2. Establecer las tendencias y las nuevas herramientas de marketing digital que se puedan acoplar al e-commerce que actualmente tiene el Supermercado La Merced.

El estudio evidenció que las tendencias de digitalización, el uso de redes sociales y la preferencia de los consumidores por la conveniencia y la compra en línea representan oportunidades directas para la empresa. Se concluye que la integración de herramientas como campañas en redes sociales, catálogos virtuales interactivos y estrategias de fidelización digital pueden ampliar el alcance de la marca y fortalecer su posicionamiento frente a la competencia.

Objetivo 3. Definir cuáles son las estrategias y tácticas de marketing que se van a implementar en el plan de marketing de La Merced Supermercado.

El diseño de estrategias permitió trazar un plan integral basado en la diferenciación por calidad, servicio personalizado y cercanía con la comunidad. Las tácticas propuestas —como promociones recurrentes, creación de categorías destacadas en el canal digital, fortalecimiento de la comunicación en redes sociales y la implementación de un programa de fidelización— aportan a la consolidación de un modelo de crecimiento sostenible. Estas acciones garantizan no solo un aumento en la visibilidad de la marca, sino también la atracción de nuevos clientes y el fortalecimiento del vínculo con los actuales.

Conclusión general.

En síntesis, el cumplimiento de los objetivos permitió demostrar que el plan de marketing no se limita a un ejercicio académico, sino que constituye una hoja de ruta aplicable y medible. Este plan orienta a La Merced Supermercado hacia la modernización, la diferenciación competitiva y la sostenibilidad a largo plazo, proyectándola como una empresa líder en la región, comprometida con la innovación y la cercanía con el cliente.

6. Recomendaciones estratégicas inmediatas

1. Implementar categorías destacadas en la web (Mercado Exprés, Canasta Familiar del Mes, Combos Parrilleros y Belleza y Cuidado Personal), para incentivar la compra rápida y recurrente.
2. Fortalecer el canal digital con campañas en redes sociales locales (Facebook, Instagram y WhatsApp Business), priorizando promociones semanales, interacción constante y comunicación cercana con los clientes.
3. Diseñar un programa de fidelización con puntos o beneficios exclusivos para compradores frecuentes, tanto en tienda física como en línea, generando hábito de compra y lealtad.
4. Monitorear de forma sistemática a la competencia directa (Ara, D1, Olímpica y Éxito) en precios, promociones y estrategias digitales, asegurando que La Merced se mantenga como la opción más conveniente sin sacrificar calidad.
5. Escalar la línea de cacharrería y electromenores, consolidándola como una categoría estratégica de alto crecimiento que diversifique los ingresos y fortalezca la propuesta de valor.

Con estas recomendaciones, La Merced Supermercado se encuentra en capacidad de no solo mantener su relevancia en el mercado, sino también de consolidar un liderazgo competitivo basado en la innovación, la adaptación y la fidelidad de sus clientes.

Referencias

Acosta, D., & Martínez, A. (s.f.). *Marketing digital y su evolución en Colombia*. Universidad Libre. https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/11280/Marketing%20Digital%20y%20su%20Evoluci%C3%B3n%20en%20Colombia.pdf

Actualícese. (2021, 13 de agosto). *Estos son los beneficios tributarios para empleadores que contraten población vulnerable*. https://actualicese.com/archivo/estos-son-los-beneficios-tributarios-para-empleadores-que-contraten-poblacion-vulnerable/

Aguilar, F. (1967). *Scanning the Business Environment*. Macmillan.

AICOACH. (2025). *The BCG Matrix: A comprehensive guide using AI*. AICOACH. https://aicoach.co.za/bcg-matrix

Álvarez, C., Muñiz, L., Morán, J., Merchan, L., Conforme, G., & Romero, R. (2019). *Las ideas de negocios, el emprendimiento y el marketing digital*. Editorial Área de Innovación y Desarrollo.

Ámbito Jurídico. (2021, 3 de agosto). *Empleadores: Conozcan los beneficios tributarios por contratar a población vulnerable*. https://www.ambitojuridico.com/noticias/tributario/empleadores-conozcan-los-beneficios-tributarios-por-contratar-poblacion

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review, 35*(5), 113–124.

Canlla, E. D. (2016). *Google Académico*. https://books.google.com.co/books?id=UtwyDwAAQBAJ

Castellanos Cabrera, L. T. (2022). Impacto financiero de la implementación del marketing digital en las PYMES del sector de marroquinería de la ciudad de Bucaramanga en el período

2019-2021 [Trabajo de grado, Corporación Universitaria Iberoamericana]. Repositorio Institucional Ibero. https://repositorio.ibero.edu.co/items/fd908ee1-555b-44d9-be38-ef22966d1329/full

Castellanos Cabrera, L. T. (2022). Impacto financiero de la implementación del marketing digital en las PYMES del sector de marroquinería de la ciudad de Bucaramanga en el período 2019-2021 [Trabajo de grado, Corporación Universitaria Iberoamericana]. Repositorio Institucional Ibero. https://repositorio.ibero.edu.co/items/fd908ee1-555b-44d9-be38-ef22966d1329/full

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing* (7th ed.). Pearson.

Cibrián, I. (2018). *Marketing digital. Mide, analiza y mejora*. ESIC Editorial.

Colsanitas. (2021). *Alimentos que ayudan a regular las emociones*. https://www.colsanitas.com

DANE. (2025, agosto 15). *Producto Interno Bruto (PIB) nacional trimestral*. https://www.dane.gov.co

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.

Defensoría del Pueblo. (2025, mayo 20). *Preocupante panorama de violencia*. https://www.defensoria.gov.co

DeLarm, T. (2022, diciembre 15). *Using the Marketing Ansoff Matrix in Ecommerce*. Undigital. https://undigital.com

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2025, mayo 27). *Prejuntémonos impulsa el fortalecimiento del Mercado Alternativo y Popular en Ocaña, Norte de Santander*. https://www.funcionpublica.gov.co/-/prejuntemonos-impulsa-el-fortalecimiento-del-mercado-alternativo-y-popular-en-ocana-norte-de-santander

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). *Boletín técnico: Indicadores básicos de tenencia y uso de TIC*. https://www.dane.gov.co

Departamento Nacional de Planeación. (2018). *Estrategia nacional de economía circular: cierre de ciclos de materiales, innovación tecnológica, colaboración y nuevos modelos de negocio*. DNP.

Dew, R., Padilla, N., & Shchetkina, A. (2024). Your MMM is broken: Identification of nonlinear and time-varying effects in marketing mix models. *arXiv preprint arXiv:2408.07678*. https://arxiv.org/abs/2408.07678

Diálogo Político. (2025, enero 28). *Perspectivas de seguridad en Colombia*. https://dialogopolitico.org

DIAN. (s.f.). *Impuestos saludables*. https://www.dian.gov.co/aduanas/Paginas/Impuestos-Saludables.aspx

Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos del marketing*. https://books.google.com.co/books?id=FpvOL1kpfKoC

El País. (2024, 7 de julio). *Colombia se comienza a despedir de los plásticos de un solo uso*. https://elpais.com/america-colombia/2024-07-07/colombia-se-comienza-a-despedir-de-los-plasticos-de-un-solo-uso.html

EY Colombia. (2023, 30 de octubre). *Nuevos impuestos saludables: Todo lo que debes saber a partir de noviembre de 2023 en Colombia*. https://www.ey.com/es_co/insights/tax/global-compliance-reporting/nuevos-impuestos-saludables-colombia

Fernández, J., & Pérez, M. (2022). Aplicación del Diamante de Porter en supermercados de ciudades intermedias en Colombia. *Revista Colombiana de Administración*, 40(2), 145-163.

Forbes. (2020, 18 de febrero). *Rappi, el unicornio colombiano que impacta millones de vidas*. https://forbes.co/2020/02/18/red-forbes/rappi-el-unicornio-colombiano-que-impacta-millones-de-vidas/

Gobernación de Santander. (2025, marzo 5). *Santander brilló en Anato 2025 y se consolidó como destino turístico de naturaleza y aventura*. https://santander.gov.co/publicaciones/10763/santander-brillo-en-anato-2025-y-se-consolido-como-destino-turistico-de-naturaleza-y-aventura/

Godin, S. (2002). *La vaca púrpura*. Booket.

González, F. (2011). *Comercio electrónico: Conceptos y aplicaciones*. Editorial UOC.

Henderson, B. (1970). The product portfolio. *Boston Consulting Group*.

Hernández, D. (2013). *Importancia del marketing digital para las PYMES colombianas orientadas a los negocios internacionales*. Universidad Militar Nueva Granada. https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11579/TesisFinalMANRI.pdf

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (13th ed.). Cengage Learning.

IDEAM. (2025). *Colombia está perdiendo sus glaciares: solo quedan 33 km²*. https://www.minambiente.gov.co/colombia-esta-perdiendo-sus-glaciares-solo-quedan-33-km%C2%B2/

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring corporate strategy: Text and cases* (11th ed.). Pearson.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring Corporate Strategy* (11ª ed.). Pearson Educación.

Khan, M. T. (2014). The concept of marketing mix and its elements: A conceptual review paper. *International Journal of Information, Business and Management, 6*(2), 95–107.

Kotler, P. (1999). *El marketing según Kotler*. Paidós.

Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia*. ESAN.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Principles of marketing* (17th ed.). Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.

La República. (2020, 16 de diciembre). *Más de 200.000 inscripciones nuevas de estudiantes a nivel global*. https://www.larepublica.co/empresas/este-ano-vamos-a-tener-mas-de-200000-inscripciones-nuevas-de-estudiantes-a-nivel-global-3102078

La República. (2021, 3 de agosto). *Lanzan cartilla de beneficios tributarios por generar empleo para población vulnerable*. https://www.larepublica.co/economia/lanzan-cartilla-de-beneficios-tributarios-por-generar-empleo-para-poblacion-vulnerable-3211288

La República. (2022). *D1 y Éxito son las dos marcas de retail mejor posicionadas entre los consumidores*. https://www.larepublica.co/empresas/d1-y-exito-son-las-dos-marcas-de-retail-mejor-posicionadas-entre-los-consumidores-3510839

Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2021). *E-commerce: Business, technology, society* (16th ed.). Pearson.

López, C., & Gómez, D. (2022). Análisis MEFE y MEFI aplicado al sector comercio de Santander: estrategias competitivas. *Gestión & Desarrollo*, 12(1), 34-52.

Maigret, F. (2022, noviembre). *The Ansoff Matrix in the Age of Ecommerce*. fmaingret.com. https://fmaingret.com

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2019). *Estrategia nacional de economía circular*. MADS.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2025, julio 2). *Llegada de visitantes extranjeros creció 6,6 % entre enero y mayo de 2025*. https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/llegada-visitantes-extranjeros-crecio-en-2025

MSN Noticias. (2025, agosto 17). *Consumo de los hogares repunta en Colombia*. https://www.msn.com

OCDE. (2024, diciembre 4). *Perspectivas económicas*. https://www.larepublica.co

Ovallos Carrascal, Y. P., & Sánchez Criado, J. F. (2019). Diseño de un modelo de logística a la Comercializadora Ferdy ubicada en el municipio de Ocaña para mejorar la eficiencia de la distribución comercial [Trabajo de grado, Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña]. Repositorio Institucional UFPSO. https://repositorioinstitucional.ufpso.edu.co/handle/20.500.14167/72

Piątek, R. K. (2023). Analysis of brand portfolios of automotive concerns using the BCG matrix. *Journal of Modern Science*.

Portafolio. (2020, 6 de octubre). *E-commerces propios, competencia para las aplicaciones de domicilios*. https://www.portafolio.co/tendencias/e-commerces-propios-competencia-para-las-aplicaciones-de-domicilios-545408

Portafolio. (2021, 28 de diciembre). *Los hábitos saludables que los colombianos adoptaron tras la pandemia*. https://www.portafolio.co

Portafolio. (2023). *Grandes cadenas de supermercados apuestan por seguir expandiéndose*. https://www.portafolio.co/revista-portafolio/supermercados-estrategias-comerciales-desarrollos-digitales-e-inversiones-altas-585631

Portafolio. (2025, mayo 23). *La guerra por la competencia en los principales supermercados de Colombia*. https://blogs.portafolio.co/enelbolsillo/2025/05/23/la-guerra-por-la-competencia-en-los-principales-supermercados-de-colombia/

Portafolio. (2025, mayo 23). *La guerra por la competencia en supermercados*. https://blogs.portafolio.co

Ramírez, P., & Salazar, L. (2023). Influencias PESTEL en las empresas retail de Bucaramanga: regulación, tecnología y sostenibilidad. *Estudios Regionales*, 28, 67-84.

Red+ Noticias. (2025, julio 29). *Grupo Éxito le declara la guerra a D1 y Ara*. https://redmas.com.co

Rodríguez, I., Ammetler, G., López, O., Maraver, G., Martínez, M., Jiménez, A., & Martínez, F. (2006). *Principios y estrategias de marketing*. UOC.

Rojas, C. D. (2018). *Marketing digital en las PYMES de Colombia*. Universidad Autónoma de Bucaramanga. https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/7170

Ryan, D. (2017). *Understanding digital marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation* (4th ed.). Kogan Page.

Saavedra, J. D. (2020). *Marketing digital y comercio electrónico*. Universidad Autónoma de Bucaramanga. https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/14799

Sarmiento, C. A. (2021). *El marketing digital y su impacto en la sociedad colombiana*. Universidad Autónoma de Bucaramanga. https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/15137

Suárez Ramírez, M. A., & Angarita Reina, F. (2022). Impacto de la transformación digital en las PYMES del sector calzado en Cúcuta – Norte de Santander [Trabajo de grado, Universidad

Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional UCC. https://repository.ucc.edu.co/items/67fe25a7-8391-4845-b6ed-6540ad1eebe7

Torres, B. V. L., Espinoza, M. F. T., & Argoti, D. J. C. (2021). El marketing digital: herramientas y tendencias actuales. *Dominio de las Ciencias, 7*(6), 907–921.

Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, J. K., Liang, T. P., & Turban, D. C. (2018). *Electronic commerce 2018: A managerial and social networks perspective*. Springer.

Vanguardia. (2025, agosto 21). *Competencia para D1 y Ara*. https://www.vanguardia.com

Vanguardia. (2025a, enero 5). *¿Cuánto crecerá la economía santandereana en 2025? Esto responden los gremios*. https://www.vanguardia.com/economia/local/2025/01/05/cuanto-crecera-la-economia-santandereana-en-2025-esto-responden-los-gremios/

Vanguardia. (2025b, agosto 21). *Competencia para D1 y Ara con nuevos rivales en Colombia*. https://www.vanguardia.com/entretenimiento/tendencias/2025/08/20/competencia-para-d1-y-ara-asi-se-transformara-el-mercado-de-supermercados-en-colombia/

Vargas, G. (2017). *Marketing digital y su poder en la comunicación*. Universidad Santo Tomás. https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/4523/VargasGivanni2017.pdf

Apéndices

Apéndice A. Resultados de las encuestas realizadas en el Supermercado La Merced

Encuesta sobre Estilos de Vida y Comportamiento de Compra en un Supermercado

Agradecemos tu participación en esta encuesta. La información que proporciones será utilizada para ayudarnos a adaptar nuestros servicios y ofertas a tus necesidades y preferencias. Por favor, contesta con honestidad.

1. Datos Demográficos:

- Edad: _____
- Género: _____
- Estado Civil: _____
- Nivel de Educación: _____

1. Edad

18 - 25 años	26
26 - 35 años	33
36 - 45 años	23
46 - 55 aaños	9
55 años o más	9



2. Género

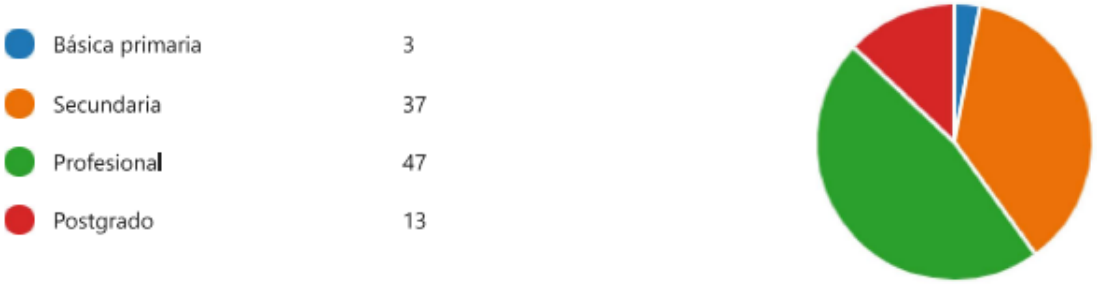
Masculino	59
Femenino	41
Otro	0
Prefiero no decir	0



3. Estado civil



4. Nivel de educación



2. Estilo de Vida:

a. ¿Cuál describiría mejor tu estilo de vida? (Selecciona una opción)

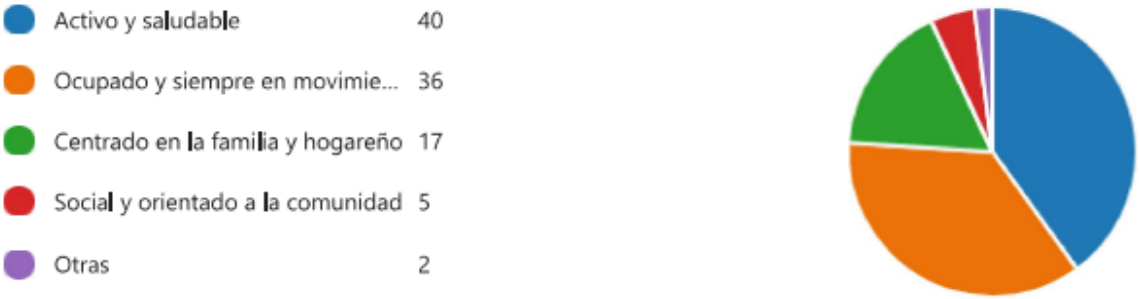
- [ ] Activo y saludable.

- [ ] Ocupado y siempre en movimiento.

- [ ] Centrado en la familia y hogareño.

- [ ] Social y orientado a la comunidad.

- [ ] Otro (Por favor, especifica): _____



b. ¿Cuál es tu principal fuente de información sobre alimentos y nutrición?

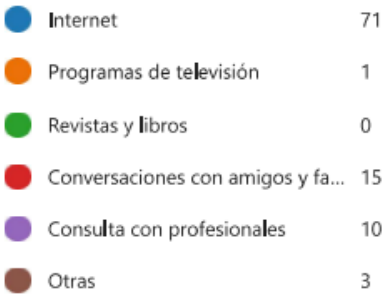
- [ ] Internet

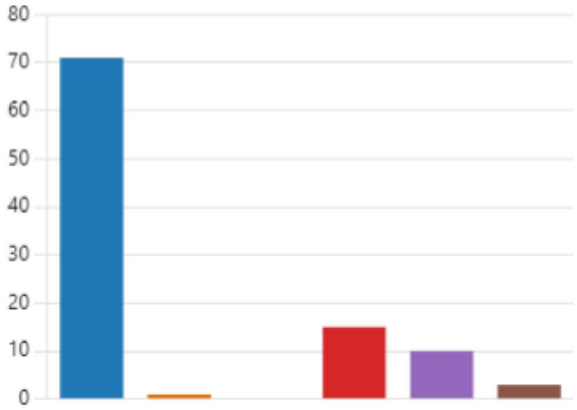
- [ ] Programas de televisión

- [ ] Revistas y libros

- [ ] Conversaciones con amigos y familiares

- [ ] Otro (Por favor, especifica): _____





1. Comportamiento de Compra:

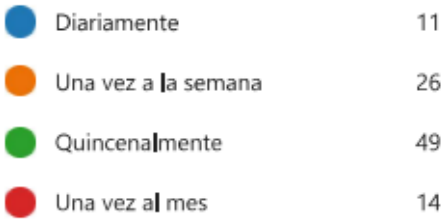
a. ¿Con que frecuencia compras en una tienda de barrio vs supermercado ?

- [ ] Diariamente

- [ ] Dos veces por semana

- [ ] Cuatro veces por semana

- [ ] Ocasionalmente

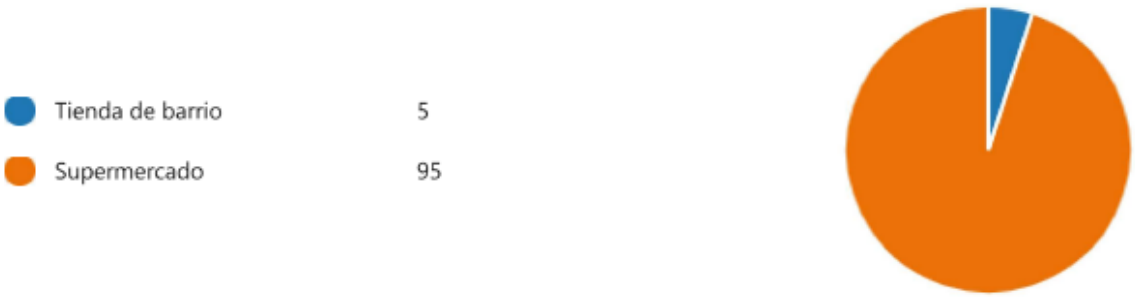




b. ¿En dónde prefieres realizar tus compras?

- [ ] Tienda de barrio

- [ ] Supermercado



c. ¿Qué factores influyen en tu elección de supermercado? (Selecciona todos los que correspondan)

- [ ] Precios bajos

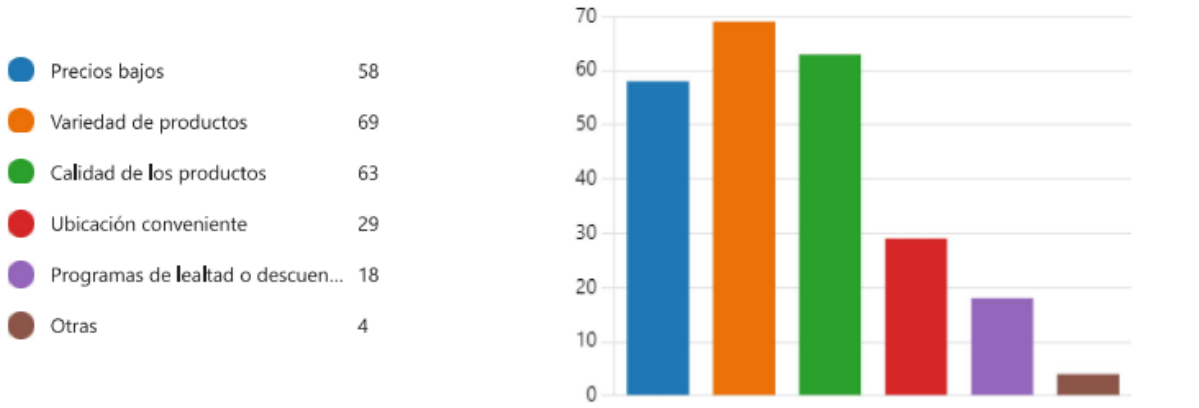
- [ ] Variedad de productos

- [ ] Calidad de los productos

- [ ] Ubicación conveniente

- [ ] Programas de lealtad o descuentos

- [ ] Otro (Por favor, especifica): _____



5. Preferencias de Comunicación:

a. ¿Cómo prefieres recibir información sobre ofertas y promociones de supermercado? (Selecciona todos los que correspondan)

- [ ] Correo electrónico

- [ ] Mensajes de texto/SMS

- [ ] Redes sociales

- [ ] Folletos impresos

- [ ] Otro (Por favor, especifique): _____



6. Recordación de marca

a. ¿Qué supermercado te viene a la mente cuando piensas en comprar productos frescos?

- [ ] (Por favor, especifique): _____



b. ¿Cuál es el primer supermercado que te viene a la mente cuando piensas en hacer la compra semanal?

- [ ] (Por favor, especifique): _____



c. ¿Cuál es el supermercado que más recuerdas haber visto anunciado en línea/recientes campañas publicitarias?

- [ ] (Por favor, especifique): _____

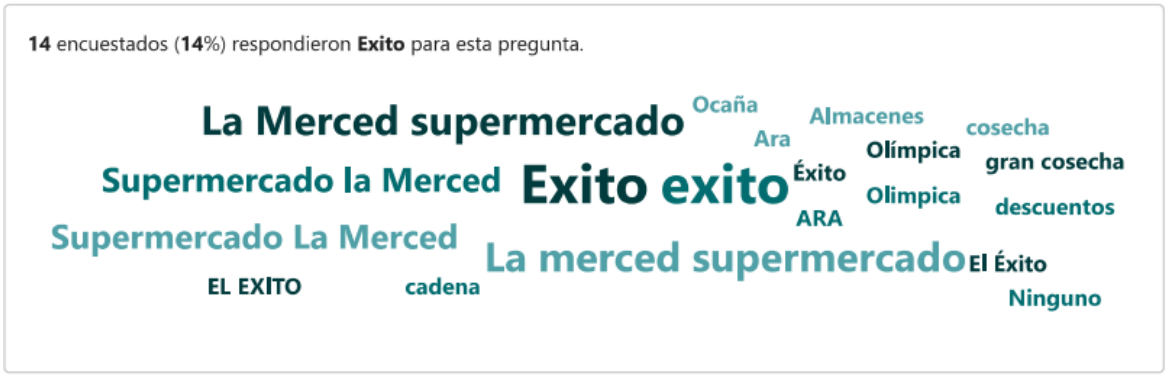


d. ¿Qué supermercado te viene a la mente cuando piensas en promociones y descuentos?

- [ ] (Por favor, especifique): _____

100
Respuestas

Respuestas más recientes
"Supermercado la merced "
"La merced"
"La Merced supermercado "



e. ¿Qué supermercado consideras que ofrece la mejor variedad de productos?

- [ ] (Por favor, especifique): _____

100
Respuestas

Respuestas más recientes
"Supermercado la merced "
"La. Merced"
"La Merced supermercado "



f. ¿Qué supermercado crees que tiene una presencia más fuerte en el mercado actualmente?

- [ ] (Por favor, especifique): _____



g. ¿Qué supermercado asocias con la mejor relación calidad-precio?

- [ ] (Por favor, especifique): _____



h. ¿Cuál es el supermercado que más te ha llamado la atención con sus ofertas y promociones en el último año?

- [ ] (Por favor, especifique): _____

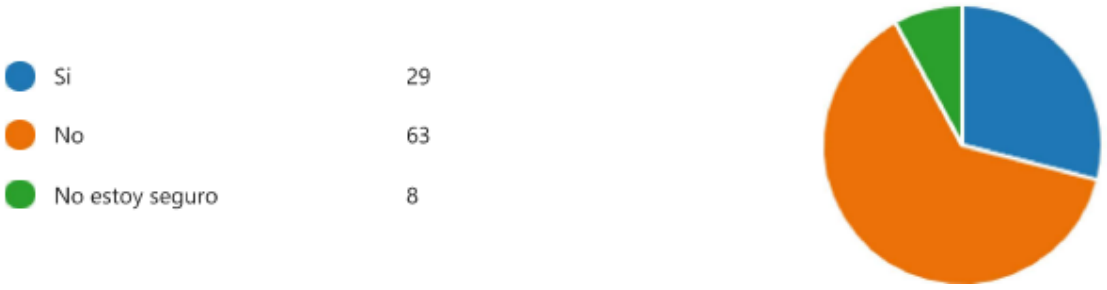


i. ¿Has realizado compras en supermercados a través de plataformas de comercio electrónico en el último año?

- [ ] Si

- [ ] No

- [ ] No estoy seguro



j. ¿Qué tipo de promociones te llaman más la atención como cliente de supermercados?

- [ ] Descuentos directos en productos.

- [ ] Ofertas de "2x1" o "Llévate 2 y paga 1".

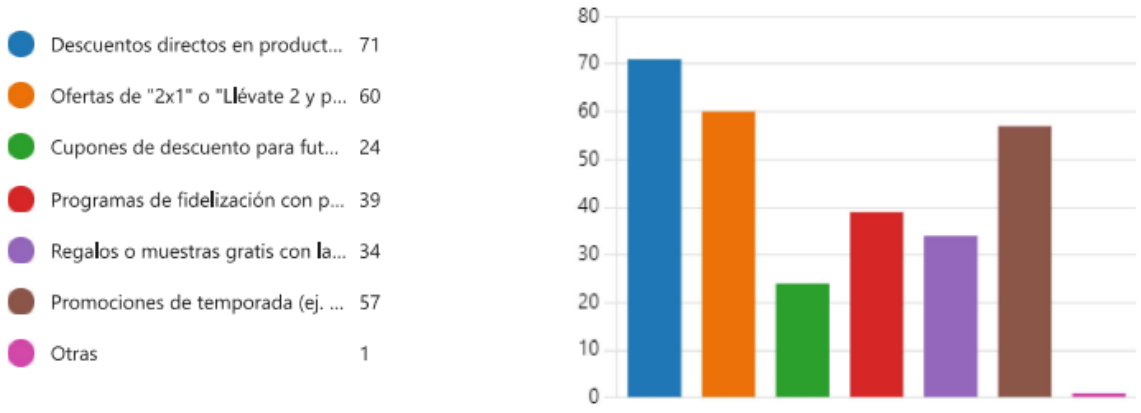
- [ ] Cupones de descuento para futuras compras.

- [ ] Programas de fidelización con puntos o beneficios.

- [ ] Regalos o muestras gratis con la compra.

- [ ] Promociones de temporada (ej. rebajas por cosechas, ofertas navideñas, etc.).

- [ ] Otras (especifica): _____



k. En relación a tu experiencia en la tienda física del supermercado La Merced:

- [ ] ¿Qué aspectos de la experiencia de compra en la tienda física valoras más?

_____

_____



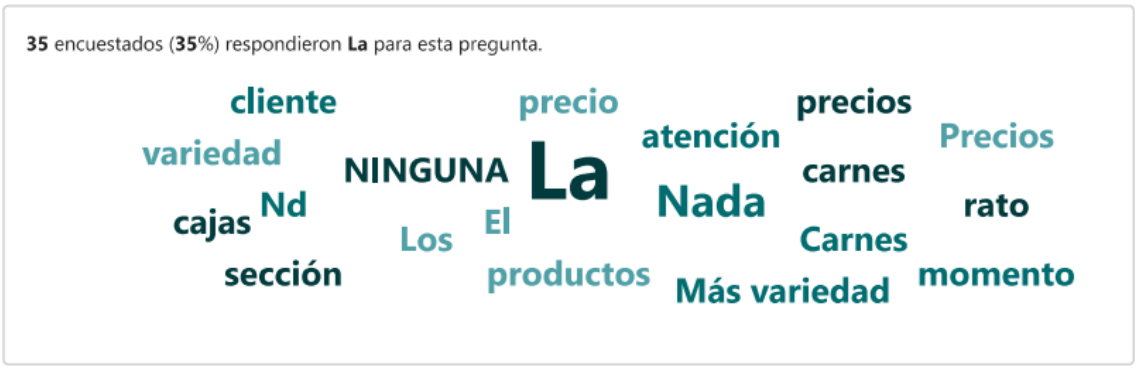
- [ ] ¿Qué mejorarías o cambiarías en la experiencia de compra en la tienda física?

_____

_____

100
Respuestas

Respuestas más recientes
"Sillas de espera en la sección de carnes"
"Ninguna "
"Nada "



l. **En relación a tu experiencia en el comercio electrónico del supermercado La Merced**:

- Qué aspectos de la experiencia de compra en línea valoras más?

_____

_____

100
Respuestas

Respuestas más recientes
"Rápida respuesta "
"Whatsapp"
"Si buen manejo de tiempo "



- ¿Qué mejorarías o cambiarías en la experiencia de compra en línea?

_____

_____

100
Respuestas

Respuestas más recientes
"Todo bien"
"Nada"
"Nada "

20 encuestados (**20**%) respondieron **Nada** para esta pregunta.



m. ¿Cuál es el rango aproximado de dinero que sueles gastar en tus compras habituales en el supermercado (tanto en la tienda física como en línea)? Por favor, selecciona una opción.

- [ ] Menos de $200.000
- [ ] $200.000 - $500.000
- [ ] $500.000 - $800.000
- [ ] $800.000 - $1.000.000
- [ ] Más de $1.000.000

Menos de $200.000	17
$200.000 - $500.000	42
$500.000 - $800.000	26
$800.000 - $1.000.000	11
Más de $1.000.000	4



n. En comparación con otros supermercados, ¿cómo percibes los precios de nuestro establecimiento?

- [ ] Mucho más bajos
- [ ] Más bajos
- [ ] Similares
- [ ] Más altos
- [ ] Mucho más altos

Mucho más bajos	6
Más bajos	30
Similares	58
Más altos	6
Mucho más altos	0



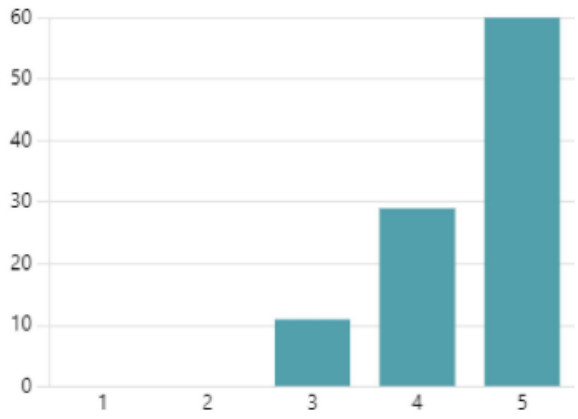
7. Medición nivel de satisfacción

(En escala del 1 al 5 siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho).

a. En una escala del 1 al 5, ¿Qué tan satisfecho estás con la variedad de productos disponibles en nuestro supermercado?

- [ ] 1
- [ ] 2
- [ ] 3
- [ ] 4
- [ ] 5

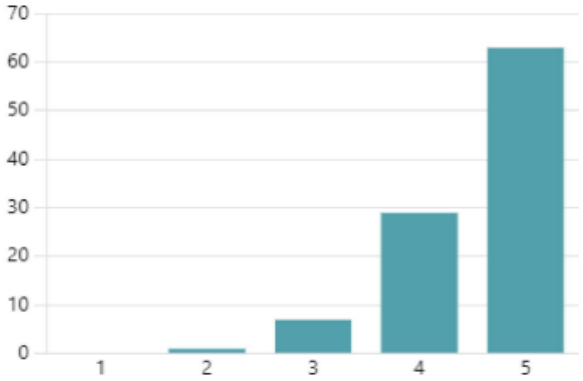
4.49
Clasificación promedio



b. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan satisfecho estás con la calidad de los productos que compras en nuestro supermercado?

- [ ] 1
- [ ] 2
- [ ] 3
- [ ] 4
- [ ] 5

4.54
Clasificación promedio

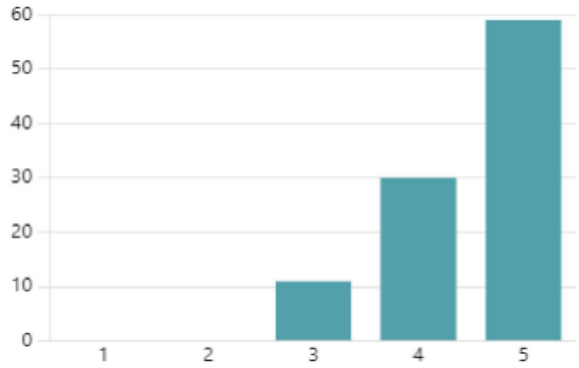


c. En una escala del 1 al 5, ¿Cómo calificarías la disponibilidad de productos en nuestra tienda en comparación con tus necesidades y expectativas?

- [ ] 1

- [ ] 2
- [ ] 3
- [ ] 4
- [ ] 5

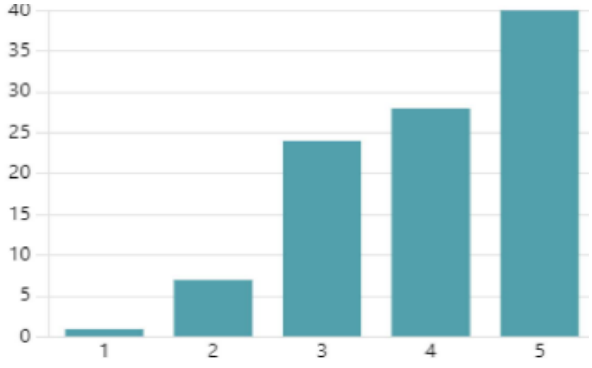
4.48
Clasificación promedio



d. En una escala del 1 al 5,¿Cómo calificarías la rapidez y eficiencia del proceso de compra en línea en nuestro supermercado?

- [ ] 1
- [ ] 2
- [ ] 3
- [ ] 4
- [ ] 5

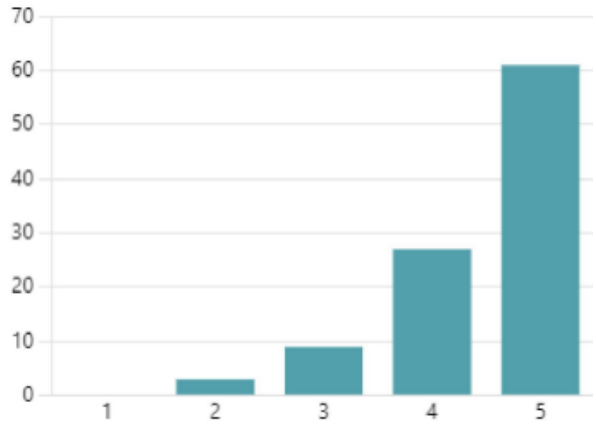
3.99
Clasificación promedio



e. En una escala del 1 al 5, ¿Qué tan satisfecho estás con la atención y servicio recibido por parte del personal del supermercado?

- [ ] 1
- [ ] 2
- [ ] 3
- [ ] 4
- [ ] 5

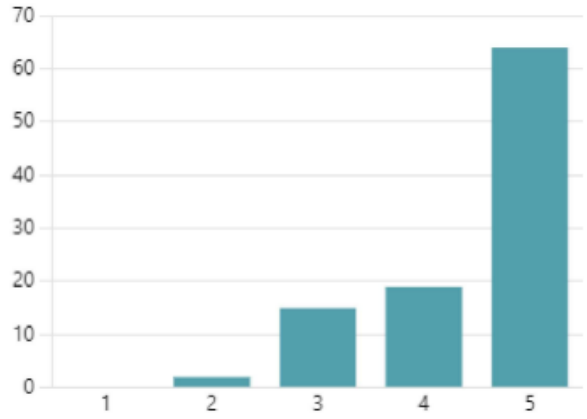
4.46
Clasificación promedio



f. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan fácil te resulta encontrar los productos que buscas en nuestro supermercado?

- [ ] 1
- [ ] 2
- [ ] 3
- [ ] 4
- [ ] 5

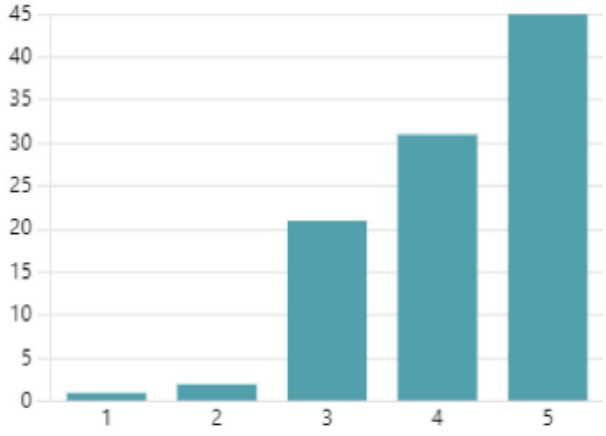
4.45
Clasificación promedio



g. En una escala del 1 al 5, ¿Cómo calificarías la rapidez y eficiencia del proceso de pago en nuestra tienda?

- [ ] 1
- [ ] 2
- [ ] 3
- [ ] 4
- [ ] 5

4.17
Clasificación promedio



h. En una escala del 1 al 5, ¿Recomendarías nuestro supermercado a amigos o familiares con base en tu experiencia de compra?

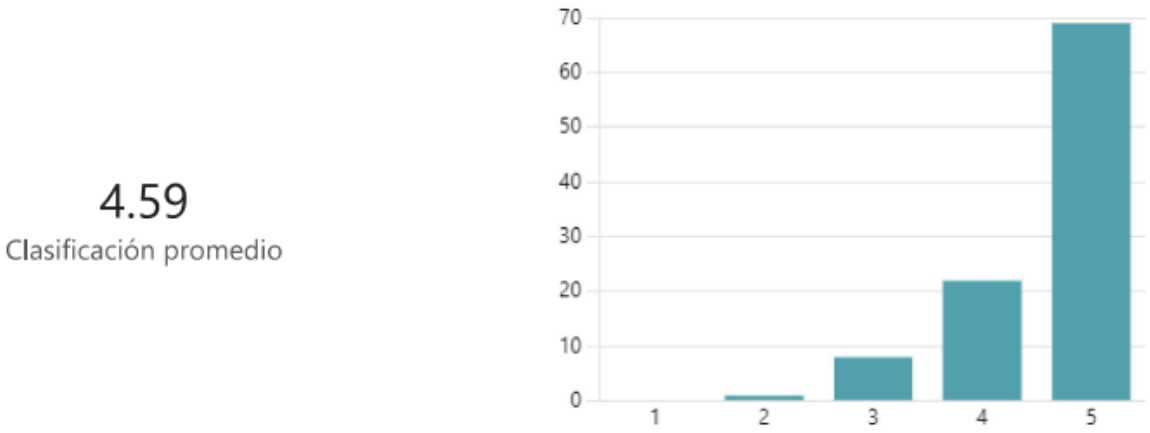
- [ ] 1

- [ ] 2

- [ ] 3

- [ ] 4

- [ ] 5



i. ¿Hay algún aspecto específico en el que crees que podríamos mejorar para brindarte una mejor experiencia de compra en nuestro supermercado?

_____

_____

