

Cambios en las brechas administrativas y comerciales del centro de distribución de consumo masivo, basado en un modelo de negocio competitivo y productivo

Andrés Mauricio García-Gómez*

Resumen

Introducción: este estudio presenta un diagnóstico de las brechas existentes en los centros de distribución de consumo masivo, a partir de la identificación de variables administrativas y comerciales en la ciudad de Bucaramanga, que permitió el desarrollo de un modelo de negocio que reduce el impacto de sus brechas administrativas y comerciales. **Metodología:** la investigación fue de tipo descriptivo y por tanto buscó especificar las características, la estructura y la dinámica del objeto de estudio con el propósito de recolectar, medir y analizar la información útil, cumpliendo con los objetivos propuestos. **Resultados:** la aplicación de conceptos administrativos se reduce únicamente en direccionar la variable comercial, representada en esquemas empíricos que limitan la plusvalía de los centros de consumo masivo. **Conclusiones:** la falta de formación comercial y administrativa impacta negativamente a los comerciantes del centro, dado que este es uno de los principales factores generadores de las brechas entre sus comerciantes.

Palabras clave: competitividad, estrategia, mercado, negocio, productividad.

Changes in Administrative and Commercial Gaps in Mass Consumption Distribution Centers, Based on a Competitive and Productive Business Model

Abstract

Introduction: This study presents a diagnosis of existing gaps in mass consumption distribution centers, based on the identification of administrative and commercial variables in the city of Bucaramanga, which made it possible to develop a business model to reduce the impact of its administrative and commercial gaps. **Methodology:** The research was descriptive and therefore sought to specify the characteristics, structure and dynamics of the object of study, in order to gather, measure and analyze useful information, thus fulfilling the proposed objectives. **Results:** The application of administrative concepts simply requires controlling the commercial variable, represented in empirical systems that limit the added value of mass consumption centers. **Conclusions:** The lack of commercial and administrative training has a negative impact on the merchants of the center, given that this is one of the main factors that generate gaps among its merchants.

Keywords: competitiveness, strategy, market, business, productivity.

Mudanças nas brechas administrativas e comerciais do centro de distribuição de consumo massivo, baseado em um modelo de negócio competitivo e produtivo

Resumo

Introdução: este estudo apresenta um diagnóstico das brechas existentes nos centros de distribuição de consumo massivo, a partir da identificação de variáveis administrativas e comerciais na cidade de Bucaramanga, que permitiu o desenvolvimento de um modelo de negócio que reduz o impacto de suas brechas administrativas e comerciais. **Metodologia:** a pesquisa foi de tipo descritivo e, portanto, pretendeu-se especificar as características, a estrutura e a dinâmica do objeto de estudo com o propósito de coletar, medir e analisar a informação útil, que cumpria com os objetivos propostos. **Resultados:** a aplicação de conceitos administrativos se reduz unicamente em direccionar a variável comercial, representada em esquemas empíricos que limitam a mais-valia dos centros de consumo massivo. **Conclusões:** a falta de formação comercial e administrativa impacta negativamente os comerciantes do centro, dado que este é um dos principais fatores geradores das brechas entre seus comerciantes.

Palavras-chave: competitividade, estratégia, mercado, negócio, produtividade.

* Administrador de empresas, Universidad Cooperativa de Colombia, sede Bucaramanga. Docente investigador, Unidades Tecnológicas de Santander (UTS).

Correo electrónico:
andresmgarciag@hotmail.com

Recibido: 5 de diciembre del 2012

Aprobado: 28 de mayo del 2013

Cómo citar este artículo: García-Gómez, A. M. (2013). Cambios en las brechas administrativas y comerciales del centro de distribución de consumo masivo, basado en un modelo de negocio competitivo y productivo. *Memorias*, 11(20), 19-30.

Introducción¹

La investigación está basada en el diagnóstico de las brechas existentes en los centros de distribución de consumo masivo, y busca observar principalmente las variables administrativas y comerciales en la Plaza de Mercado de San Francisco en la ciudad de Bucaramanga, a través de un instrumento de recolección de la información como herramienta principal para el diagnóstico de las brechas existentes.

En la actualidad, los centros de distribución de consumo masivo-plaza de mercado desarrollan un esquema comercial estancado en el tiempo, que no permite una evolución asertiva en su componente administrativo y comercial con la cual se logre fidelizar al cliente del siglo XXI, y ubicarlo como un elemento esencial de una cadena organizacional empresarial activa y viva. Esto genera pérdida en el espacio de competitividad en el mercado y una productividad muy reducida, en comparación con los modelos de negocio direccionados a satisfacer las necesidades del cliente, a través del desarrollo de actividades encaminadas a una transformación cultural, comercial, económica y financiera de la ciudad.

En contraste, los centros de distribución de consumo masivo-plaza de mercado utilizan un modelo de negocio individualizado y encallado en el tiempo, sin evolución propia que logre mantener la presencia del cliente satisfecho y comprometido dentro de ella.

A partir de allí se indagó en los centros de distribución de consumo masivo acerca de los diferentes esquemas de negocios que desarrollan los comerciantes, determinando la diferenciación de sus prácticas comerciales y administrativas dentro del centro de consumo, con el fin de evidenciar una variedad de estilos y estrategias propias como objetivo principal para ampliar la demanda del potencial de clientes que visitan los centros de distribución de consumo masivo.

Dentro de los diferentes esquemas de negocio que el centro de distribución de consumo masivo podría utilizar, se encuentra el modelo de *dos lados* que está basado en dos grupos de clientes entre sí. Este tipo de modelo de negocio se fundamenta en que uno de los lados sólo se beneficia si el otro está presente, siendo el

principal objetivo de la empresa facilitar la interacción entre ellos, actuando como intermediaria y potenciando el efecto de red al máximo (Megías, 2010).

Otro modelo de negocio muy conocido es el *cebo y anzuelo*, basado en la presencia de una oferta inicial atractiva y muy barata que fideliza al cliente con la marca, y que posteriormente alienta al cliente a seguir comprando productos o servicios. El negocio tipo *nube y servicio* es otro prototipo que va en aumento por medio de la tecnología generada, aunque tecnológicamente no son lo mismo, con respecto al planteamiento de negocio es muy similar. La proposición de valor principal parte de la transformación de un producto en un servicio y de un gasto fijo en una variable. El cliente no tiene que adquirir un costoso *software* que deberá luego instalar en un *hardware* adicional y pagar por una suscripción y soporte, sino que paga por recibir un servicio mes a mes (Anderson, 2009).

Las organizaciones estatales como la Secretaría de Gobierno de Bucaramanga proponen entrelazar las actividades propias de la ciudad, enmarcadas en el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) (Decreto 78, junio del 2008) inducidos en normas urbanísticas estructurales, generales y complementarias, con vigencias de largo, mediano y corto plazo, que permiten al ciudadano bumangués ser protagonista del cambio sociocultural de la ciudad, y del mismo modo transformar su quehacer diario en el actuar y el hacer de las actividades comerciales de esta. Desde este punto de vista, la plaza de mercado de Bucaramanga se mantiene de forma estática y sedentaria comercial, sin visión ni misión que se identifique o la diferencie de los demás centros de distribución; es así como la cultura empresarial y de negocios de las plazas de mercado no muestran evolución en su esquema de negociación, siempre con sus tácticas y técnicas populares, manejadas desde los antepasados, en modelos antiguos de negociación, sin lograr un incremento notable en las finanzas de aquellos que forman la cadena comercial del centro de mercado.

Como antecedentes investigativos de la problemática de las plazas de mercado, se identifica que no se han realizado estudios direccionados al cambio comercial y administrativo de las plazas de mercado de Bucaramanga. Se encuentran algunos estudios que abordan temáticas cercanas como la tesis de grado *Factibilidad socioeconómica para el montaje de una empresa de asesorías para plazas de mercado y similares, en la ciudad de Manizales*, desarrollada por María Patricia Manrique y María Carmenza Rendón Silva (2001), de la Universidad Industrial de Santander. En esta se identifica la

¹ Artículo de investigación resultado del proyecto de investigación "Determinación de un modelo de negocio productivo para la plaza de mercado de la ciudad de Bucaramanga contribuyendo al mejoramiento de su rango de competitividad", 2011-2012, de las Unidades Tecnológicas de Santander-UTS.

viabilidad de fomentar empresas asesoras para las plazas de mercado, proporcionando herramientas esenciales que permitan lograr el incremento de utilidades para los comerciantes que requieran del servicio de asesorías dentro de un esquema de negocio competitivo.

La organización estructural y administrativa de las plazas de mercado siempre ha estado en temas iniciales del programa de gobierno de los mandatarios locales. Es así como Óscar Barrios y Gloria Durán (1999) desarrollan su proyecto de grado sobre un plan estratégico para la reestructuración del centro de mercado Guarín de Bucaramanga, en el que proponen un mejoramiento de las condiciones estructurales del centro de mercado para lograr un avance significativo en todos los procesos que conlleva el cambio del esquema de negocio, unificando conceptos de negociación en todo el proceso productivo de un centro de mercadeo al por menor.

La caracterización de las condiciones socioeconómicas, de salud y riesgos laborales de la población de trabajadores del sector informal de la economía pertenecientes a plazas de mercado del municipio de Bucaramanga permitió la identificación en la relación directa del manejo del talento humano. Esto se encaminó a determinar las condiciones de salud en su área de trabajo, diferenciando el carácter precario en situaciones laborales poco satisfactorias, que repercuten en un posible riesgo para las personas que comparten el espacio de trabajo en condiciones fitosanitarias de precariedad. Las conclusiones fueron determinadas en el proyecto de investigación desarrollado por Corredor y García (2002) de la Universidad Industrial de Santander.

En la investigación se tomó como referencia el modelo de negocio de Alexander Ostelwalder (2008), quien plantea nueve bloques con los que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. El proceso del diseño del modelo de negocios es parte de la estrategia de negocios, por lo que es de vital importancia estructurar este tipo de recursos para conocer a profundidad cómo opera una empresa y conocer las fortalezas y debilidades de esta. Este modelo se adaptó al centro de distribución de consumo masivo de la Plaza de San Francisco.

Metodología

La investigación es de tipo descriptivo por cuanto buscó especificar las características, la estructura y la dinámica del objeto de estudio con el propósito de

recolectar, medir y analizar la información útil para cumplir con los objetivos propuestos.

El método utilizado para identificar las variables administrativas y comerciales se basó en el diseño de un instrumento de recolección de información bajo la modalidad de cuestionario con preguntas de carácter nominal, ordinal, intervalar y escalar. Este cuestionario se hizo a los comerciantes y clientes de la plaza de mercado de San Francisco.

Población y muestra

La población estuvo representada por 972 puestos comerciales internos del centro de mercado Plaza San Francisco, de los cuales se tomaron 273 para ser analizados por medio de la aplicación del instrumento de recolección de la información. Estas corresponden a un muestreo no aleatorio por juicio y conveniencia de los centros de distribución de consumo masivo registrados en la Alcaldía de Bucaramanga (ver tabla 1), determinados de acuerdo a factores de selección cultural, mente abierta, capacidad de negociación, higiene y control fitosanitario, entre otras. Se selecciona la plaza de mercado San Francisco como objeto de estudio por ser la de mayor extensión territorial.

Tabla 1. Centro de distribución de consumo masivo en Bucaramanga (Plaza de Mercado)

Plaza San Francisco
Plaza Guarín
Plaza Concordia
Plaza Campesina (vía a Girón)
Plaza La Rosita
Plaza Central
Plaza Barrio Kennedy

Fuente: Secretaría de Gobierno Alcaldía de Bucaramanga, 2011

El número de puestos seleccionados se determinó por medio del siguiente procedimiento (Martínez, 2005):

$$n = \frac{(Z^*Z) p^* q^* N}{(e^*e)^*(N-1) + (Z^*Z) p^*q}$$

$$n = \frac{(1,96^*1,96)^*0,5^*0,5^*942}{(0,05^*0,05)^*(942-1) + (1,96^*1,96)^*0,5^*0,5}$$

$$n = 904,6968 / 3,3129$$

$$n = 273,0830 \sim 273$$

Donde:

Z = Margen de confiabilidad (95%)

p = probabilidad de aceptación

(en este caso 50% = 0,5)

q = Probabilidad de rechazo (1 - p)

(en este caso 1-0,05 = 0,95)

e = error de muestra (5% = 0,05).

N= Población.

N - 1= Factor de corrección por finitud.

n = Tamaño de la muestra.

La aplicación de la fórmula dio como resultado un total de 273 puestos comerciales del centro de mercado Plaza de San Francisco.

Los datos se analizaron y fueron procesados por medio del modelo de estadística descriptiva a partir del uso de software *Statgraphics*.

Fundamentación teórica

La productividad y competitividad en la economía reciben atención permanente por parte de los productores, los gobiernos, los inversores y analistas. Cada uno de ellos, explícita o implícitamente, usa estos conceptos en sus niveles de dirección con consecuencias diferentes que conllevan a decisiones de distinta índole: inversiones y reducciones de costos para los primeros; una amplia gama de políticas para los segundos; indicadores de desempeño presente y futuro de los países para los dos últimos. Pese a toda esta atención, muchas veces se presentan discusiones en cuanto al alcance de cada uno de estos conceptos y su interrelación. También se discute sobre los factores que influyen y determinan el crecimiento de la productividad, sobre todo en los países en desarrollo (Velázquez, 2002).

La competitividad es un concepto complejo sobre el cual no existe una definición única, en parte porque su utilidad reside en la posibilidad de identificar vías para fomentar empresas nacionales que contribuyan a la elevación real de los niveles de bienestar (Solleiro y Castañón, 2005).

La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en su productividad con respecto a bienes y servicios. Políticas macroeconómicas, instituciones legales sólidas y políticas estables son condiciones necesarias pero no suficientes para asegurar una economía próspera. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias

de una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en la cual las compañías compiten (Porter, 1991).

El capital humano presente en la competitividad

¿Qué es el capital humano? ¿La fuerza que mueve la empresa organizacional?, ¿el valor agregado de la compañía? En fin, se podrían enunciar diferentes expresiones que determinarían su concepto dentro de la organización. No basta con tener talentos en la organización, es necesario saber aplicarlos y utilizarlos de la mejor manera posible, por lo que se requiere de dos factores fundamentales: el diseño y la cultura organizacional. En otras palabras, la organización del trabajo y el estilo de administración pasan por la calidad intrínseca de los talentos, lo que significa trabajar en equipos de alto desempeño en un clima extremadamente democrático, agradable y participativo, dependiendo de manera primordial de la organización y de la cultura, es decir, del contexto que la cultura básica y la mentalidad pueden ofrecer para impulsar los talentos de las personas (Chiavenato, 2009).

Tradicionalmente, la mano de obra ha estado más asociada a la consecución de mejorías en costos y nivel de servicio. Sin embargo, en muchos casos esto puede ser un componente insuficiente, siendo necesaria una mejora de la productividad de todos los recursos empleados en los procesos productivos (Anaya, 2007).

La ventaja competitiva exige algo más que una muestra de capital humano. La revista *TechCapital*, en 1980, afirmó que la clave del éxito radicaba en adquirir nuevas empresas. Ahora la clave consiste en encontrar a los individuos adecuados (Davenport, 2000).

Es muy significativo que el área estratégica esté pendiente en todo lo concerniente a la gestión de procesos, su integración, operatividad, eficiencia, de tal forma que permita alcanzar los objetivos establecidos dentro de la organización. Los procesos dentro de las organizaciones empresariales requieren de elementos propios que permitan obtener una base que incremente la eficacia, disminuya los costos, mejore la calidad y administre los tiempos, para reducir los plazos de producción y entrega del servicio, logrando una efectividad en todos los eslabones de las organizaciones, que amplíen el éxito dentro de la productividad y competitividad en la región que se suscribe.

La política nacional de productividad y competitividad se enmarca en cinco pilares fundamentales (ver figura 1) como estrategia direccionada para el 2032. Con estos se busca una interacción de mayor auge en todos los componentes económicos a nivel nacional y regional, entre los que se identifican los sectores de clase mundial, que tienen una alta demanda en la economía global y en los que Colombia tiene la oportunidad de conseguir un crecimiento de diez veces por cada sector en un corto plazo. Entre los sectores más representativos se encuentran: autopartes, industria gráfica, energía eléctrica, bienes y servicios conexos, textiles, confecciones, diseño y moda, software y servicios de TIC, cosméticos y artículos de aseo y turismo de salud (Gartner, 2012).

El siguiente pilar se relaciona con el salto en la productividad y empleo direccionado por el Ministerio de Comunicación Industria y Turismo (MCIT); las entidades del sector cuentan con un plan de acción que buscó generar al 2010 un alto impacto en el crecimiento económico, siendo el motor de la transformación productiva, duplicando las exportaciones, triplicando el número de turistas internacionales y reduciendo en un 50% la informalidad empresarial del sector.



Figura 1. Transformación productiva: Visión 2032
Fuente: Rojas, 2010

El tercer pilar hace referencia a la formalización laboral y empresarial; el Ministerio de Trabajo ha iniciado una campaña positiva de formalización laboral. Esta campaña tiene tres aspectos: un balance de la ley de formalización y primer empleo (Ley 1429 de 2010); visitas *in situ* a petroleras y a empresas del sector azucarero y palmicultor para asegurarse que cumplan con sus obligaciones en materia de seguridad social, y una interesante campaña para develar el grado de informalidad que se maneja dentro del propio gobierno nacional

y territorial (entiéndase nóminas paralelas) (Instituto Nacional de Contadores Públicos, INCP, 2012).

El cuarto pilar es una estrategia transversal enfocada en la ciencia, la tecnología y la innovación. En 2032 Colombia será uno de los tres países más competitivos de América Latina y tendrá un elevado nivel de ingreso por persona equivalente al de un país de ingresos medios altos, a través de una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, con un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera, propicie la convergencia regional, mejore las oportunidades de empleo formal, eleve la calidad de vida y reduzca sustancialmente los niveles de pobreza (Gartner, 2012).

El último pilar también es una estrategia transversal para el Departamento Nacional de Planeación (DNP); plantea estrategias transversales direccionadas en ahorro, inversión y financiamiento al desarrollo empresarial y agropecuario, al capital físico y humano, así como al desarrollo tecnológico, instituciones y políticas.

De aquí entonces la importancia de que a la hora de dar vida a los procesos, a que estos se pongan en marcha, se determine no solamente lo que represente en pro de la empresa y todos sus actores involucrados, sino que se conozcan cuáles son sus características, alcance y ventajas. En este escrito se presentan algunas características que deben ser tomadas en cuenta.

Desde este punto de vista, la competitividad y productividad requieren de modelos de negocios que permitan satisfacer necesidades específicas, de tal forma que puedan producir incentivos económicos en toda la organización. Magretta (2002) define el modelo de negocio como "historias que explican cómo la empresa trabaja". Según Drucker, un buen modelo de negocio se define como aquel que responde a las siguientes preguntas: "¿Quién es el cliente y que valora? ¿Cuál es la lógica económica y subyacente que explica cómo podemos aportar dicho valor al cliente a un costo apropiado?" (Drucker, 1954). A partir de esta perspectiva, el modelo de negocio se relaciona con la misión organizacional, permitiendo lograr el objetivo de una planeación direccionada hacia la satisfacción plena del cliente como motor vivo y actual de la empresa.

Conceptos del modelo de negocio

El concepto de *modelo de negocio* se relaciona con diferentes fuentes de ideas y la profundidad de cada concepto difiere del campo en el que se aplique. Es desarrollado

en áreas como la teoría tradicional de estrategia, la administración general, la literatura de la administración en información e innovación y literatura de negocios (Jansen, Steenbakkens y Jägers, 2007). Los conceptos que le dan fuerza a la definición de modelo de negocio se atribuyen a Peter Drucker, quien introduce el concepto de *estrategia* en el mundo de los negocios, cuando esta palabra pertenecía únicamente al entorno militar (Drucker, 1954; 1979; 1994). La estrategia en el entorno empresarial se direcciona al desempeño de la empresa en un ambiente competitivo (Porter, 1991).

Los modelos de negocios se crean con el fin de dejar claro quiénes son los actores empresariales que se encuentran en un caso de negocio y cómo son sus relaciones explícitas. Las relaciones en un modelo de negocio se formulan con respecto a valores intercambiados entre los actores (Andersson et al., 2006).

El modelo de negocio es la lógica de la empresa, la manera en que crea y captura de valor para sus grupos de interés (Baden-Fuller, MacMillan, Demil y Lecocq, 2008), la forma en que una empresa “hace negocios” con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado, cómo esas actividades están relacionadas entre sí y quién las lleva a cabo (Zott y Amit, 2009).

Otras perspectivas definen estos modelos como conjuntos de actividades, organización y recursos estratégicos que transforman la orientación establecida por la empresa en una proposición de valor distintiva, permitiendo a esta crear y capturar valor (Svejnova, Planellas y Vives, 2010). También se definen como conjuntos de elecciones y de consecuencias derivados de dichas elecciones. Hay tres tipos de elecciones: políticas, de recursos, y de gestión de activos y políticas. Las consecuencias pueden ser clasificadas como flexibles o rígidas (Casadesus-Masanell y Ricart, 2011).

Finalmente, el modelo de negocio también puede definirse como un diseño de la estructura organizacional que representa una oportunidad comercial (George y Bock, 2011).

Elementos de un modelo de negocios

La proposición de valor. “La proposición de valor se relaciona con lo que la empresa le proporciona al cliente, a través de sus productos y servicios por sí mismos, y cómo esos productos y servicios se comercializan, así como en

pensar en su fórmula de beneficios, que genere recursos rápidos en efectivo al incluir una variedad de servicios a los clientes” (Anderson, Narus y Van Rossum, 2006).

Cliente objetivo. Es la base fundamental en cada uno de los procesos de los modelos de negocio, y la forma estratégica de poder llegar a ellos es por medio de la satisfacción de sus necesidades y ampliación de sus perspectivas. Sólo de esa forma es posible mantener un grupo consolidado de clientes que permita afianzar la empresa como elemento de valor y productividad para esta (Drucker, 2005).

El cliente objetivo es asumido como el “consumidor esencial del negocio y por lo tanto es primordial lograr su satisfacción como el éxito de la organización” (Kotler, 2002). De ahí que el grado de satisfacción del consumidor con respecto al producto ofrecido resulta fundamental a la hora de hacer un balance del desempeño de la organización; en tal sentido, la medida de satisfacción representa un mecanismo de retroalimentación para la firma que le permitirá tomar medidas adecuadas para el desarrollo futuro del mercado (Kotler, 2002).

Canal de distribución. Thompson cita algunos autores que definen este concepto:

Según Lamb, Hair y McDaniel (2006) “desde el punto de vista formal, el canal de distribución es una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que va desde el punto de origen del producto hasta el consumidor, con el propósito de llevar los productos a su destino final de consumo”. Para Philip Kotler y Gary Armstrong (2004) un canal de distribución “Es un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o del usuario industrial” (Thompson, 2007).

Relaciones. La relación con el cliente requiere tiempo, dedicación y empeño. Aunque parezca innecesario, mantener una relación saludable con los clientes es considerado como uno de los aspectos más importantes dentro de un modelo de negocios.

Configuración de la cadena de valor. Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto o servicio. La cadena de valor identifica nueve actividades estratégicas de la empresa, cada una con un costo, a través de las cuales se puede crear valor para los clientes.

Estas nueve actividades se dividen en cinco primarias y cuatro de apoyo. Como actividades primarias se consideran, la logística de entrada de materias primas,

la transformación de las mismas (producción); la logística de salida (distribución); la comercialización de las ofertas (proceso de ventas) y los servicios anexos a las mismas. Como actividades de apoyo se encuentran la infraestructura, información y tecnología, cultura organizacional y, por último, mercado y ventas.

Estructura de costos. Sin lugar a dudas una gestión eficaz de costos facilita el cumplimiento de las prioridades organizacionales, contribuye al desarrollo de ventajas competitivas y promueve una cultura de orden y transparencia. Así, el lugar que se asigne a la dimensión de costos dentro de la creación e implementación de la estrategia organizacional redundará tanto en los resultados de las operaciones de corto y largo plazo, como en el desarrollo de capacidades e imagen externa (Ortiz y Rivero, 2006).

Resultados

El modelo de negocio para el centro de distribución de consumo masivo-Plaza de San Francisco está determinado por nueve bloques (Osterwalder, 2008) en la variable *administrativa y comercial*. Los nueve bloques están centralizados por medio de una propuesta de valor que encierra todo el contenido del modelo.

En la figura 2 se observa la centralización del modelo que envuelve los demás bloques dentro del centro de distribución de consumo masivo-Plaza San Francisco.

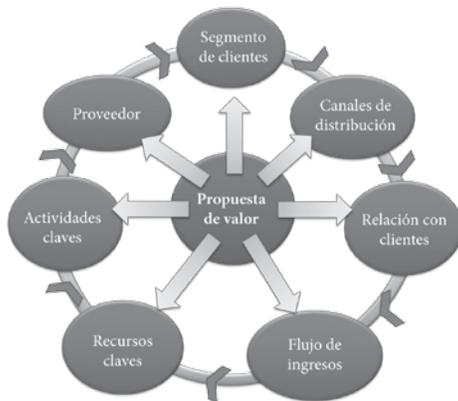


Figura 2. Modelo de negocio centro de distribución de consumo masivo-Plaza de San Francisco
Fuente: elaboración propia

La propuesta de valor está fundamentada en Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), lo que potencia el modelo por medio de la diversificación de sus cadenas productivas y permite minimizar la brecha comercial del Centro, logrando una especialización de

productos que se desarrollan dentro de la plaza. La UEN es concebida como una empresa individual, en el sentido económico, la cual posee las diferentes funciones que le son típicas: producción, mercadeo, finanzas, recursos humanos y suministros (Francés, 2006).

Desde esta perspectiva de planeación estratégica, las unidades estratégicas del modelo de negocio se fundamentan en tres esquemas para el manejo de los desechos, la materia prima poco atractiva para el cliente y el desperdicio de frutas, verduras y forraje de algunos productos, los cuales son tratados técnicamente buscando su transformación en otros productos terminados y con posibilidad de comercializarse dentro y fuera del centro de distribución.

En la figura 3 se aprecia el esquema de las UEN creadas dentro el modelo de negocio: UEN 1 Conservas de frutas y verduras marca San Francisco; UEN 2 Jugo de frutas marca San Francisco, y UEN 3 Fertilizantes naturales marca San Francisco.



Figura 3. Unidades Estratégicas de Negocio UEN
Fuente: elaboración propia

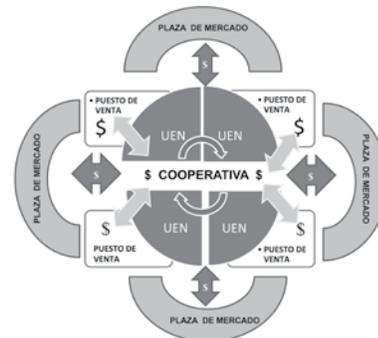


Figura 4. Esquema centralizado de la cooperativa con la UEN
Fuente: elaboración propia

Las UEN son administradas por los comerciantes del centro de distribución de consumo masivo a través de la cooperativa San Francisco, la cual da autonomía a

los comerciantes vinculados. En la figura 4 se visualiza el esquema centralizado de la cooperativa alrededor de la UEN. Esta cooperativa es de tipo producción de *bienes* y *servicios*; permite la transformación de materia prima en un producto terminado que puede ser distribuido dentro o fuera de ella (Quevedo, 2004).

Los segmentos que giran alrededor de la propuesta de valor se crean teniendo en cuenta los resultados del instrumento de recolección de la información aplicados dentro del centro de distribución de consumo masivo-Plaza de San Francisco.

Segmento de clientes

La clasificación de los clientes de la plaza de mercado se realiza de acuerdo a su estratificación y a la frecuencia en que ellos realizan una compra. De esta forma, la segmentación es el resultado de la combinación de cada uno de los criterios evaluados (ver tabla 2).

Tabla 2. Clasificación

Nivel socioeconómico	
Bajo	53,30%
Medio	89%
Alto	20,80%
Frecuencia	
Diario	41,40%
Semanal	43,60%
Quincenal	27,00%
Mensual	14,00%

Fuente: elaboración propia

Con base en estos criterios de segmentación (nivel socioeconómico-frecuencia), se crea la necesidad de capacitar al comerciante en el manejo visual de presentación de su puesto comercial, de tal manera que produzca impactos positivos en interacción con el potencial de clientes que visita el centro de distribución de consumo masivo. En la fotografía de arriba de la figura 5 se muestra la relación actual de exhibición, y en la fotografía de la derecha, el esquema futuro del puesto comercial.

Canales de distribución

Están constituidos por la trayectoria que ha de seguir un bien o un servicio desde su punto de origen o producción hasta su consumo, y además por el conjunto de personas o entidades que permiten la realización de las tareas correspondientes a dicha trayectoria (Peris, Parra, Lhermie y Miquel, 2006).



Figura 5. Esquema actual y futuro de exhibición del puesto comercial

Fuentes: arriba, Vanguardia Liberal, octubre del 2012; abajo, Dos no pelean si uno no quiere (blog), octubre del 2010

Para el modelo de negocio del Centro de distribución de consumo masivo-Plaza de San Francisco, los canales de distribución son de forma vertical, es decir, la cadena de distribución comienza desde el fabricante, pasa por los diferentes intermediarios hasta llegar al consumidor final (ver figura 6).

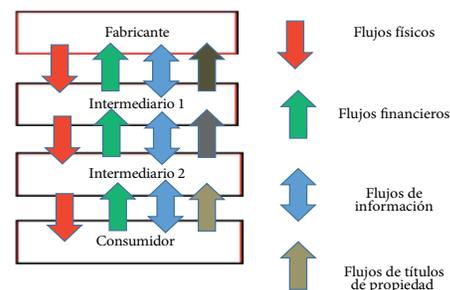


Figura 6. Canales de distribución

Fuente: elaboración propia

Relación con los clientes

Peter Drucker escribió en 1954: “El verdadero negocio de cualquier compañía es crear y mantener a sus

clientes”. Desde este punto de vista, la relación con ellos es de cuidado para el éxito de las actividades de negocio, cada una de ellas tiene relación directa con el comportamiento y la forma de actuar del comprador en cada momento de verdad desarrollado en el centro de consumo.

Siguiendo la metodología de Ignacio García Valcárcel (2001), se estipulan tres fuerzas primordiales para lograr una verdadera retención del cliente; el modelo de negocio se apropia de esta metodología que permite lograr interacción activa entre el cliente y el comerciante.

Información. Gracias a que la tecnología va mejorando cada día es posible crear nuevos canales de comunicación entre los comerciantes. Esta comunicación efectiva estaría a cargo de la administración del centro, la cual deberá manejar información sobre la competencia (información externa) y sobre el mercado de abastos, para poder tener informados a sus comerciantes acerca de cómo está el mercado de los diferentes productos de la canasta familiar, y así ellos puedan saber cuál es el producto de mayor actividad promocional.

La personalización. Con el segmento “Socioeconómico, frecuencia de compra” se establece la personalización del servicio, utilizando la información de cada cliente que se ha recolectado en forma de archivo almacenado sistemáticamente. Esto depende de cada sección que maneje el comerciante y su efectivo en las actividades comerciales.

Diferentes canales de información. El manejo de los canales de información está orientado a los clientes y usuarios de la plaza de mercado y se realiza por medio de comunicaciones escritas. También a través de la elaboración de una revista impresa que se reparte a la entrada de la plaza en los eventos feriales del centro de consumo, donde se da información acerca de los productos promocionados de cada sección y el día promocional, y lograr así que el cliente y el visitante estén enterados de las actividades que se realizan.

Otro canal de información son las pantallas electrónicas que sirven para informar a sus clientes respecto a las diferentes promociones del día. La plaza maneja un sistema de comunicación interna llamado emisora comunitaria; esta se debe utilizar a manera de refuerzo para las pantallas electrónicas y así se lograrían reducir costos publicitarios en otros medios.

Flujos de ingresos. Los ingresos del centro de distribución de consumo masivo-Plaza de San Francisco son limitados. Al año recibe por concepto de uso del puesto un estimado de 291.394.700 de pesos, valor bajo con

los gastos y costos que ascienden a 585.703.347 de pesos, lo cual produce una diferencia de 294.308.647 de pesos. Dentro de los gastos más representativos está la vigilancia, pagada por la Alcaldía, y otros servicios públicos como agua, luz y alcantarillado, que generan un desfase considerable para las arcas del centro.

Para el complemento del flujo de ingresos, se recomienda realizar un reajuste tarifario, labor que la Secretaría de Gobierno de Bucaramanga debe apropiarse. El complemento se unificaría cuando el modelo de negocio cree las UEN, administradas por medio del sistema cooperativo. Sólo de esa forma el centro de distribución de consumo masivo lograría ser autosostenible, sin la dependencia del ente gubernamental.

Recursos y actividades clave. Para la plaza de mercado de San Francisco —tanto en su segmentación socioeconómica como en la frecuencia de clientes— los recursos clave deben provenir del proceso de comercialización de cada actividad o sección del centro de consumo. El comerciante del centro de consumo-Plaza de San Francisco es consciente de su completa responsabilidad frente a su economía, aplicando las mejoras del diseño del puesto, días especiales de descuentos, uniformidad en elementos de trabajo, higiene en el puesto, diferentes medios de pago, servicio a domicilio, horarios extendidos, exclusividad en productos, entre otros.

El proceso de venta se determina por la capacidad de cada comerciante de introducir valor al proceso de venta, de tal forma que sea efectivo con los clientes actuales y con los potenciales que visitan la plaza de mercado. Esta propuesta de valor incluye el esquema de mejoras en parqueaderos unificados, higiene de la plaza, iluminación adecuada, seguridad dentro y fuera de ella, pasillos libres, canasta de transporte del mercado, ayudantes de la labor de mercadeo autorizados por la administración, entre otros. Estas estrategias de fidelización generan satisfacción, logrando aumentar el potencial de clientes dentro del centro de consumo.

Para el buen funcionamiento del modelo de negocio se estipuló la capacitación en cada una de las estrategias, lo cual fundamenta la propuesta de valor como eje central para el desarrollo del modelo de negocio. Esta capacitación se direccionó por medio de las Unidades Tecnológicas de Santander (UTS), a través de la oficina de Proyección Social, para que se lideren actividades de formación para los comerciantes del centro.

Red de proveedores. La red de contactos se relaciona directamente con la Alcaldía de Bucaramanga y con la Secretaría de Gobierno de la ciudad; sin ella el modelo no podrá funcionar, ya que por medio de esta se ges-

tionan los reglamentos que son base primordial para el funcionamiento de la plaza de mercado, en tanto que son los responsables del cuidado y mantenimiento de toda la infraestructura de la plaza.

Otra red de importancia es el centro de abastos como proveedor primordial de productos comercializados en el centro de consumo; la red de proveedores es directamente proporcional con la cadena de distribución (mayorista) que interactúa en línea con los comerciantes del centro de consumo, manteniendo la distribución uno a uno proveedor-comerciante.

Conclusiones

Este proyecto de investigación presenta aspectos relevantes del comportamiento comercial de los vendedores del centro de consumo-Plaza de San Francisco, identificados en esquemas culturales, enmarcados en una identidad que los asume como problemática esencial dentro del espacio comercial que genera la plaza de mercado de San Francisco.

La brecha comercial que asume el vendedor de la plaza de mercado es cada vez más amplia en comparación con los diferentes esquemas de negocio que se desarrollan en las organizaciones; la base fundamental de esta diferenciación es la falta de formación en las variables estudiadas (*administrativa, comercial*), ampliando el impacto y la desigualdad de mercadeo desarrollado en la Plaza.

La escasa capacitación de los comerciantes del Centro, sumada a la poca capacidad de gestión que tienen los entes gubernamentales en procesos administrativos y de mercadeo, genera un debilitamiento en los esquemas de ventas utilizados por los comerciantes de la plaza.

La disminución de las brechas comerciales se logra con la aplicación de estrategias de actualización y capacitación de los comerciantes en diferentes campos de saber como la contabilidad y las técnicas de mercadeo, que incluyan direccionamiento hacia el servicio y el *benchmarking*, con el objetivo de crear competencias que puedan reducir estas brechas en comparación con la competencia del sector.

La disminución de las brechas administrativas debe convertirse en un objetivo de los entes gubernamentales, ya que son estos los encargados del control y la administración del centro de mercado. Una de las estrategias para utilizar es la realización de un estudio perimetral que permita unificar el pago por uso del puesto comercial, logrando así incrementar los ingresos del centro de mercado.

Es pertinente que la Alcaldía de Bucaramanga genere partidas presupuestales para el cuidado y mantenimiento de la infraestructura de la plaza de mercado, que mejore las condiciones físicas del sitio, beneficiando a los comerciantes, los clientes y los visitantes de la plaza de mercado de San Francisco.

Es necesario que la Alcaldía, por medio de la Secretaría de Gobierno, amplíe el tiempo de contratación del administrador local (como mínimo por un año) para que haya continuidad en la aplicación de las diferentes estrategias para la disminución de la brecha administrativa y comercial.

La plaza de mercado de San Francisco, como centro de distribución de consumo masivo, tiene la posibilidad de generar otras entradas económicas para su sostenimiento, por medio de actividades de reutilización de productos que son desechados por los comerciantes, acompañadas de una administración eficiente y descentralizada políticamente, que generaría espacios de crecimiento comercial para disminuir su brecha.

Los centros de distribución de consumo masivo, por medio del modelo de negocio planteado de nueve bloques, podrían cambiar la forma de comercializar productos propios de la canasta familiar con un potencial de clientes que se fidelizan al cambio cultural y empresarial.

Referencias

- Alcaldía de Bucaramanga (junio, 2008). Decreto 078 de 2008, "Por el cual se compilan los Acuerdos 034 de 2000, 018 de 2002, 046 de 2003 y 046 de 2007 que conforman el Plan de Ordenamiento Territorial del Municipio de Bucaramanga".
- Anaya, J. J. (2007). *Logística integral: la gestión operativa de la empresa*. Madrid: Esic Editorial.
- Anderson, J. C., Narus, J. A. y Van Rossum, W. (2006) Propuesta de valor para el cliente en los mercados de empresas. *Harvard Business Review*, 69-77. Recuperado de <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/Propuestas%20de%20valor%20para%20el%20cliente%20en%20los%20mercados%20de%20empresas-Harvard%20Business%20Review-Marzo2006.pdf>
- Anderson, C. (enero 2009). The Economics of Giving It Away. *The Wall Street Journal*. Recuperado de <http://online.wsj.com/article/SB123335678420235003.html>
- Andersson, B., Bergholtz, M., Edirisuriya, A., Ilayperuma, I., Johannesson, P., Grégoire, B., Wangler, B. (2006). Towards a Reference Ontology for Business Models. En D. Embley, A. Olivé y S. Ram (Eds.), *ER* (482-496). Berlin: Springer-Verlag.

- Baden-Fuller, C., MacMillan, I., Demil, B. y Lecocq, X. (2008). *Special issue call for papers: Business models*. Long Range Planning.
- Barrios, O. y Duran, G. (1999) *Plan estratégico para la reestructuración del centro de mercadeo Guarín de Bucaramanga* [tesis de pregrado]. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander (INSED).
- Casadesus-Masanell, R., y Ricart, J. E. (2011). How to Design A Winning Business Model. *Harvard Business Review*. Recuperado de <http://www.bmg-businessconsulting.com/wp-content/uploads/2012/09/How-to-Redesign-A-Winning-Business-Model.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Corredor, Y. y García, L. (2002). *Caracterización de las condiciones socioeconómicas, de salud y riesgos laborales de la población de trabajadores del sector informal de la economía pertenecientes a plazas de mercado del municipio de Bucaramanga de octubre del 2001 a junio del 2002* [tesis de pregrado]. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander-Escuela de Trabajo Social.
- Davenport, T. O. (2000). *Capital humano: cuatro ventajas competitivas a través de las personas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Don no pelean, si uno no quiere (octubre, 2010). Hoy, ¡¡¡vamos a la plaza!!! Recuperado de <http://yocomotucomes.blogspot.com/2010/10/hoy-vamos-la-plaza.html>
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Nueva York: Harper and Row Publishers.
- Drucker, P. F. (1979). *The Practice of Management*. Londres: Pan Books.
- Drucker, P. F. (1994, Septiembre - Octubre). The theory of the business. *Harvard Business Review*. Recuperado de http://www.seconroad.net/foundations/conversation6/the_theory_of_business_drucker.pdf
- Drucker, P. F. (2005, Diciembre). La productividad del trabajador del conocimiento: Máximo desafío. *Harvard-Deusto Business Review*, (141), 70-79. Recuperado de <http://europa.sim.ucm.es/compludoc/AA?articuloId=428890>
- García, I. (2001). *Gestión de la relación con los clientes*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Gartner, J. G. (2012). *Conociendo los sectores de clase mundial en Colombia*. Recuperado de: <http://www.jggartner.com/2009/03/conociendo-los-sectores-de-clase.html>
- George, G. y Bock, A. J. (2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(1), 83-111.
- Instituto Nacional de Contadores Públicos (INCP) (2012). *Como vamos en formalización empresarial y laboral*. Recuperado de <http://www.incp.org.co/document/como-vamos-en-formalizacion-empresarial-y-laboral/>
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: Con el cuadro de mando integral*. México: Pearson.
- Jansen, W., Steenbakkers, W. y Jägers, H. (2007). *New Business Models for the Knowledge Economy*. Burlington: Ashgate Publishing Group.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing. Conceptos esenciales*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Lamb, C. W, Hair, J. y McDaniel, C. (2006). *Estrategia de marketing*. Madrid: Thomson.
- Congreso de Colombia (2010). Ley 1429 del 29 de diciembre del 2010, por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo, en *Diario oficial* núm 47937. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41060>
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard business review*. Recuperado de http://designblog.unian-des.edu.co/blogs/dise2102pc/files/2013/08/Why_Business_Models_Matter2.pdf
- Manrique, M. y Rendon, M. (2001). *Factibilidad socioeconómica para el montaje de una empresa de asesorías para plazas de mercado y similares, en la ciudad de Manizales* [tesis de grado]. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga.
- Martínez, B. (2005). *Aplicaciones, técnicas y métodos de muestreo: Estadística y muestreo*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Megías, J. (2010). *¿Cómo funciona un modelo de negocio?*. Recuperado de <http://javiermegias.com/blog/2012/01/como-funciona-un-modelo-de-negocio-de-2-o-varios-lados/>
- Ortiz, A. y Rivero, G. (2006). *Estructuración de costos: conceptos y metodología*. USA: Pact. Recuperado de http://www.rootchange.org/about_us/resources/publications/Estructuracion_costos_conceptos_metodologia.pdf
- Osterwalder, A. (2008). Business Model Innovation Hub. Recuperado de: <http://businessmodelhub.com/>
- Peris, S. M., Parra, F., Lhermie, C. y Miquel, M. J. (2006). *Distribución Comercial*. Madrid: Esic Editorial.
- Porter, M. E. (1991). *Ser competitivo, nuevas aportaciones y conclusiones*. Barcelona: Deusto.
- Rojas, L. (2010). *Sistema Nacional de Competitividad. Logros y retos*. Ibagué: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Recuperado de http://www.ascolfa.edu.co/archivos/Present_Conf_Ascolfa2011/Desarrollo%20Empresarial%20Colombiano.pdf
- Quevedo, F. I. (2004). *Derecho mercantil*. México: Prentice Hall.

- Solleiro, J. L. y Castañón, R. (2005). *Competitividad y sistema de innovación, los retos para la inserción de México en el contexto global*. En Globalización, Ciencia y Tecnología. Recuperado de <http://www.oei.es/oeivirt/temasvol2.pdf>
- Svejenova, S., Planellas, M. y Vives, L. (2010). An Individual Business Model in the Making: a Chef's Quest for Creative Freedom. *Long Range Planning*, 43(2-3), 408-430.
- Thompson, I. (2007). *Los canales de distribución. Conozca qué son los canales de distribución, por qué son necesarios y cuáles son las funciones que cumplen*. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/distribucion/canales-distribucion.html>
- Velázquez, C. (2002). *Índices de productividad*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Vanguardia Liberal (octubre, 2012). *Plaza de San Francisco le apuesta al compostaje*. Recuperado de <http://www.vanguardia.com/santander/bucaramanga/177204-plaza-de-san-francisco-le-apuesta-al-compostaje>
- Zott, C. y Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*, (23). 108-121.