

DESARROLLO SUSTENTABLE, NEGOCIOS, EMPRENDIMIENTO Y EDUCACIÓN

latindex Dialnet IDEAS

ANÁLISIS COMERCIAL DE CENTROS DE DISTRIBUCIÓN MINORITARIO QUE TRANSFORME EL MODELO DE NEGOCIO, CON ESTRATEGIAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE SU POBLACIÓN INCLUYENTE

Andrés Mauricio García Gómez¹

Claudia Mylleth Santana Franco²

Alba Patricia Guzmán Duque³

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Andrés Mauricio García Gómez, Claudia Mylleth Santana Franco y Alba Patricia Guzmán Duque (2021): "Análisis comercial de centros de distribución minoritario que transforme el modelo de negocio, con estrategias competitivas sostenibles para mejorar la calidad de vida de su población incluyente", Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, n. 23 (p.p. 118-131, septiembre 2021). En línea:

<https://www.eumed.net/es/revistas/rilcoDS/23-septiembre-2021/centros-distribucion-minoritario>

RESUMEN

Los centros de distribución minoristas comúnmente llamados en Latinoamérica Plazas de Mercado, son un espacio en donde interactúa el campesino productor de alimentos de la canasta familiar y al mismo tiempo convergen variables culturales, gastronómicas, que desde siglos anteriores han sido un escenario de encuentro entre la ciudad y el campo, (Restrepo, 2016). Estos espacios de oferta y demanda son en esencia un modelo de negocio estático que no ha cambiado sus procesos de interacción entre los oferentes y demandantes, es desde esta quietud comercial que las empresas deben buscar mejorar la competitividad en el mercado modificando su esquema comercial para enfrentar la competencia con ideas innovadoras que cautiven al demandante (Castro, 2018). Este proyecto se enfocó en revisar los centros de distribución minorista en la ciudad de Bucaramanga-Colombia, utilizando una investigación descriptiva con un enfoque cuantitativo y cualitativo, que permitió analizar desde un contexto comercial, económico, cultural, social y político el comportamiento de estos centros de distribución minoristas, con la finalidad de proponer un nuevo modelo de negocio que interactúa con la realidad comercial, utilizando

¹ Magister en Dirección Estratégica. Unidades Tecnológicas de Santander. agarcia@corre.uts.edu.co

² Magister en Dirección Estratégica. Unidades Tecnológicas de Santander. claudiasantana@correo.uts.edu.co

³ Doctora en Integración de las Tecnologías de la Información en las Organizaciones. Unidades Tecnológicas de Santander. aguzman@correo.uts.edu.co

el modelo Canvas como estrategias para modificar y actualizar el proceso comercial del negocio (Arroyo et al., 2018).

Palabras Claves. Canvas, demandante, Modelo de negocio, oferente, plaza de mercado.

COMMERCIAL ANALYSIS OF MINORITY DISTRIBUTION CENTERS THAT TRANSFORMS THE BUSINESS MODEL, WITH SUSTAINABLE COMPETITIVE STRATEGIES TO IMPROVE THE QUALITY OF LIFE OF ITS POPULATION.

ABSTRACT

The retail distribution centers commonly called in Latin America Market Plazas are a space where the peasant producer of food from the family basket interacts and at the same time cultural and gastronomic variables converge, which for centuries have been a meeting point between the city and countryside, (Restrepo, 2016). These supply and demand spaces are in essence a static business model that has not changed its interaction processes between suppliers and demanders, it is from this commercial stillness that companies must seek to improve competitiveness in the market by modifying their commercial scheme to face competition with innovative ideas that captivate the applicant (Castro, 2018). This project focused on reviewing the retail distribution centers in the city of Bucaramanga-Colombia, using descriptive research with a quantitative and qualitative approach, which allowed the behavior of these centers to be analyzed from a commercial, economic, cultural, social and political context. of retail distribution, in order to propose a new business model that interacts with the commercial reality, using the Canvas model as strategies to modify and update the business commercial process (Arroyo et al., 2018).

Keywords. Canvas, demanding, Business model, supplier, market place.

INTRODUCCIÓN

Los negocios van cambiando de acuerdo en diferentes patrones, como la cultura, la tecnología, la economía, la globalización, entre otros, enmarcados en la estructura de la cuarta revolución industrial, Carballo Quirós (2020), esto permite un desarrollo cambiante en cómo enfrentar esquemas novedosos que interactúen estos patrones de comportamiento del demandante que van variando desde los gustos preferencias y deseos entre las diferentes ofertas del mercado.

Son estos factores que predominan y que hacen que las empresas busquen cambios diferenciados en estrategias comerciales que atraigan un demandante activo y permanente, y puedan mantener niveles de consumo altos en todos los esquemas comerciales de las empresas. Esto implica un reajuste de modelos comerciales que las organizaciones deben empezar a modificar para mantener un flujo de caja activa y constante en toda su cadena productiva, haciendo que las organizaciones busquen sistemas de integración entre el cliente y su oferta, Esteves (2016), de esta forma implica un nivel mayor para atender

la demanda cambiante del mercado y lograr dar satisfacción del cliente interno y externo que le permita posicionarse en el mercado al cual pertenece.

Pensar en modelos de negocios es evocar el siglo pasado a mediados de los años cincuenta, en donde la industria era estable y el mercado no era volátil, y permanecía de forma constante lineal y sin desvíos entre sus acciones, después de la globalización los esquemas fueron modificando su forma de actuar, pensar y decidir en los negocios. Carballo Quirós (2020), menciona la transformación del modelo del negocio desde la crisis de las empresas digitales, es decir que las empresas se enfrentan por medio de diseños organizacionales sueltos, activos y dinámicos, que le permiten un cambio para entender las exigencias de la demanda del mercado que interactúa entre sí para modificar y transformar los negocios, que cada día van cambiando de ambientes estables a ambientes inestables por las diferentes acciones de la vida global que convergen entre los mercados.

Los modelos de negocios interactúan entre estrategias para generar nuevas oportunidades de valor, que permite obtener ventajas competitivas entre las empresas y mantener la sostenibilidad del negocio en el mercado al cual pertenece, (Rivera, 2018), otro punto importante de los modelos de negocio es la agrupación de técnicas y mecanismos que sirven como guía para el mejoramiento de los procesos organizacionales, es desde concepto de Burbano & Rojas, (2016), que los modelos de negocios son aplicados en diferentes esquemas, de acuerdo al entorno en donde se realizan. Es por eso por lo que la empresa debe estar atenta a los cambios del mercado en la diferenciación de variables que pueden hacer que las compañías cambien el curso de su proceso comercial y administrativo. Para hoy en este tiempo del 2021, sigue la transformación y adecuación de variables que permiten tener miradas diferentes en contextos mundiales como lo es el COVID 19, que ha traído una escalada de pérdida del poder adquisitivo, consecuencia de la desaparición de empresa, que condujo a una micro y macro economía inestable en el contexto global, para latinoamérica el proceso se ha evidenciado en países como Perú, que su gran capacidad económica es provenientes de ventas en empleos informales, OIT (2020), siguiendo en su contexto países como México, Chile, Ecuador, Costa Rica, Colombia entre otros, cayendo su desempeño de productividad en un 20%, esto conllevó a un cambio rotundo en el comportamiento comercial de la sociedad y el mercado.

Este proceso de pandemia mundial condujo hacia un cambio de cómo hacer negocios para permanecer activos en un mercado que fluctúa en condiciones nada estables, uno de esos cambios los plantea Schwab (2016), quien ve al consumidor como un nativo digital, que se mueve universalmente en un mismo sitio, para interactuar con sus gustos deseos y quizás necesidades que se puedan satisfacer con el solo click para la acción comercial, es desde este enfoque que las empresas aplican estrategias de base tecnológica y así interactuar con el demandante virtual, mejorando procesos de distribución en la entrega de bienes y servicios, y otros procesos que anteriormente no eran de importancia, pero que a través de la modificación de la estructura organizacional hace permear el gusto del nuevo Cyber-cliente.

Es desde estos cambios tecnológicos, el comportamiento cultural, e inestabilidad del mercado, donde los centros de distribución minoristas, no han modificado su comportamiento estructural organizacional y permanecen anclados en un comercio tradicional, no acorde a la conducta comercial y administrativa del siglo XXI, reduciendo la permanencia en un mercado cambiante y poco estable, es así, que se observa la conducta cultural de estos centros de distribución minoritaria, en donde sus comerciantes mantienen una comercialización tradicional, quizás por las edades de ellos que interactúan personas en condiciones de adultos mayores, y que han heredado esta cultura comercial como un enfoque de un árbol genealógico que no se modifica y mantiene su tradicionalidad, pero que hoy por los cambios del entorno no puede seguir funcionando de esta forma, porque van en dirección hacia una desaparición activa y segura de los esquemas comerciales.

Es esta perspectiva en donde el estudio investigativo se centra en el comportamiento comercial de estos centros minoristas, su distribución de los productos de consumo masivo en la ciudad de Bucaramanga-Colombia, centralizados en cinco plazas principales de mercado al menor (plaza Central, plaza, Guarín, plaza la Concordia, y plaza de San Francisco, y plaza Kennedy, Alcaldía Bucaramanga (2020), Siendo la plaza central, cómo ente independiente no manejado por la Secretaría de Gobierno. Cada una de ellas representa diferenciación en su extensión territorial, su cultura organizativa, y sus procesos comerciales, que atraen un potencial de clientes enfocados en todos los estratos sociales, con mayor presencia en niveles socioeconómicos 1, 2, 3, los otros niveles 4, 5 es mínima la presencia como demandantes activos, debido a todos los procesos de poca calidad que se maneja en ella, que hace que el cliente disminuya su presencia, por su nivel socioeconómico no se siente a gusto para hacer un intercambio comercial.

También es de anotar que los centros de distribución minoritarias tiene un control directo con la secretaria de gobierno de la ciudad de Bucaramanga quien es la encargada de su administración en todo las áreas administrativas, de normatividad y de presupuesto, es desde esta perspectiva que los centro de distribución minorista cumplen funciones públicas que por lo tanto se enmarcan en la política de gestión de la calidad consideradas en la norma técnica de gestión pública “NTGC 1000” y que por lo tanto la evaluación de su gestión en la prestación del servicio sería por agentes independientes, tales como los programas de seguimiento institucional, las veedurías ciudadanas, las juntas de acción comunal y las juntas administradoras locales. Secretaria de Gobierno Alcaldía de Bucaramanga (2020).

Es desde esta normatividad pública que los centros de distribución minoritarios de la ciudad de Bucaramanga-Colombia, requieren de modificar su modelo administrativo, que permita una mayor interacción entre los comerciantes y sus clientes en diferentes factores tales como: mejor servicio al cliente, productos de calidad, precio justo, higiene, y mejoras en su infraestructura física, que permita un acondicionamiento adecuado en la prestación del servicio a sus demandantes.

Este modelo posibilitaría que los comerciantes de los centros minoritarios de distribución, permitan procesos de sensibilización, capacitación en buenas prácticas de manipulación de alimentos, técnicas de

embalaje, y procesos de conservación de alimentos perecederos, como valor agregado al negocio y servicio al cliente, de esta forma se pretende ampliar la demanda en niveles socioeconómicos 4, 5, 6. y permitir ampliar el ingreso y mejorar condiciones de vida de los comerciantes al modificar patrones de cultura comercial y de servicio, con estrategias de mercadeo que permita la sostenibilidad del negocio y la permanencia de la cultura comercial bumanguesa.

Para del desarrollo de la investigación se tomó como referencia al centro de distribución de minoritaria, plaza de mercado de San Francisco, este centro de distribución es uno de los más antiguos de la ciudad de Bucaramanga, en los años 70 funcionaba como centro de acopio para el resto de la ciudad.

El centro minoritario de San Francisco está ubicado en la zona nororiental de Bucaramanga, “Ver figura 1” entre las carreras 22 (Occidente) y 23 (Oriente), entre las calles 12 (Norte) y 13 (Sur). Con un área aproximada de 7.450 m². cuenta con novecientos treinta y siete (937) puestos comerciales activos, incluyendo veinte cinco (25) locales que se encuentran en a la edificación externa del centro minorista, divididos en pabellones comerciales como verduras, frutas, legumbres, carne de res, de cerdo y pescados, entre otros.

Figura 1.

Centro minorista San Francisco.



Fuente. ONE WORLD. Nations nationsonline.org/oneworld/map/google_map.htm

La investigación toma como modelo de negocio la metodología Canvas, el modelo Canvas es una herramienta creada y diseñada por Alexander Osterwalder, que permite crear un valor agregado con base en un análisis situacional interno y externo de la empresa, por medio de esta herramienta se generan modelos de negocios basados en nueve etapas, que involucran todos los procesos de la empresa, y de esta forma promover una propuesta de valor que mejora el nivel de competitividad del negocio e integre la cadena productiva entre el ofertante y el demandante (Lozano, Caicedo, Fernández, & Onofre, 2019).

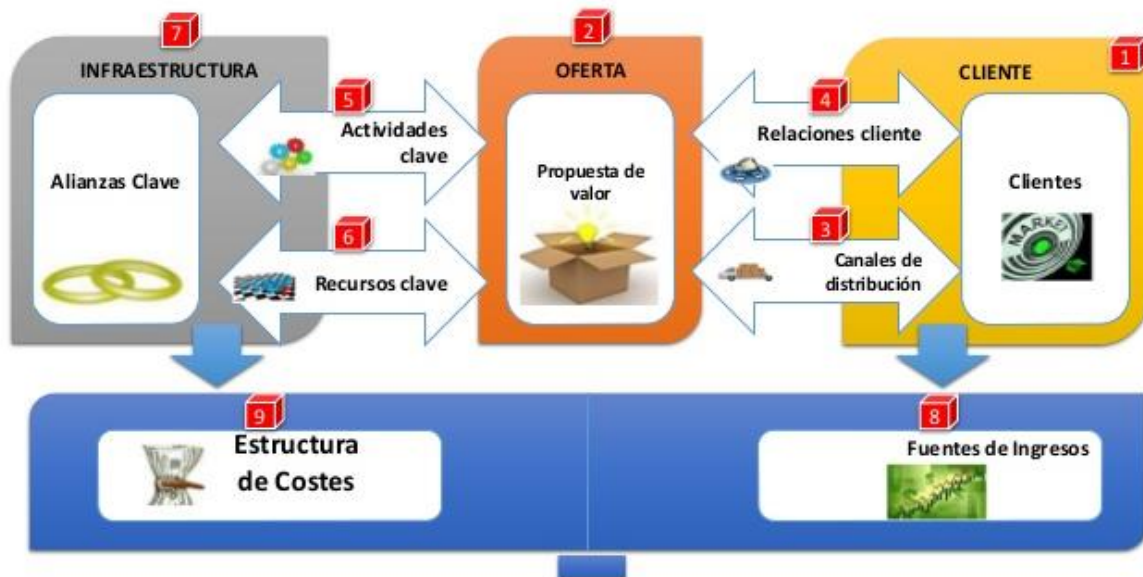
EL procedimiento para la elaboración el modelo de negocio se fundamenta en cuatro módulos relacionados, el primero con la infraestructura, que representa los recursos, la red de alianzas y la red de

actividades, el siguiente módulo es la oferta donde se estipula la propuesta de valor siendo el centro del modelo del negocio, el módulo cliente, determina la relación con el cliente, canales y segmentos, el módulo final por la estructura de costos beneficios y flujos de ingresos, todos los módulos se entrelazan para lograr el funcionamiento del modelo de negocio, en la figura 2 se detalla gráficamente el modelo estipulado.

El modelo de negocio plantea una secuencia para establecer uniformidad en el proceso que se desea, esta secuencia permitirá un lineamiento estrecho entre la cultura comercial actual del Centro minoritario de distribución Plaza de mercado de San Francisco, y la cultura comercial externa de la ciudad de Bucaramanga, al tomar decisiones que logren que los usuarios del centro de mercado realicen compras efectivas con agrado y satisfacción.

Figura 2.

Modelo Canvas



Fuente: <https://co.images.search.yahoo.com/>

METODOLOGÍA

Tipo de estudio

La investigación tiene un alcance exploratorio, con enfoque mixto cualitativo y cuantitativo, mediante un análisis del modelo del negocio actual del centro minorista “Palza de mercado de San Francisco” y así formular un nuevo modelo de negocio basado en el esquema Canvas.

Participantes

La muestra constituye 273 puestos comerciales, del total de los 893 puestos de mercado en las diferentes actividades comerciales que se ofertan del centro minoritario de San Francisco, ubicada en la ciudad de Bucaramanga-Colombia

Materiales e instrumentos.

El instrumento utilizado para la recolección de la información se enfocó en 4 áreas que integran el centro minoritario de San Francisco tales como área administrativa, financiera, comercial, y tecnológica, con la finalidad de hacer un análisis general que permite integrar soluciones puntuales para la creación del nuevo tipo de negocio. Las preguntas registradas en el instrumento son preguntas de tipo cerradas con única respuesta y otras de tipo abierto que permite la indagación con mayor profundidad en proceso puntuales de la actividad diaria del centro minoritario de San Francisco.

Procedimientos

EL procedimiento se desarrolló en cinco etapas.

Etapa 1. Diseño y elaboración del instrumento base:

Se diseñan las preguntas por medio de un estado de arte en fuentes bibliográficas sobre el tema central modelo de negocios basado en las categorías comerciales del centro minoritario de San Francisco.

Etapa 2. Validación del Instrumento.

Se valida con el administrador del centro minoritario de San Francisco y cuatro comerciantes en diferentes áreas, se entregó el instrumento con varias preguntas que conducen hacia el análisis de primera línea para determinar un cambio en el modelo del negocio.

Etapa 3. Muestra Piloto

Se aplica a 12 puestos del centro minoritario en variedad de actividades comerciales para que puedan responder las preguntas preliminares del instrumento a aplicar.

Creación del Instrumento

Se procede a crear el instrumento de recolección de la información basado en el resultado y análisis de las etapas anteriores que alinearon criterios y crear el definitivo cuestionario de aplicación.

Etapa 4. Aplicación del instrumento.

Se procede según los parámetros establecidos y se aplica a 273 puestos comerciales del centro de distribución minoritaria Palza de Mercado de San Francisco.

Etapa 5. Tabulación

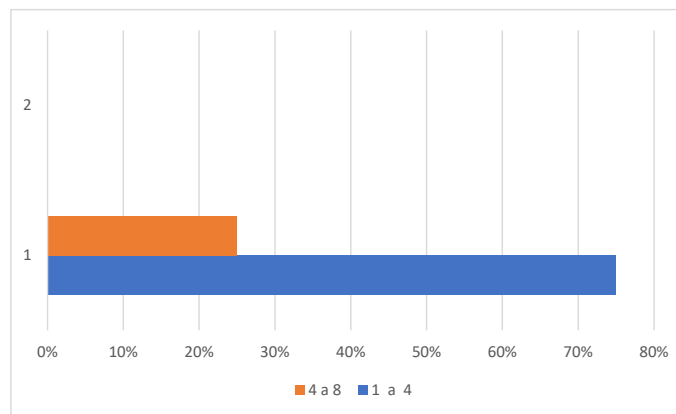
Se procede por medio de la herramienta statgraphchis que permite un análisis más estructurado de la información recolectada, y así proceder a el diseño del nuevo modelo de negocio.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis de la investigación se centró de acuerdo a los resultados de la aplicación del instrumento, que permitió encontrar generalidades de las actividades propias del centro minoritario, entre estas generalidades se encontró que no hay una ocupación igual en la medición en metros cuadrados de los puestos de comerciales, del total porcentual 100% se registra un 25% con mayor ocupación en metraje cuadrado de los puestos comerciales, que van de cuatro a ocho metros cuadrados, son los de mayor amplitud y se formaron porque el comerciante unifica puestos continuos y se tomó en muchas ocasiones espacios comunes de la edificación del centro minoritario, situación que disminuye el transito del comprador que no puede transcurrir con libertad para la compra de sus productos, el restante 75% son puestos comerciales que ocupan una distribución entre uno y cuatro metros cuadrados.

Figura 3.

Metrajes puestos comerciales



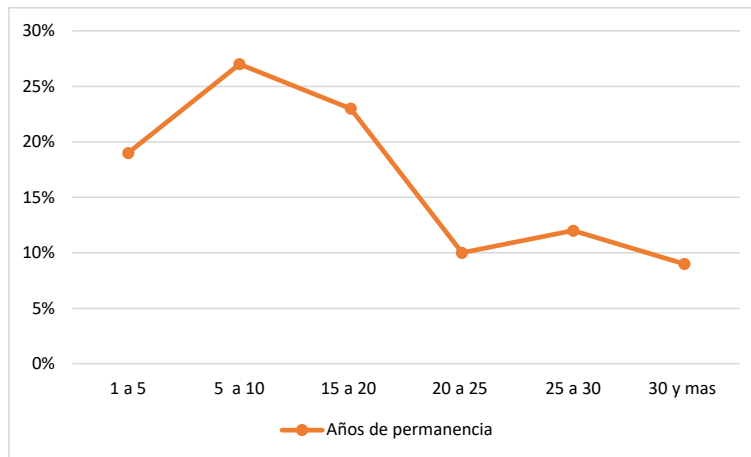
Fuente. Autor

Otras de las generalidades analizadas es la permanencia de los comerciantes, estos datos evidencian que las generaciones de los vendedores han cambiado, permitiendo modificar algunos parámetros de cultura comercial en los esquemas de negociación y formas de servicios a los clientes, siendo más escasos en estos modelos comerciales, se registra sesenta y un puesto comercial con mayor impacto de permanencia entre los 5 y 10 años, con un porcentaje del 27%, seguido se encuentran los comerciantes entre 15 a 20 años de permanencia en el centro minoritario con un porcentaje del 23%, y por último, de 1 a 5 años, 19%, en la figura 4 se registra todos los porcentajes de permanencia.

Otra característica del análisis es la cantidad de puestos de mercado que tiene un mismo comerciante, el 92% de los encuestados afirman poseer de uno y dos puestos, todos ellos aseguran que estos puestos comerciales son de la misma actividad o sector, y tan sólo el 8% tiene de dos y cuatro puestos. Se concluye que los funcionarios van en contravía al reglamento interno, “Decreto municipal No 0118 del 17 de julio del 2008”, en su artículo 22 el cual reza: *“Cada usuario sólo tendrá derecho a un puesto o local dentro de uno de los centros de mercado del municipio de Bucaramanga”*.

Figura 4.

Permanencia



Fuente. Autor

La escolaridad es otro factor de importancia, porque esto permite cambios generacionales en el desarrollo de un nuevo modelo de negocio, el análisis muestra un porcentaje alto en la formación de los comerciantes, en los niveles de escolaridad básica se muestra un 71%, secundaria un 26%, técnica 2.5% y nivel tecnología un 0.7%, esto conduce hacia una tradicionalidad comercial que no es apropiada de acuerdo a la inestabilidad del mercado, por lo tanto es fundamental revisar e interactuar con procesos de formación que pueda cambiar y modificar conductas comerciales que mejoren los niveles de competitividad.

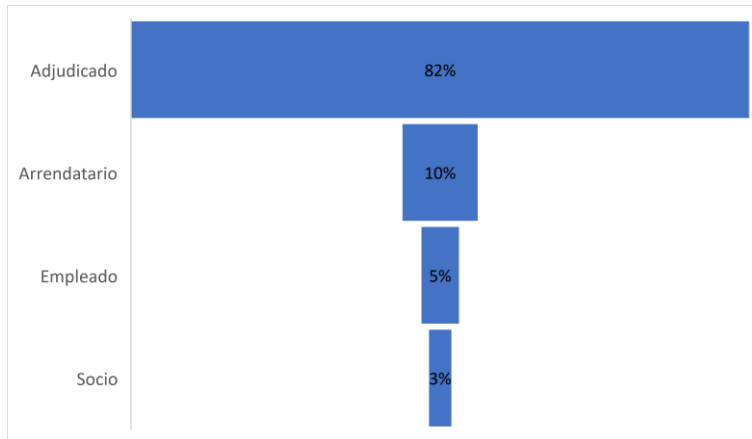
Área Administrativa

En el área administrativa se observan variables que integran procesos internos que repercuten directamente en la forma de administrar individual de cada puesto de mercado, y al mismo tiempo la administración general del centro minoritario. La investigación arrojó un porcentaje alto 82%, es un valor positivo porque quienes acreditan valor de propiedad, son los mismo que ejercen el control administrativo del puesto, el restante 18% está representado en arriendo, empelados y socios, en la gráfica 5 se observa los valores representativos del uso del puesto de mercado.

Otra variable administrativa es la forma de gobierno, la administración general está a cargo de la secretaria de gobierno de la ciudad de Bucaramanga-Colombia, quien administra el presupuesto para el mantenimiento en infraestructura y control de la normatividad sanitaria y ambiental, pero cada centro minorista ha creado asociaciones que son las que se dirigen directamente ante el gobierno local para solicitar requerimientos en varios aspectos del centro minoritario.

Figura 5.

Administración del puesto de mercado.



Fuente. Autor

La jornada de apertura del centro de distribución está determinado en desde las 6:00 de la mañana para el cliente, hasta un horario máximo de 4:00 p.m. situación que no se cumple, porque el tiempo máximo de apertura de los puestos de mercado es hasta las 2:00 p.m. horario que siempre se ha mantenido por la poca afluencia del cliente después de ese horario.

Variable financiera.

Las finanzas es un elemento esencial en cualquier proceso empresarial o actividad de negocio, Héctor Ortiz Anaya (2011), en su libro análisis financiero aplicado afirma, *“Cuando se pretende llegar al campo financiero se debe partir de las grandes ramas que integra la ciencia económica: la microeconomía y la macroeconomía”*. En las finanzas del centro minoritario no se observa un comportamiento adecuado, porque su rubo financiero en total es manejado por medio del presupuesto de la ciudad, el cual es muy escaso, y de poca profundización para hacer mejoras en especial en infraestructura, es así que al consultar a los comerciantes ellos mismo han hecho algunas inversiones en cada puesto de mercado, que le implica un porcentaje de retorno mínimo, debido por la ausencia cada día mayor de clientes que deseen comprar productos de la canasta familiar, las inversiones están en relación a un salario mínimo legal mensual vigente.

La fuente de los recursos utilizados por los comerciantes está determinada en varios elementos siendo el crédito a terceros el de mayor uso 53.8%, 14% entre el micro crédito., y crédito bancario un 20%, el restante se considera que son recursos propios del comerciante, 12.2%.

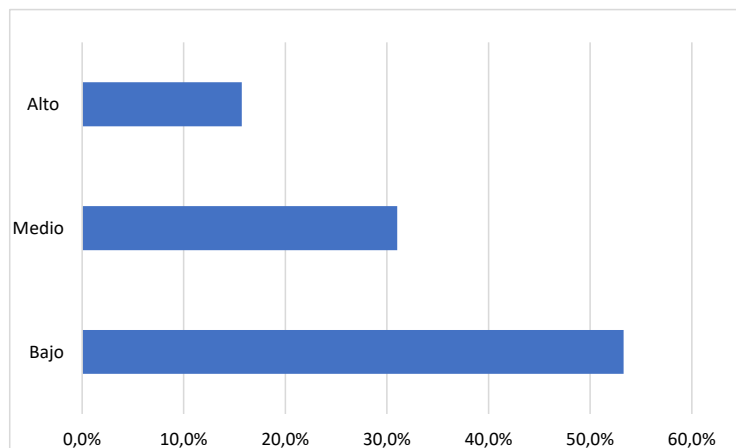
Esta información financiera permite identificar la poca credibilidad del comerciante ante las entidades financieras, siendo de mayor aceptación el crédito a terceros, esto implica que en el centro de minorista San Francisco el comerciante no lleva una contabilidad aceptable, todo es con base en su conocimiento propio y muchas veces no determinan la utilidad real, por lo tanto, al no llevar la contabilidad adecuada no les permite identificar el flujo de efectivo real con que cuentan.

Área comercial.

La actividad comercial es base en todo proceso organizacional, fundamentado en el juego de la oferta y de la demanda, entre ellos se determinan los niveles socioeconómicos de los clientes siendo el nivel bajo el de mayor porcentaje y el nivel alto el menor, ver gráfica 6.

Gráfica 6

Niveles socioeconómicos de los clientes



Fuente. Autor

Para los comerciantes de los centros minoritarios la frecuencia de los clientes fijos es importante para la sostenibilidad de su negocio, un porcentaje muy cercano de la frecuencia de compra de estos clientes fijos es la diaria, con un valor del 41.4% logrando evidenciar frecuencias muy cercanas que permiten obtener una relación de confianza muy íntima entre lo que se ofrece y lo que estos clientes reciben por su compra; la frecuencia baja está entre los que realizan mercado cada quince días y mensualmente con porcentajes del 27% y 14%, respectivamente.

Para evaluar la cercanía que realmente puede tener los comerciantes de sus clientes fijos se determinó el conocimiento que el vendedor tiene sobre estos, para ellos se estipuló escalas con valores de uno (1) a cinco (5) puntos, siendo el punto cinco el de mayor valor de referencia, el 50.5% de los comerciantes

del Centro minoritario San Francisco determinan un puntaje máximo de conocimientos de sus clientes fijos, siendo este valor en promedio estable, es necesario realizar niveles de mayor conocimiento entre el cliente y vendedor para que el nivel de confianza crezca y puedan determinar valores de mayor aceptación.

También se determinó la forma como los clientes abordan el pago, se toma escales de valores de uno (1) a cinco (5) siendo el cinco el de mayor puntaje, en ella se estipula criterios como pago de contado, si el cliente pide rebaja en cada producto, la cantidad comprada y la toma de decisión rápida al comprar, estos elementos permiten ir evidenciando, los niveles de comercialización y aceptación de clientes en el momento de hacer efectiva la compra.

Área tecnológica.

Esta investigación indagó la estructura tecnológica que utilizan los comerciantes para el desarrollo de su actividad, la respuesta es muy precaria, solo algunas evidencias tecnológicas utilizadas es considerada como tecnología, entre ellas las herramientas utilizadas para su actividad diaria, como lo es los pesos digitales, cuchillos industriales, protección en la manipulación de alimentos en especial del sector de carnes, pero en si estas herramientas no son de apropiación tecnológica, que mejoren en gran escala la actividad comercial, el total de comerciantes encuestados solo evidencia utilizar redes sociales como lo es el WhatsApp que les permite una interacción entre los clientes fijos.

Modelo de negocios.

El modelo del negocio que se estipulo para el centro minoritario San Francisco está compuesto en una propuesta de valor que integra siete aspectos de mayor profundización, como lo es la segmentación de clientes, canales de distribución, relación con los clientes, flujos de ingresos, recursos calves, actividades calves, y proveedores, para eso se requiere determinar la frecuencia de los clientes fijos, con estrategias de comunicación proactiva, mejores parqueaderos, puestos de trabajo con diseño ajustado a la tecnología y de mayor visualización para sus productos, mejorar las formas de pago utilizando canales diferentes al efectivo, integrando la tecnología, y en alianza con el sector financiero, que permite mantener a un cliente con mejores y mayores opciones para comparar sus productos.

Los comerciantes deben unificar criterios en la forma de vestir que lo identifique del cliente, con atuendos industriales que permiten protección personal y una imagen positiva ante el cliente, dentro de los utensilios básicos y necesarios se clasifican acorde a la sección que se utilice, como el caso de los vendedores de carne rojas, carnes de cerdo, la utilización de guantes durables, resistentes, fabricados con una combinación de alambre de acero inoxidable, encapsulado en una capa de polietileno y envuelto en poliéster de alta eficacia, Para todos los comerciantes es indispensable la utilización de delantales, gorros y tapabocas, y la utilización de calzado de goma como botas, que permite un cuidado adecuado e higiene en cada una de las actividades que se realizan en el centro minoritario, cada funcionario debe

llevar de forma visible un carnet de identificación con su nombre completo, sección al cual pertenece, de igual forma cada uniforme debe tener un color específico que identifique la sección en que labora.

Una de las estrategias que se ha venido incrementando por la situación del COVID 19 son los servicios de domicilio, cada día el cliente tiene menos tiempo para realizar las actividades comerciales, y más aún aquellas que tienen una relación directa con los componentes de la canasta familiar, el cliente busca mejores y mayores facilidades, que reduzcan el tiempo dando soluciones efectivas a sus necesidades y deseos puntuales, eso se combina con la ampliación del horario de atención, la estrategia se centra en cambio de hábitos de los comerciantes, acompañada de una publicidad de divulgación, de esta forma se logrará una mayor presencia comercial.

Otra estrategia de valor es el adecuamiento de la infraestructura física del centro minoritario, que promueve mejores espacios para el cliente y unificación en metraje de los puestos de mercado que permitan un orden visual y de mejor atractivo arquitectónico del centro minorista de mercadeo de San Francisco.

De esta forma el modelo del negocio hace cambios en las diferentes áreas del comportamiento comercial, que permita una interacción adecuada entre el cliente y el comerciante, que al final se toma como el objetivo primordial para el cambio del mejoramiento de las condiciones de vida.

REFERENCIAS

- Arroyo, F., Bravo, D., Buenaño, C., & Villareal, F. (2018). Universidad Internacional Del Ecuador. Obtenido de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/564>
- Burbano, D., & Rojas, E. (2016). Universidad de medellin. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rium/v16n31/1692-3324-rium-16-31-00173.pdf>
- Caraballo, M. (2020). Elementos indispensables que deben tener los modelos de negocios en proceso de transformación digital para la banca. Escuela de Administración de Empresas. universidad Fidélitas.
- Castro, A. (2018). Universidade de la salle. Obtenido de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2533&context=administracion_de_empresas
- Estevez, Z. (2016). *Evaluación del grado de aplicación de la teoría de sistemas en empresas seleccionadas que aplican el perfeccionamiento empresarial*. Observatorio de la economía Latinoamericana. Revista Eumednet.
- Moreno, B., & Calderón, M. (2017). Comportamiento del consumidor en la co-creación de valor y su relación con la satisfacción en el entorno universitario: una aplicación a la universidad de Ibagué (Colombia), *Revista Facultad de Ciencias Económicas Investigación y Reflexión*. 14(1) 203-217 <https://www.redalyc.org/pdf/909/90949035014.pdf>

- Mutis, J. (2018). Innovación en modelos de negocios la base de la pirámide como campo de experimentación, *Universia Business Review*. 18 10-27
<https://www.redalyc.org/pdf/433/43301802.pdf>
- Ortiz, Anaya. H. (2011). *Análisis financiero aplicado*. Editorial. Universidad Externado de Colombia.
- Palacio, L. (2018). Modelos de negocio de los medios digitales: diversificar ingresos para financiar el periodismo. *Financiación del periodismo*.
<http://www.cuadernosdeperiodistas.com/media/2018/07/9-22-Luis-Palacio.pdf>
- Parra, L. (2019). Homenaje a la Universidad Ean en sus 50 Años. *Ean Universidad*.
https://www.researchgate.net/profile/Leon_Parra_Bernal2/publication/337682563_Academia_Emprendimiento_e_Investigacion_Empresarial_Homenaje_a_la_Universidad_EAN_en_sus_50_Anos/links/5de56c044585159aa45ca561/Academia-Emprendimiento-e-Investigacion-Empresari
- Peñaloza, E. (2019). *Volver a Las Plazas De Mercado*.
http://www.ipes.gov.co/Libro_Digital_Plazas/volvamos-a-las-plazas-de-mercado/Libro_Plazas_de_mercado_IPES.pdf
- Pineda, J. L. (2020). Estos son los problemas que afectan las plazas de mercado de Bucaramanga. *Vanguardia*.
<https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/estos-son-los-problemas-que-afectan-las-plazas-de-mercado-en-bucaramanga-IB2102280>
- Rivera, M. M. (2018). Teknos revista científica. Obtenido de <https://revistas-tecnologicomfenalco.info/index.php/teknos/article/view/951>
- Schwab, C. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Editorial Debate. USA