

DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO BASADO EN VENTA ONLINE DE  
PRODUCTOS DE BELLEZA PARA MUJERES CON ATENCIÓN EN TODO COLOMBIA

Trabajo de grado para optar al Título

Magíster en Administración MBA

Bajo la modalidad de Proyecto de Empresarismo

Presentado por:

Andrés Danilo Villegas Arango

Director:

Claudia Janeth Gómez David

Magíster en Administración MBA

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Medellín

Medellín 2022

## Tabla De Contenido

1.	Introducción	6
2.	Resumen Ejecutivo	7
3.	Antecedentes	8
4.	Marco Conceptual	17
4.1	ORIGEN DE LA INDUSTRIA COSMÉTICA	17
4.2	MODELO DE NEGOCIO	21
4.2.1	<i>Segmentos Del Mercado</i>	22
4.2.2	<i>Propuesta De Valor</i>	22
4.2.3	<i>Canales</i>	23
4.2.4	<i>Relación Con Clientes</i>	23
4.2.5	<i>Fuentes De Ingreso</i>	24
4.2.6	<i>Recursos Claves</i>	24
4.2.7	<i>Actividades Claves</i>	25
4.2.8	<i>Asociaciones Claves</i>	25
4.2.9	<i>Estructura De Costos</i>	25
4.2.10	<i>Modelo - Lienzo Canvas</i>	26
4.3	MATRIZ DOFA	27
4.4	E-COMMERCE	27
4.5	MODELOS DEL <i>E-COMMERCE</i>	28

4.6	<i>DROPSHIPPING</i>	29
5	Justificación	30
6	Objetivos	33
6.1	OBJETIVO GENERAL	33
6.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	33
7	Proceso Metodológico	34
8	Diagnóstico Del Mercado	36
8.1	PRODUCTO	36
	<i>8.1.1 Necesidad Por Satisfacer</i>	<i>36</i>
	<i>8.1.2 Portafolio De Servicios</i>	<i>36</i>
8.2	SECTOR	38
	<i>8.2.1 Generalidades Del Sector Cosméticos En Colombia</i>	<i>38</i>
8.3	CLIENTE	41
	<i>8.3.1 Caracterización Del Usuario O Consumidor</i>	<i>41</i>
8.4	SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN	42
8.5	MATRIZ DOFA	42
9	Aplicación De Los Módulos Osterwalder	46
9.1	SEGMENTOS DEL MERCADO	46
9.2	PROPUESTA DE VALOR	46
9.3	CANALES	47
9.4	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	48
9.5	FUENTES DE INGRESO	49

9.6	RECURSOS CLAVE	52
9.7	ACTIVIDADES CLAVE	54
9.8	ASOCIACIONES CLAVE	55
9.9	ESTRUCTURA DE COSTOS	56
10	Modelo Canvas	59
11	Conclusiones	60
12	Recomendaciones	62
13	Bibliografía	63

### **Tabla De Ilustraciones**

ILUSTRACIÓN 1.	GRUPOS DE EDAD	10
ILUSTRACIÓN 2.	VOLUMEN DE PERSONAS SEGÚN SU RANGO DE EDAD Y SEXUALIDAD	11
ILUSTRACIÓN 3.	EL IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL SECTOR COSMÉTICO	12
ILUSTRACIÓN 4.	NÚMERO DE TRANSACCIONES APROBADAS DE LAS VENTAS EN LÍNEA PRIMER TRIMESTRE 2019-2022 TOTAL	14
ILUSTRACIÓN 5,	PLANTILLA MÓDULO CANVAS	26
ILUSTRACIÓN 6.	CANTIDAD DE NUEVOS COMPRADORES COLOMBIANOS EN MERCADO LIBRE.	32
ILUSTRACIÓN 7.	PRODUCCIÓN ANUAL DEL SECTOR COSMÉTICOS Y ASEO	39
ILUSTRACIÓN 8.	DISTRIBUCIÓN DEL SECTOR COSMÉTICO	40
ILUSTRACIÓN 9.	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	40
ILUSTRACIÓN 10.	MERCADO COSMÉTICO HISTÓRICO Y PROYECCIONES	41

## **Tabla De Tablas**

TABLA 1. MATRIZ DOFA .....	43
TABLA 2. PRECIOS SEGÚN TIPO DE CLIENTE .....	49
TABLA 3. PROYECCIÓN DE UNIDADES VENDIDAS A DISTRIBUIDORES .....	50
TABLA 4. PROYECCIÓN DE INGRESOS DISTRIBUIDORES.....	50
TABLA 5. PROYECCIÓN DE UNIDADES VENDIDAS AL PÚBLICO .....	51
TABLA 6. PROYECCIÓN DE INGRESOS DISTRIBUIDORES.....	52
TABLA 7. INVERSIÓN INICIAL.....	53
TABLA 8. PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS.....	57
TABLA 9. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	57
TABLA 10. MODELO CANVAS .....	59

## 1. Introducción

Un modelo de negocios permite estructurar, diseñar y proyectar la estrategia a partir de la cual se articulan los esfuerzos organizacionales para insertarse exitosamente en un mercado. El propósito central de este trabajo es la aplicación de la herramienta CANVAS para la estructuración del modelo de negocio aplicable al emprendimiento “VILEG BEAUTY”, el cual tiene como objetivo la comercialización online de productos de belleza femeninos a través de un modelo *Dropshipping*.

El modelo de negocios propuesto permitirá el desarrollo de una estructura de trabajo consistente con la propuesta de valor diseñada y permitirá enfocar las capacidades y recursos disponibles en el fortalecimiento de un modelo de rentabilidad atractivo para los inversionistas y que se espera sea sostenible en el largo plazo.

Esta propuesta se genera con la intención de aprovechar los signos de recuperación que ha presentado en el país, el sector cosmético. El cual, a pesar de las presiones económicas suscitadas como consecuencia de la pandemia del COVID19 ha presentado, a partir del año 2021, tasas de crecimiento constantes y, particularmente, se ha mostrado como uno de los sectores más dinámicos en el modelo *eCommerce*. Acorde con la Cámara de Comercio Electrónico de Colombia CCE, la venta de cosméticos, artículos de belleza y aseo personal ha visto un crecimiento del 141 % en el canal digital (2021). Lo anterior permite vislumbrar nuevas oportunidades para mejorar la oferta de productos que permitan atender las necesidades de artículos de belleza para la mujer colombiana en condiciones de accesibilidad y calidad superiores.

## 2. Resumen Ejecutivo

Para la elaboración del modelo de negocios bajo la herramienta CANVAS, se realizó un diagnóstico estratégico del sector y de las capacidades de los emprendedores a partir de un análisis DOFA en el cual se pudieron evidenciar las competencias distintivas y los factores críticos de éxito que se deben considerar para incursionar exitosamente en el mercado. Así mismo se construyó un marco teórico que permitió comprender la evolución tanto de la industria cosmética como del mercado del comercio electrónico en el país, con un énfasis particular en el periodo de la pandemia del COVID19, en el cual se popularizó el uso de las plataformas virtuales hasta convertirlas en uno los canales de comercio más usados en Colombia.

A partir de esta información se procedió a elaborar un estudio de mercado que permitiera encontrar los elementos generales requeridos para construir el modelo de negocios, esto es, para identificar adecuadamente el producto, sus características, el segmento del mercado adecuado, así como los medios de comercialización idóneos para alcanzar el mercado propuesto.

Finalmente se elaboraron los estudios requeridos para identificar cada uno de los nueve bloques del modelo Canvas. Esta herramienta funcionó efectivamente como instrumento para la innovación estratégica y me permitió delinear los procesos críticos a desarrollar en la etapa de penetración en el mercado para "VILEG BEAUTY" y presentar una propuesta atractiva enfocada en el sistema *Dropshipping*.

De la misma forma, la aplicación del modelo de negocio CANVAS posibilitó identificar con claridad las fuentes de generación de valor de la empresa y su articulación con cada una de las actividades a desarrollar, asegurando la consistencia interna de la estrategia de negocios propuesta, asunto que es determinante para cualquier organización que desee ingresar y permanecer en un mercado tan cambiante y competitivo como el de la industria de la belleza.

El mercado de “VILEG BEAUTY” está conformado por más de 15 millones de mujeres, que residen en Colombia, a las cuales se pretende llevar la propuesta de valor centrada en la accesibilidad, el aprovechamiento de la biodiversidad del país y altos estándares de calidad de los productos cosméticos, de manera online, utilizando la popularidad de las redes sociales, con publicidad enfocada a los gustos de cada persona en particular, y desarrollando el modelo de *Dropshipping*. Esto significa que el negocio se enfocará completamente en la comercialización, usando la capacidad actual de acceder a una serie de artículos con una calidad superior debido a la experticia del proveedor y, de articular un sistema de entregas rápidas y organizadas hacia cualquier lugar del país.

### **3. Antecedentes**

El desarrollo de un modelo de negocios involucra la elaboración de un diagnóstico general del mercado de productos para belleza, que permita identificar las características y particularidades del escenario competitivo necesarias para construir una fuente de ventaja competitiva, sostenible a lo largo del tiempo.

En Colombia, la industria cosmética, está conformada por tres subsectores: Cosméticos, Aseo, y Absorbentes (ANDI, 2022). Para el caso colombiano, el comercio de productos cosméticos se encuentra regulado por una norma de carácter supranacional de la Comunidad Andina de Naciones CAN, la cual a través de la Decisión 516 establece la armonización de legislaciones en materia de productos cosméticos en los países miembros (CEBALLOS, 2015). En este sentido, la decisión define los productos cosméticos como “*toda sustancia o formulación de aplicación local a ser usada en las diversas partes superficiales del cuerpo humano: epidermis, sistema piloso y capilar, uñas, labios y órganos genitales externos o en los dientes y las mucosas bucales, con el fin de limpiarlos, perfumarlos, modificar su aspecto*



*y protegerlos o mantenerlos en buen estado y prevenir o corregir los olores corporales*”. En el Anexo 1 de la mencionada Decisión 516, se listan los productos cosméticos (SICE), así:

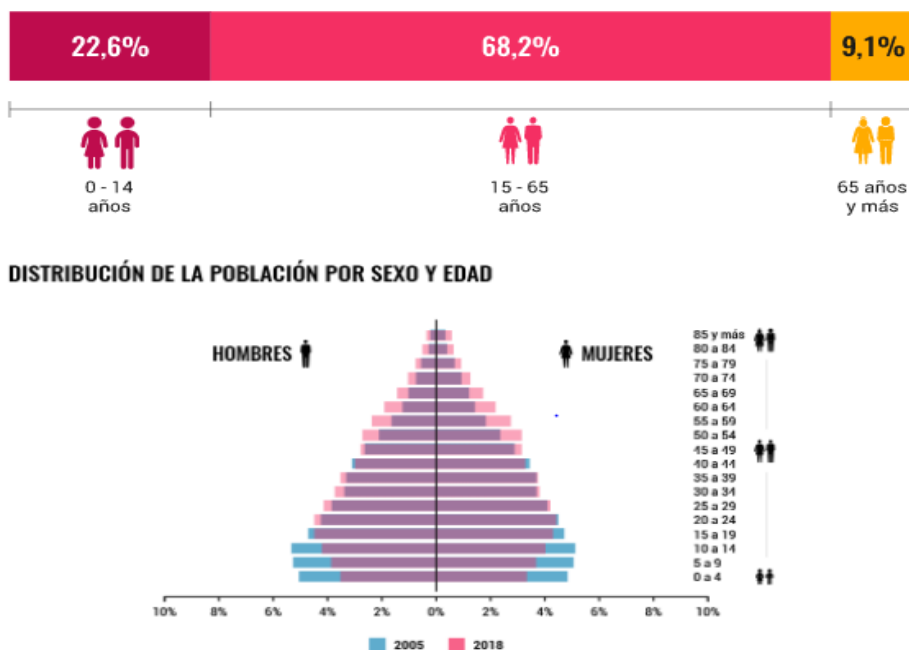
- a. Cosméticos para niños.
- b. Cosméticos para el área de los ojos.
- c. Cosméticos para la piel.
- d. Cosméticos para los labios.
- e. Cosméticos para el aseo e higiene corporal.
- f. Desodorantes y antitranspirantes.
- g. Cosméticos capilares.
- h. Cosméticos para las uñas.
- i. Cosméticos de perfumería.
- j. Productos para higiene bucal y dental.
- k. Productos para y después del afeitado.
- l. Productos para el bronceado, protección solar y autobronceadores.
- m. Depilatorios.
- n. Productos para el blanqueo de la piel.

Colombia se caracteriza por ser el cuarto mercado de belleza y cuidado personal en América Latina, con unas ventas en el año 2019 que ascienden a los 2.73 miles de millones de euros y un crecimiento estimado de 11.60% en los próximos tres años (Seguí, 2020). El mercado colombiano se encuentra altamente atomizado con presencia de numerosas marcas multinacionales que dominan el mercado; así mismo el país se ha convertido en un *Hub* logístico para la región andina y Centroamérica debido a su posición geográfica que le permite conectar ambos mercados. La producción y distribución de cosméticos, en contraposición al mercado, se

encuentra altamente concentrada en la capital del país. En la ciudad de Bogotá se ubican alrededor del 61 % de las empresas del sector. En cuanto a los clientes, éstos están cada vez mejor informados lo cual eleva sus exigencias y expectativas en relación hacia los productos consumidos (2020).

Acorde con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, la población del país es de cuarenta y ocho millones doscientos cincuenta y ocho mil, cuatrocientos noventa y cuatro habitantes (48.258.494), (2018); de los cuales el 51,2 % son mujeres. Para “VILEG BEAUTY” del total de esta población el público objetivo está compuesto por mujeres en un rango de edad de 18 a 60 años, lo cual representa un mercado potencial equivalente a 15 millones de mujeres, como puede apreciarse en las imágenes a continuación.

Ilustración 1. Grupos de Edad<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Imagen tomada de: [¿Cuántos somos? \(dane.gov.co\)](http://dane.gov.co)

Ilustración 2. Volumen de personas según su rango de edad y sexualidad<sup>2</sup>

Grupo de edad	Total		Mujeres		Hombres	
	Miles	Porcentaje	Miles	Porcentaje	Miles	Porcentaje
0 a 4	3.038	6,9	1.482	6,6	1.556	7,2
5 a 9	3.335	7,6	1.630	7,2	1.706	7,9
10 a 14	3.611	8,2	1.762	7,8	1.848	8,6
15 a 19	3.852	8,7	1.882	8,3	1.971	9,1
20 a 29	7.632	17,3	3.814	16,9	3.819	17,7
30 a 39	6.567	14,9	3.357	14,9	3.210	14,9
40 a 49	5.391	12,2	2.837	12,6	2.554	11,8
50 a 64	6.702	15,2	3.591	15,9	3.111	14,4
65 y más	4.036	9,1	2.240	9,9	1.796	8,3
<b>Total</b>	<b>44.164</b>	<b>100</b>	<b>22.594</b>	<b>100</b>	<b>21.570</b>	<b>100</b>

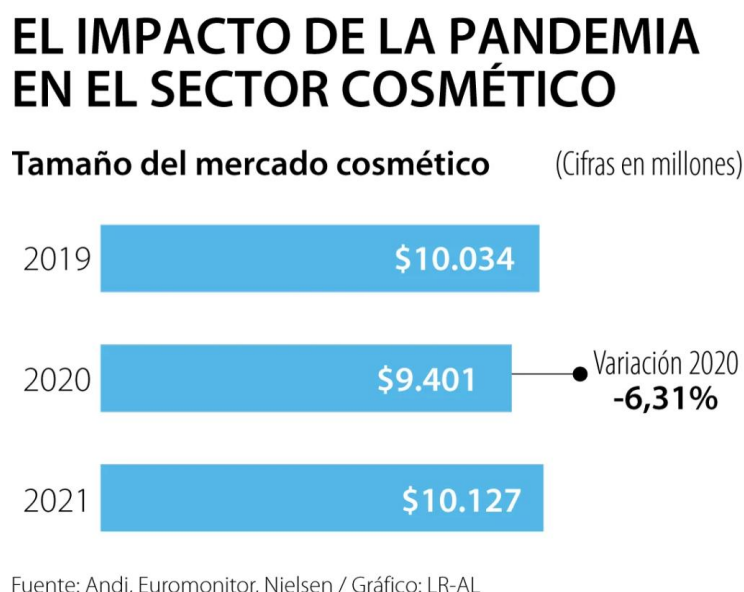
Actualmente, los estratos socioeconómicos de mayor consumo son los denominados 2 y 3, cuya población, generalmente está ubicada en las cabeceras municipales. Para el caso de los cosméticos las ciudades de Bucaramanga, Cali y Barranquilla, presentan las mayores tasas de consumo de artículos para la belleza y aseo personal. A su vez, el mercado colombiano se ha mostrado propicio con la tendencia global hacia el consumo de productos de origen natural u orgánico, lo cual aunado a la gran biodiversidad del territorio del país permite mejorar la oferta de productos Premium y low-cost más innovadores.

Igualmente, algunos estudios han establecido que el colombiano promedio gasta al año un total de \$247.000 pesos colombianos en artículos para la belleza y cuidado personal (Seguí, 2020). estimación que ha venido presentando signos de crecimiento gracias a la reactivación económica y a los cambios en el consumo, la popularización de los estilos de vida saludables y el énfasis en el autocuidado han modificado la forma en que los hombres atienden su apariencia física y las mujeres se hacen más exigentes par optar por el uso de productos más innovadores.

<sup>2</sup> Imagen tomada de: [https://oig.cepal.org/sites/default/files/mujeres\\_y\\_hombres\\_brechas\\_de\\_genero.pdf](https://oig.cepal.org/sites/default/files/mujeres_y_hombres_brechas_de_genero.pdf)

La demanda del sector ha sido tradicionalmente atendida por diversos oferentes del sector belleza y productos de aseo, como ya se mencionó, existe una alta presencia de multinacionales que compiten con una amplia oferta de marcas y productos y que han posicionado al país como un centro de distribución para la región. En lo alusivo al comportamiento de las ventas del sector de belleza y cuidado personal en Colombia, a raíz de la postpandemia las expectativas son muy prometedoras. Acorde con los análisis realizados por (PROCOLOMBIA, 2020) se espera un crecimiento exponencial en los próximos cinco años (2020 – 2024), alcanzando un promedio anual de crecimiento de ventas de 1,5%, por USD 3.297 millones en 2024.

*Ilustración 3. El Impacto de la Pandemia en el Sector Cosmético<sup>3</sup>*



<sup>3</sup> Imagen tomada de: [Los colombianos gastaron, en promedio, \\$179.000 en cosméticos durante la pandemia \(larepublica.co\)](https://larepublica.co)

En lo concerniente a la industria cosmética, en particular, se presentan signos de recuperación más allá de la caída que experimentó el sector en el año 2020 (ilustración 3) a causa de la pandemia del COVID 19 que ha afectó la capacidad económica y el desarrollo del sector con una disminución del 6.31 % en el año 2020. La recuperación del sector cosméticos permite proyectar un crecimiento del total de alrededor del 4.8 % anual entre 2021-2025 (MEDELLÍN, 2021). Lo anterior permite vislumbrar un escenario favorable para el desarrollo de un modelo de negocios competitivo en esta industria.

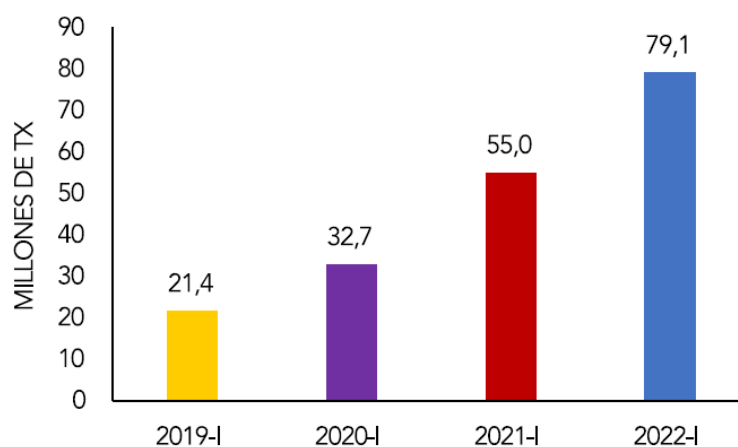
Otro aspecto relevante para el desarrollo del modelo de negocios propuesto se relaciona con la evolución del comercio online en el país. El *eCommerce* ha mostrado un mayor nivel de posicionamiento como canal de distribución en Colombia a raíz del desarrollo y la popularización del uso de dispositivos móviles, los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores asociados al uso y al consumo de bienes a través de las redes sociales y el mejoramiento paulatino de la infraestructura de conectividad en las regiones.

En este sentido, un estudio del DANE, reportó que en Colombia “se han tenido avances positivos encaminados a la meta del Gobierno nacional de conectar el 70 % del país antes del 7 de agosto de 2022” (MINTIC, 2022). Debido a la pandemia del COVID-19 la mayor parte de la población con acceso a Internet, pero sin un uso recurrente del mismo, tuvo un ingreso “*casi forzoso*” a este medio, lo que impulsó aún más las ventas a través de las plataformas de *eCommerce* en el país.

Como resultado de este crecimiento en el uso de los medios digitales, el número total de transacciones de ventas en línea, reportado por la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE, 2022), incluyendo ventas minoristas y de servicios, del primer trimestre de 2022 ascendió aproximadamente a 79,1 millones, “lo que se significa un incremento del 43,9 %

respecto al primer trimestre de 2021 y de 142,3 % frente al mismo trimestre de 2020” como puede observarse en la ilustración 4.

*Ilustración 4. Número de transacciones aprobadas de las ventas en línea primer trimestre 2019-2022 Total<sup>4</sup>*



En la actualidad, la gran mayoría de los grupos poblacionales se mueven en el mundo del Internet, esto, sumado al desarrollo de las nuevas tecnologías y su constante uso en el día a día ha acelerado el proceso de inserción empresarial al mercado en línea, imponiendo a los participantes la necesidad de fortalecer su capacidad para satisfacer a un público ávido de nuevos contenidos y prestaciones a través de procesos de innovación y el desarrollo de una oferta de productos atractivos visitante, accesibles desde cualquier lugar y en condiciones de calidad y precio adecuadas para fidelizar un grupo poblacional caracterizado por su alto poder de negociación al disponer de una oferta casi ilimitada de opciones. En este sentido el proceso de construcción de un modelo de negocio en este mercado debería comenzar por contestar preguntas como: ¿Cómo estar a la vanguardia en este mundo de constate cambio?, ¿Qué opción

<sup>4</sup> Imagen tomada de: Diseño y cálculos CCCE con información de Credibanco, Redeban y ACH sobre transacciones de compra realizadas y pagadas a través de Internet (2019 - 2022) \*Datos preliminares: como parte del proceso de producción estadística, la CCCE realiza análisis y actualización continua de la información en cada una de las fases del proceso; como consecuencia de este proceso se puede presentar cambios en la serie histórica por actualización de la información recibida de parte de las fuentes primarias.

permite la búsqueda de oportunidades de negocios rentables teniendo en cuenta el uso de las tecnologías?

Para dar respuesta a las preguntas en cuestión, se elaboró un diagnóstico del mercado y una propuesta de mercado que permiten esclarecer el propósito del modelo de negocio y la oferta inicial de productos, para orientar el modelo hacia la comercialización de una serie de productos de alta demanda, enfocados en la belleza femenina y, financieramente de bajo costo, que resulten accesibles para la mayoría del público objetivo a través del *eCommerce*. Finalmente, se evaluaron las implicaciones en el mercado del desarrollo del proyecto.

Aspectos positivos:

- Mejorar la oferta de productos de alta calidad en el mercado online con un sistema de entrega rápida y personalizada
- Aprovechamiento de materias primas abundantes en el mercado con excelentes precios
- El desarrollo de capacidades e infraestructura para la distribución, disponible en el país.
- Crecimiento constante de la demanda de productos cosméticos
- Aprovechamiento de las nuevas herramientas informáticas y de un público con mayor acceso a las operaciones en línea
- Aprovechamiento de la popularidad creciente de las redes sociales para llegar a poblaciones distantes superando las barreras geográficas

Aspectos negativos:

- La alta rivalidad en el mercado que, aunada con el desconocimiento por parte del público de la empresa suponen un esfuerzo mayor para lograr visibilidad y posicionamiento
- El modelo depende al alto grado de las capacidades de los distribuidores
- La alta dependencia de otras compañías en lo relacionado con el sistema de pagos y el aseguramiento de la información de los clientes
- la volatilidad de los precios asociados a la distribución y transporte derivada de las condiciones de infraestructura, combustibles y circulación en el territorio nacional.



## **4. Marco Conceptual**

### **4.1 Origen de la industria cosmética**

El uso de cosméticos se remonta a la antigüedad donde era ampliamente usado por hombres y mujeres, ya que desde estos tiempos la apariencia física fue importante para las personas y los grupos sociales. Desde ese entonces se utilizaban polvos, cremas, lociones y fluidos para embellecer la apariencia. Los registros escritos y pictográficos, junto con otros materiales encontrados en diversos estudios arqueológicos evidencian como nuestros ancestros no solo querían mejorar su aspecto físico, sino que también buscaban corregir “imperfecciones” y las muestras del envejecimiento, como prueba de ello se encontraron muestras de artículos para tratar la calvicie, las canas y arrugas. complementariamente, para muchas culturas el uso de estos productos tenía un alto contenido simbólico asociado con rituales religiosos y, sobre todo, con entierros. (Mark Cartwright, 2019)

#### **Cosmética Egipcia**

Los egipcios daban una importancia muy alta a lo relacionado con la limpieza y apariencia, esto debido a profundas creencias religiosas, que asociaban la limpieza y apariencia con la purificación del cuerpo y el alma. Con este alto contenido simbólico los egipcios crearon un puente entre la cosmética y divinidad, para ellos la cosmética era un asunto de orden comunitario sin exclusión de clases sociales constituyéndose en una característica de su sistema de interacción social.

Estudios realizados por Uluburun Shipwreck (1330 - 1300 a.C.), acerca de la cosmética mediterránea en la antigüedad, destacan el uso de plantas y resinas para producir lociones, perfumes y aceites ampliamente utilizados y muy presentes en la actividad comercial,

Igualmente, existen registros visuales, los cuales, a manera de manuales, muestran claramente en qué partes y cómo usar el maquillaje en el rostro. Incluso en el papiro erótico de Turín (siglo XII a.C.), hay representaciones artísticas en las cuales se observa como una chica joven se aplica algo sobre sus labios, esto con altas connotaciones sexuales. (2019). Este documento según Wikipedia, “es un antiguo papiro del Antiguo Egipto, pintado durante la época ramésida, aproximadamente en el 1150 a. C.12 Descubierto en Deir el-Medina cerca del Valle de los Reyes, en la orilla occidental de Luxor, ha sido llamado «la primera revista para hombres del mundo». En la actualidad se conserva en el Museo Egipcio de Turín, en Italia. El papiro es el único papiro erótico conocido que ha sobrevivido, aunque está severamente dañado (Wikipedia, 2021).

### **Cosmética Griega**

Al igual que los egipcios, los griegos estaban a favor del uso de maquillaje para amplificar el atractivo personal, de hecho, es la palabra griega *Kosmetika* la que nos da la palabra Cosmética usada ampliamente en nuestro tiempo, Al igual que los egipcios los griegos usaban plantas, flores, especias y fragancias, desde la mirra hasta el orégano que se preparaban en aceite y se usaban como base para la mayoría de los perfumes (Mark Cartwright, 2019).

El maquillaje más comúnmente usado por las mujeres griegas incluía colorete para las mejillas, blanqueadores para palidecer la piel, sombra y lapiza para los ojos los cuales eran muy populares, y sólo los hombres envueltos en relaciones homosexuales lo usaban. algunos estudios han encontrado indicios del uso de tintes para el cabello uno oscuro extraído de sanguijuelas y otro para cabellos claros fabricado a base de madera de haya y grasa de cabra. (2019).

## Cosmética Romana

En la época romana, las únicas preocupadas por la cosmética eran las mujeres, cuando un hombre dedicaba mucho tiempo a cuidar su apariencia la misma sociedad lo ridiculizaba, ya que el maquillaje estaba asociado con la prostitución o a infidelidad. Sin embargo, al igual que las mujeres de la Grecia antigua las de la época romana continuaron con el uso de maquillaje.

El uso de perfumes fue muy difundido en la época romana, y tenía diversos fines, se encontraron evidencias de su uso en los baños públicos, en escenarios comunitarios e incluso su aplicación a los vinos con la finalidad de generar una experiencia más agradable. Todo este hábito relacionado con la cosmética no solo se evidencia en el arte, también se encuentra presente en la literatura. Así mismo, en los hallazgos arqueológicos se encontraron botellas de cristal, jarrones y cajas que representaban diferentes aspectos de la popularización del uso del maquillaje en la cultura romana. En Londres se dio un hallazgo muy particular, se encontró una barra de la que cuelgan varios utensilios, un limpiador de oídos, limpiador de uñas, pinzas y dos aplicadores de cosméticos que se conservan como una muestra antigua de la variedad de la industria cosmética (Mark Cartwright, 2019).

Hoy en día es muy común encontrar estudios que investigan la composición de la cosmética y perfumería ancestral, incluso se han recreado algunos perfumes que son comercializados hoy en día; así mismo se estudian también ciertos cosméticos que en su época tenían efectos medicinales y se ha comprobado que éstos tienen realmente componentes que en efecto equivalen a uno moderno (2019).

En la actualidad, la ciencia cosmética y su amplia industria no hahan parado de evolucionar debido a que hoy la sociedad continúa haciendo un énfasis en la apariencia física. El

mercado de los cosméticos se caracteriza por siempre estar innovando, con tratamientos focalizados en las necesidades de cada tipo de piel, desarrollando fórmulas e investigaciones que, a través de la tecnología, siempre permiten encontrar nuevos componentes naturales, que ahora gozan de mayor acogida, popularizando el uso de productos bajo el concepto bio, en el cual, algunos componentes son de origen químico y otros de origen natural, como las siliconas, colorantes o parabenos.

En el mercado actual se valoran mucho más los productos cosméticos con tendencia a lo natural, tal como lo hacían los antiguos egipcios o los romanos con sus termales; lo que brinda a la industria la posibilidad de aprovechar las ventajas comparativas del país en relación con el uso de los recursos naturales para el desarrollo de unidades productivas capaces de agregar valor desde el uso de materias primas de origen natural. En este sentido, la Cámara de la Industria Cosmética y del Aseo plantea en su visión que “en el 2032 Colombia será reconocida como un líder mundial en producción y exportación de cosméticos, productos de aseo del hogar y absorbentes de alta calidad, con base en ingredientes naturales propios de la biodiversidad colombiana” (ANDI, 2022). Esta visión se traduce, concretamente en el sector de los cosméticos, en el propósito de consolidar al país para 2032 como “productor y exportador de productos cosméticos de alta calidad, elaborados a partir de ingredientes naturales. Colombia es el segundo país con más diversidad del mundo, y hay que aprovechar ese valor agregado.” (LatinPyme, 2020)

## 4.2 Modelo de Negocio

En los últimos años el concepto de modelo de negocio está revolucionando la gestión empresarial. La literatura ofrece varias definiciones de este concepto desde diferentes ángulos, unos de los primeros en introducir este concepto fue Peter Drucker en 1954, el autor define un buen modelo de negocio como aquél que responde a las siguientes preguntas: ¿Quién es el cliente y qué valora? ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos aportar dicho valor al cliente a un coste apropiado? (1954)

En 2002 Magretta indica que un modelo de negocio puede entenderse como una serie de “historias que explican cómo la empresa trabaja” (2002). En 2002 Chesbrough and Rosenbloom entregan una definición con mayor detalle al poner énfasis en las funciones de un modelo de negocio, las cuales son articular la proposición de valor, definir la cadena de valor, identificar un segmento de mercado, potenciar la generación de beneficios, estimar la estructura de costes, formular la estrategia competitiva y establecer la posición de la empresa en la red de valor. (2002).

Partiendo de la definición anterior y ~~apoyado~~apoyada en la metodología propuesta por Alexander Osterwalder, en este trabajo se aplicó la herramienta CANVAS, con la cual se puntualiza que un modelo de negocio es una herramienta conceptual relaciona un conjunto de elementos centrales para expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Al respecto el autor expresa que:

Creemos que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto

de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. (2010).

Los nueve módulos que componen el modelo de Osterwalder se presentan a continuación:

#### **4.2.1 Segmentos del Mercado**

Este módulo consiste en definir el grupo social o personas que cumplen con ciertas características que las hacen óptimas para consumir los productos. La idea es dirigir los esfuerzos sobre este mercado, ya que los mayores volúmenes de ventas estarán concentrados en el o los segmentos identificados. Para poder tener acceso a esta información es necesario tener claro a qué tipo de cliente se desea llegar, o realizar previamente un estudio de mercado que permita segmentar el grupo idóneo al cual llegar.

Determinar el segmento se convierte en un asunto primordial para la rentabilidad del negocio, al respecto Osterwalder explica que, “Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si, sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente; si son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos; si requieren un tipo de relación diferente; si su índice de rentabilidad es muy diferente o; si están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.” (2010).

#### **4.2.2 Propuesta de Valor**

Esta enmarca los aspectos más importantes que una compañía tiene que entregar para adquirir una posición entre sus consumidores, esto es una práctica original del marketing que tiene como objetivo darles a los futuros clientes una idea clara, transparente y concisa de como un negocio puede ser relevante para ellos. Osterwalder lo expone de la siguiente manera:

Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores

pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.) (2010).

### **4.2.3 Canales**

Es el medio por el cual la compañía da a conocer su producto o servicio y alcanza los segmentos del mercado seleccionado, estos canales cumplen funciones de comunicación, distribución y de ventas y son los encargados de proporcionar la propuesta de valor al cliente, por tanto, desempeñan un rol fundamental en la experiencia del cliente. Según Osterwalder

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;
- ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa;
- permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos;
- proporcionar a los clientes una propuesta de valor;
- ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa. (2010)

### **4.2.4 Relación con Clientes**

Acorde con Osterwalder el módulo de relacionamiento con los clientes representa la forma como la organización planea establecer comunicación y fidelización de sus clientes. El autor establece que:

Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes: Captación de clientes, fidelización de clientes, estimulación de las ventas (venta sugestiva). (2010)

Al respecto, se puede anotar que la presencia digital ha cobrado una gran importancia para el *eCommerce* y, en la actualidad, la relación con los clientes no solo se debe llevar hasta una venta si no que debe asegurarse de generar una experiencia que les permita recomprar el producto o ser promotores del mismo, es decir, el relacionamiento conduce a generar sinergia para la marca de la compañía, al igual que un seguimiento al cliente.

#### **4.2.5 Fuentes de Ingreso**

En este módulo se establecen los elementos que generarán flujo de caja a la operación, estas fuentes pueden estar divididas y se debe evaluar la frecuencia del flujo; para ello es posible realizar análisis de Pareto con el fin de determinar cuáles son las mejores fuentes y dar prioridad al conjunto de productos o servicios que mayor potencial tienen de generar flujo de caja o, consecuentemente, presentar una mejor propuesta de valor para aquellos que no entran en este análisis. Aunque Osterwalder menciona dos tipos principales de ingresos, el modelo propuesto se enfocará en el primero de ellos:

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos: 1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes. 2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente. (2010).

#### **4.2.6 Recursos Claves**

Son aquellos recursos que una compañía debe desplegar para que el negocio funcione correctamente, esto incluye, recursos intelectuales, físicos, humanos y financieros. Estos pueden ser propios o de un tercero (arrendados o adquiridos), por ejemplo: maquinaria, bienes tangibles, bienes raíces, humanos, entre otros. Igualmente, cómo indica el autor “Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.” (2010)



#### **4.2.7 Actividades Claves**

Son actividades que como su nombre lo indica conllevan a una estrategia, estas permiten un desarrollo de una buena propuesta de valor para el mercado y finalmente una generación de ingresos. Estas actividades se deben desarrollar mediante el buen uso de los recursos clave para producir la oferta de valor y para gestionar las relaciones con los aliados y finalmente con los clientes. El autor indica, "...al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio." (2010)

#### **4.2.8 Asociaciones Claves**

Una forma de impulsar el producto o servicio es a través de aliados que le permitan al negocio continuar creciendo. Toda organización establece alianzas, de todo tipo, para poder optimizar sus modelos de negocios y continuar agregando valor. Estas alianzas pueden ser permanentes o temporales, pero siempre se hacen pensando en un mejorar algún aspecto faltante en la organización. "Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos." (2010)

#### **4.2.9 Estructura de Costos**

Esta se encuentra fundamentada en el listado de costos más significativos para la organización, fundamentalmente estas representan recursos, actividades y red de aliados y su relación con los demás bloques. Es importante conocer los costos de manera muy detallada, ya que estos permiten tener un producto con precios competitivos.

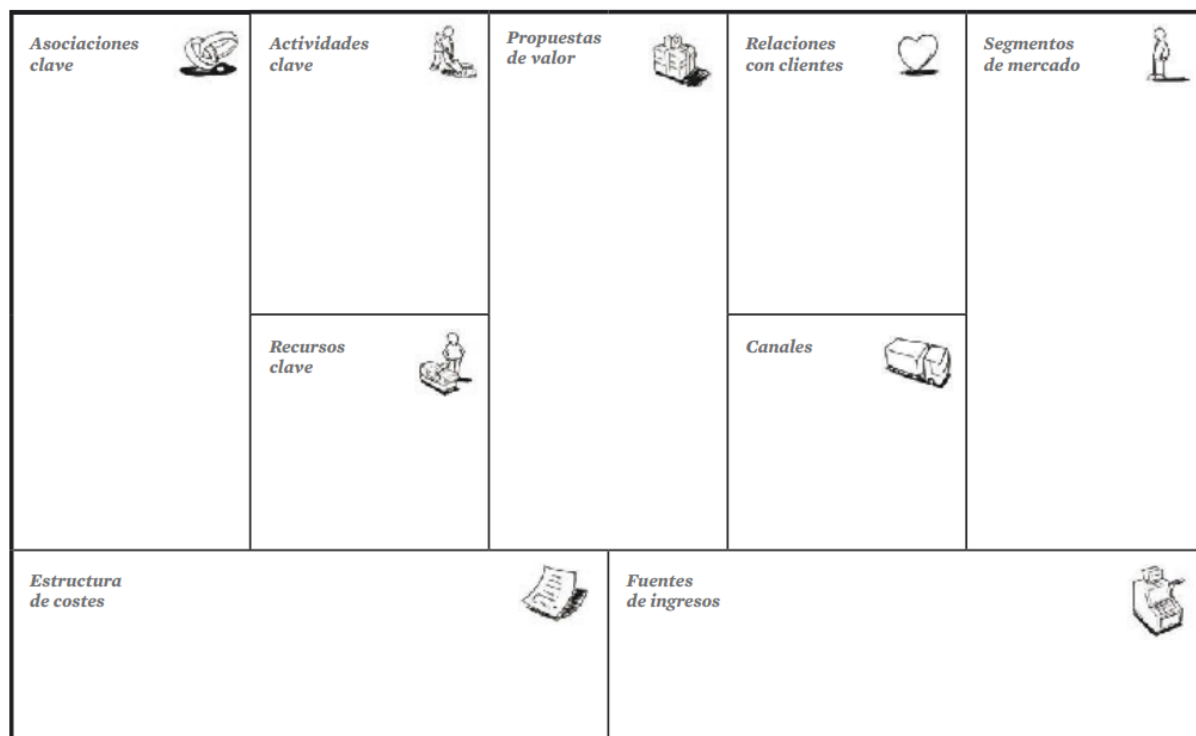
Obviamente, los costes deben minimizarse en todos los modelos de negocio. No obstante, las estructuras de bajo coste son más importantes en algunos modelos que en otros, por lo que puede resultar de utilidad distinguir entre dos amplias clases de estructuras de costes: según costes y según valor (muchos modelos de negocio se encuentran entre estos dos extremos). (2010).

#### 4.2.10 Modelo - Lienzo Canvas

Finalmente el lienzo CANVAS es donde se integran los nueve módulos del modelo de negocio y tal como indica Osterwalder, “Esta herramienta es parecida al lienzo de un pintor (con los nueve módulos ya definidos), donde se pueden esbozar modelos de negocio nuevos o existentes.” (2010), de esta forma se condensa la información principal en cada uno de los módulos y agrega la idea principal en cada segmento del lienzo, la siguiente imagen muestra el modelo (ver ilustración 5).

Ilustración 5, Plantilla módulo Canvas

5



<sup>5</sup> Ilustración tomada: Generación de Modelos de Negocio, pagina 44, Osterwalder

### 4.3 Matriz DOFA

Es una herramienta de análisis estratégico que permite medir o examinar la situación interna y externa de una compañía, como indica Iburguen - Mosquera, “La matriz o análisis DOFA es una herramienta de planeación estratégica de las compañías. Se utiliza con el fin de realizar una evaluación de los factores internos y externos de las organizaciones que, a través de la recolección de información, permite conocer y evaluar las debilidades, las oportunidades, las fortalezas y las amenazas que se identifican en el interior de una empresa, a fin de que implementen, a su vez, estrategias que conlleven a las acciones de mejora, a aprovechar las fortalezas y trabajar las debilidades encontradas.” (2019).

### 4.4 E-Commerce

Consiste en el intercambio de productos y servicios a través de Internet, en otras palabras, se trata del comercio que gestiona pagos y cobros a por medios electrónicos, este mismo se realiza por un sinnúmero de aplicaciones: *emails*, catálogos y carritos de compra, intercambio electrónico de datos, protocolo de datos y servicios web.

Igualmente, este medio hace que los diferentes portales tengan espacios donde los diferentes usuarios puedan dar una calificación y experiencia, como indica Csoban,

“...Para el consumidor, comprar por internet no termina cuando disfruta del producto, gracias a las posibilidades que brindan distintos medios como Facebook, blogs e Instagram, por mencionar algunos, las personas pueden compartir su vivencia con casi el mundo entero”. (2020)

#### 4.5 Modelos del *E-Commerce*

A medida que se va dando la evolución tecnológica los negocios online también lo hacen, ya que es necesario atender diferentes necesidades y dependiendo de la necesidad del cliente se desarrollan diferentes canales, al respecto Csoban afirma que:

El comercio electrónico ha abierto valiosos canales de intercambio y modos de conocimiento del consumidor. Aprovechar las preferencias de compra del consumidor, reconocer su poder al producir cada vez más contenido para crear nuevas formas de promoción de marcas y productos, y recoger la huella de sus hábitos y tendencias son todas formas de conocimiento que permiten elaborar mejores planes y estrategias de promoción, distribución y precio que beneficien a los consumidores y a las empresas. (2020).

En la actualidad los canales más usados son:

**Tiendas *Online*.** Tienen las mismas características de una tienda física solo que están adaptadas a Internet, son un sitio web diseñado especialmente para vender productos u ofrecer servicios mediante comercio electrónico. Funcionan 24 horas al día los 7 días de la semana. En este sentido, son muchas compañías las que digitalizaron su negocio y dieron sus primeros pasos online creando una web.

***Marketplace.*** Estos espacios son del tipo Amazon, es un sitio web donde diferentes empresas y personas pueden promocionar sus productos o servicios de manera online, esto les permite atender clientes en todo momento, ya que estos espacios permiten la interacción las 24 horas del día los 7 días de la semana y, como indica Peñaloza, “Esta nueva arquitectura tecnológica ha permitido la creación de un novedoso mercado claramente diferenciado del tradicional, el mercado electrónico, generándose nuevas oportunidades y diferentes formas de

hacer negocios donde las empresas compiten en igualdad de condiciones sin importar el lugar donde se encuentren oferentes y demandantes y con reglas propias de la era digital.”

(PEÑALOZA, 2019)

#### ***4.6 Dropshipping***

Es una variante del *eCommerce* donde la tienda no mantiene en stock los productos que se ofrecen, en su lugar, cuando se vende un producto se compra la mercancía a un tercero y este se encarga de tener en stock el producto, de empacarlo y finalmente de enviarlo al cliente, en otras palabras, el cliente percibe que se le vende un producto desde una tienda pero lo que realmente se hace es una intermediación y, finalmente, se recibe una ganancia ser el canal de la transacción. Este modelo tiene sus ventajas, ya que no se incurre en gastos de espacio de almacenamiento, valor de stock, personal para recibir y despachar la orden. Este modelo está revolucionando la forma cómo las empresas pueden iniciar con capitales pequeños y amasar grandes sumas.

“Es así como el *Dropshipping* es un modelo de negocio que beneficia ampliamente al vendedor, quien no cuenta con el producto físicamente, al proveedor que elabora y envía de acuerdo a la demanda y los pedidos, dejando al comprador a la expectativa y a la espera de la llegada de su paquete. De este modo, el vendedor se enfoca en sus estrategias de mercadotecnia — promoción— del o los productos, generalmente a través de Redes Sociales —Facebook, Instagram, TikTok, YouTube” (Oliva, 2021).

## 5 Justificación

En la actualidad debido al cambio cultural y de ideologías de la sociedad, las mujeres están siendo protagonistas en diversos ámbitos, entre estos, el ingreso de un volumen alto a la fuerza laboral, lo que les permite una mayor capacidad adquisitiva y al mismo tiempo un mayor consumo por servicios y productos que antes eran de difícil consecución, entre ellos, programas de salud, tanto físicos como alimenticios, mejores prendas de vestir, recreación y turismo, entre otros. En materia laboral, la tendencia es al incremento en el uso de mano de obra femenina. El ingreso de las mujeres a la fuerza laboral remunerada representa uno de los cambios más significativos en el mercado de trabajo. Acorde a (Goldin, 2006) “la mayor participación femenina en la economía fue el cambio más significativo en los mercados laborales durante el siglo pasado” impulsadas por una mayor demanda y acceso a la educación, la participación de las mujeres en la economía ha aumentado de manera constante.

Concomitante con la mejora en los ingresos de la mujer gracias al trabajo remunerado, una de las tendencias más notorias en la sociedad actual es la cultura del autocuidado y belleza. En este aspecto con el modelo de negocio actual se considera suplir una necesidad de productos enfocados en la cosmética, dirigidos al mercado femenino, a través del canal online.

Las tendencias de consumo además han cambiado y debido a la dinámica acelerada ahora es más fácil adquirir los productos para belleza a través de un canal online, donde el pedido llegará a la puerta de la casa, igualmente, el canal tradicional no ha perdido fuerza, pero existe un número creciente de nuevos usuarios que al reconocer el potencial de los pedidos online y la facilidad de estos hacen que sea un canal con alta penetración en el mercado.

Igualmente, el Internet es una herramienta que hace parte de la vida de las personas y cada vez más amplia su alcance. El auge del internet ha cambiado también la manera como se realizan los negocios actualmente; no solo debido a su facilidad, sino también, por su adaptabilidad, hecho que se observó en la pandemia del COVID19 experimentada en el año 2020, en la cual muchas empresas y personas tuvieron que optar por esta herramienta para desempeñar sus actividades diarias. Lo que lograron gracias a este cambio es que el modelo de hacer negocios cambiara para siempre, esto lo podemos ver desde las instituciones educativas que ahora le apuestan a un modelo de educación virtual y empresas que tienen conexiones más cercanas gracias a ~~video llamadas~~ video llamadas con sus equipos de trabajo alrededor del mundo. Colombia no es ajena a esta transformación y desde inicios del 2000 ha sido paulatino, pero constante, el traslado del consumo hacia los canales virtuales. Al respecto, Trujillo 2007 manifiesta lo siguiente:

Es importante destacar que, para los colombianos, la elección de comprar en línea se debe a la comodidad (50%) y a la facilidad (48%), de acuerdo con la CCCE, afirman que el precio ya no es un factor importante, que ‘su pérdida de relevancia es un fenómeno habitual de mercados donde el e-commerce se vuelve una práctica madura’. Además, muchos internautas colombianos (51%) prefieren sitios dedicados al e-commerce en los que ofrecen distintas formas de pago. Con respecto a la entrega, los compradores se inclinan por los envíos gratuitos y muchos esperan que se simplifique el proceso de devoluciones y cambios. (2007)

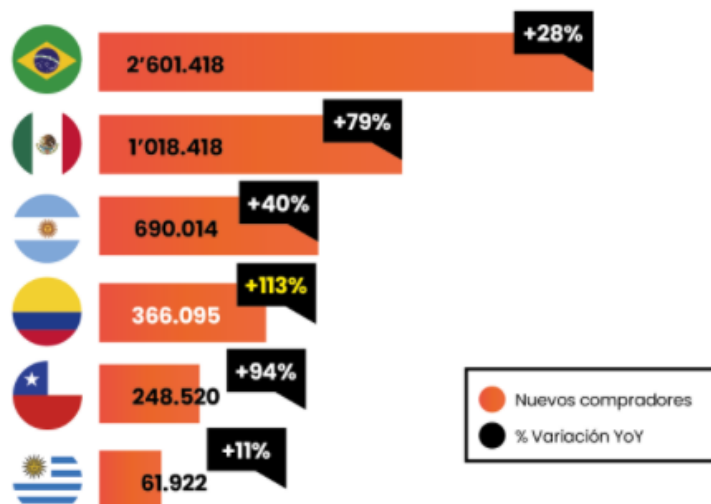
Se debe realizar un modelo de negocio que apoye la identificación de factores que permitan la definición de la estructura adecuada para la creación de la empresa online de

artículos de Belleza femenina, esto con una estrategia comercial que pueda llegar a todo Colombia.

El desarrollo de este modelo de negocio contempla una generación de bienestar a través de una diversidad de factores, como: buen precio, asesoría personalizada, diversidad de productos y calidad.

En la actualidad gracias a la pandemia que vive en general nuestra sociedad muchas personas han ingresado al E- Commerce, Medina 2021 demuestra que, “Entre febrero y mayo del 2020, Mercado Libre registró 366.095 nuevos compradores colombianos en su plataforma. En comparación al 2019, esto representó un crecimiento del 113%.”, añadiendo, “En relación con estos países, Colombia fue el 4to país que registró más usuarios nuevos y el que tuvo mayor crecimiento.” (Medina, 2021). De ahí entonces, que la nueva generación de clientes serán el público objetivo al cual se le presentarán los productos ofrecidos por la empresa.

Ilustración 6. Cantidad de nuevos compradores colombianos en Mercado Libre.<sup>6</sup>



<sup>6</sup> Imagen tomada de: <https://branch.com.co/marketing-digital/el-crecimiento-del-e-commerce-en-colombia-analisis-2020/>



La vinculación de clientes con una oferta variada y un servicio con altos estándares de calidad genera una oportunidad de negocio para el emprendedor, cabe destacar que los objetivos principales de puesta en marcha de la tienda online consisten en el análisis del mercado en Colombia y de marketing que permitan la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

Por lo tanto, el objetivo es el posicionamiento de productos que tengan estándares superiores al promedio de los ofrecidos actualmente en el mercado.

## **6 Objetivos**

### **6.1 Objetivo General**

Diseñar un modelo de negocio para la comercialización de cosméticos de forma online con atención a todo Colombia.

### **6.2 Objetivos Específicos**

Elaborar un diagnóstico que permita identificar los factores críticos de éxito en la industria cosmética del país

Identificar los elementos constitutivos de la fórmula de valor, para la incursión en la industria cosmética

Determinar los aspectos relevantes para la construcción del modelo de rentabilidad que permita una viabilidad económica para la fórmula de valor propuesta.

## 7 Proceso Metodológico

Para la elaboración del modelo se usan técnicas de investigación, aplicadas al mercado de tipo cualitativo y cuantitativo. Las técnicas de tipo cualitativo permiten entender los gustos y preferencias del consumidor objetivo, obtener información relativa a la perspectiva de las personas y los factores conducentes a una decisión de compra; esto significa, identificar sus necesidades, sus gustos y preferencias no solo en cuanto al producto de venta sino también en la forma en que se realiza la compra, es de gran relevancia para el desarrollo de este proyecto. Entonces, los participantes son una de las fuentes de estudio, ya que son quienes experimentan y permiten el comercio y cómo el mismo modifica o impacta en su conducta. De acuerdo con Taylor y Bogdan, “(...) el objetivo de la investigación cualitativa es el de proporcionar una metodología de investigación que permita comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven (...)” (Bogdan, 1984). Además, “(...) La principal característica de la investigación cualitativa es su interés por captar la realidad, en este caso socioeducativa, a través de los ojos de las y los sujetos actuantes, esto es a partir de la percepción que ellas y ellos tienen de su propio contexto. (...)” (Fernández, 2007), teniendo en cuenta que la realidad es una construcción social, es histórica y cambia constantemente, En palabras de Ander-Egg, “la investigación cualitativa se caracteriza entre otras cosas, por la obtención de información de manera inmediata y personal, utilizando técnicas y procedimientos basados en el contacto directo con la gente o realidad que se investiga” (Egg, 2003).

Por otro lado, la construcción del modelo de negocio permite involucrar estudios de tipo cuantitativo, con variables asociadas a población, ingresos, precios y otras variables pertinentes para la estimación de la demanda y los costos del negocio útil para realizar un estudio financiero apropiado que permita reconocer la factibilidad del modelo de negocio, teniendo en

cuenta las necesidades de inversión necesaria para la ejecución del proyecto y el tiempo de recuperación estimado.

“La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables.” (Pita Fernández, 2002). Además, este tipo de investigación es determinante en su propósito ya que permite cuantificar el problema mediante la obtención de resultados proyectables, esto es, la recopilación de variables desde la observación con el fin de resolver determinado problema, al respecto, Sampieri indica que, “...desde luego, en el enfoque cuantitativo lo subjetivo existe y posee un valor para los investigadores; pero este enfoque se aboca a demostrar qué tan bien se adecua el conocimiento a la realidad objetiva.” (Sampieri, 2014).

Dado que el tipo de modelo a ~~elaborar~~elaborara, resulta relevante conocer e identificar la diferencia entre la investigación cualitativa y cuantitativa, para lo cual Fernández y Díaz sostienen que, “...la diferencia fundamental entre ambas metodologías es que la cuantitativa estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y la cualitativa lo hace en contextos estructurales y situacionales.” (Pita Fernández, 2002).

Dicho estudio es mediado por un método de estudio exploratorio descriptivo, cuya teleología es la investigación de un fenómeno en un contexto de la vida real. Como manifiesta Muñiz, “(...) el investigador cualitativo puede adoptar un paradigma, un enfoque y una estrategia por lo que decide estudiar un fenómeno, evento o poner a prueba una teoría, de ahí que tiene que determinar cuál o cuáles casos son los más apropiados para su estudio (...)” (Muñiz, 2019).

## **8 Diagnóstico del mercado**

### **8.1 Producto**

#### **8.1.1 Necesidad Por Satisfacer**

La evolución de la industria cosmética en Colombia ha transformado los gustos y preferencias de los consumidores, pasando de una preferencia de cosméticos basados 100% en componentes químicos a una industria que está buscando más que nunca los productos naturales y de bajo impacto ambiental.

Esta transformación trae como consecuencia un incremento de la demanda de cosméticos de origen natural; así mismo, la pandemia del COVID19 modificó sustancialmente la tasa de utilización de los canales tradicionales de comercio, a favor del comercio electrónico cuya presencia se convirtió en fundamental para el acceso a un sinnúmero de bienes y servicios para el público en general, a través del uso de tecnologías de información y comunicación como los dispositivos móviles. En este sentido indica Hoyos “En Colombia y en el mundo, la manera de hacer compras toma otro tono, camino a una era digital, de este modo las empresas reconocen a los dispositivos móviles como un medio de crear vínculos con clientes potenciales.” (2020) lo anterior abre la posibilidad de realizar innovaciones incrementales en la oferta de productos cosméticos de origen natural a través de canales virtuales en el país.

#### **8.1.2 Portafolio de Servicios**

Dado que el modelo de negocio propuesto se basa en el sistema *dropshipping* la selección del portafolio de productos a ofrecer corresponde a un análisis de las capacidades de los proveedores y del equipo emprendedor para llegar al mercado objetivo en condiciones de calidad y oportunidad idóneas. Es por esto por lo que, en la fase de lanzamiento de “VILEG

BEAUTY”, el portafolio de servicios que ofrecerá la tienda online contará con tres líneas de productos distribuidos de la siguiente manera.

**Fragancias.** Se tendrán seis (6) tipos de fragancias al iniciar el proyecto cada una de ellas con diferentes aromas, floral, cítrica, frutal, exótica, con esto se busca que exista un perfume para cada tipo de mujer, paulatinamente se ampliara el volumen de la oferta por familia de productos conforme el mercado arroje datos de ventas y de posicionamiento.

**Labiales.** Lucir unos labios bonitos y llamativos es una parte esencial en cualquier ritual de belleza. Y, aunque en el último año este tipo de cosméticos había perdido algo de protagonismo debido al uso del tapabocas o mascarilla, el maquillaje de labios vuelve en esta época a retomar dinamismo y se espera regrese pronto a su nivel de ventas normal; por lo cual sigue siendo un indispensable en el maquillaje femenino. El portafolio contará con una gama de colores que permita transitar entre lo más llamativo a lo más discreto para atender las preferencias de un diverso grupo de clientes, por ejemplo:

- Rojo, este color nunca pasa de moda, este color aporta carácter y atractivo para nuestros clientes.
- Burdeos, Usar un color más oscuro crea un contraste con los colores claros y los tonos pastel.
- Nude, un color más discreto y natural, muy común para personas que desean ir menos maquilladas.

**Máscara de pestañas.** Se tendrán dos opciones, la primera tipo clásica y es una máscara de pestañas que cuenta con una alta concentración de pigmentos para alcanzar los objetivos de resaltar la mirada. Consistente con la idea de ingredientes naturales esta línea es a

base de agua lo que permite que no se vaya a causar ningún tipo de irritación en los ojos, además de ofrecer una larga durabilidad.

La segunda opción se trata de una máscara de pestañas de la más alta calidad, diseñada con el propósito de mejorar la duración y con efectos acordes a necesidades específicas de los usuarios como lo es alargamiento o volumen y con concentraciones de ingredientes con efectos de tratamiento. La línea permite tener el máximo volumen y definición posible en las pestañas. Al igual que la anterior, esta línea es totalmente a base de agua para evitar cualquier tipo de irritación en los ojos.

## **8.2 Sector**

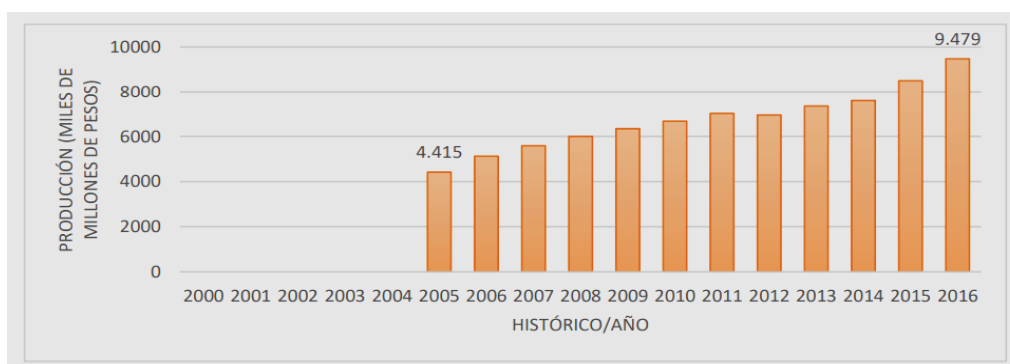
### **8.2.1 Generalidades del sector cosméticos en Colombia**

El sector de los cosméticos se encuentra posicionado en la economía nacional, es líder en la región andina y es el quinto mercado de América Latina (Bayona, 2020). Además, Colombia puede ser competitivo tanto internacional como nacional, al tener una importante ventaja en términos de biodiversidad aprovechable en la industria cosmética y, gracias a la creciente preocupación que las personas tienen en el autocuidado personal y la mitigación del envejecimiento, permite vislumbrar un escenario propicio para este tiempo de emprendimientos. Asimismo, el país cuenta con una población que día a día dispone de mejores ingresos y prefiere productos naturales que permitan el aporte al bienestar. El concepto de cosmética natural se convierte, en consecuencia, en un aspecto central de la oferta de valor de “VILEG BEAUTY” lo que permite aprovechar todo el potencial de este tipo de enfoque. Al respecto podemos afirmar que: “La cosmética realmente natural aporta una gran cantidad de ingredientes muy activos en su formulación, así que su efectividad es mucho más alta en otros tipos de composiciones y lo que es más importante, la cosmética natural favorece el proceso de regeneración natural de la piel,

respetando su equilibrio dejándola sana, purificada y revitalizada.” (Argüelles, 2012), estas son oportunidades de desarrollo y finalmente innovación en el sector cosmético.

Colombia cuenta con más de 48 millones de habitantes y el 51.2 % de estos son mujeres, lo cual, representa un mercado potencial de más de 15 millones de personas, además, se proyecta que industria del sector cosmético continúe en la senda de reactivación en la que se insertó desde el año pasado (2021), tal como lo indica PROCOLOMBIA, “En ese sentido, a nivel nacional se estima que las ventas del sector de belleza y cuidado personal en Colombia, presenten un crecimiento exponencial en los próximos cinco años (2020 – 2024), alcanzando un crecimiento promedio anual de ventas de 1,5%, por USD 3.297 millones en 2024” (2020).

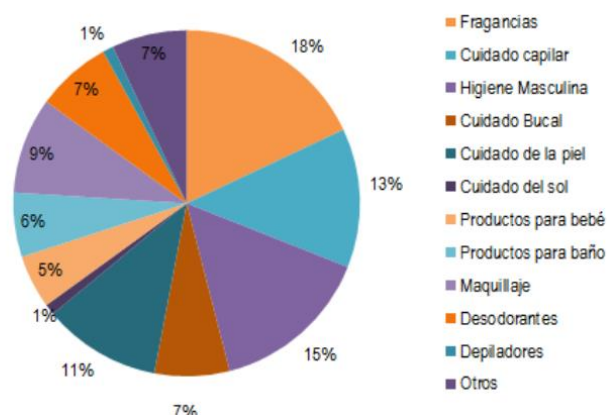
*Ilustración 7. Producción anual del sector cosméticos y aseo<sup>7</sup>*



En cuanto a la categoría de productos, el sector actualmente está dominado por las fragancias, seguido por el maquillaje y los productos de cuidado capilar, entre otros. La ilustración 8 presenta el balance del sector y cada una de sus categorías líderes.

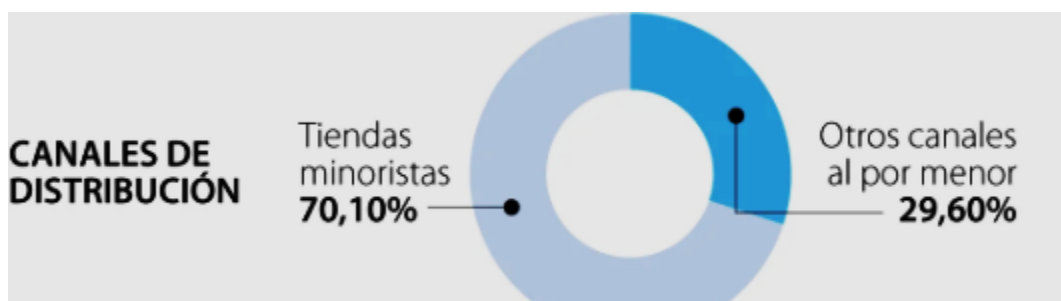
<sup>7</sup> Imagen tomada de: [https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejes-tematicos/Bioeconomia/Informe%202/ANEXO%204\\_An%C3%A1lisis%20sector%20cosm%C3%A9tico.pdf](https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejes-tematicos/Bioeconomia/Informe%202/ANEXO%204_An%C3%A1lisis%20sector%20cosm%C3%A9tico.pdf)

Ilustración 8. Distribución del sector cosmético<sup>8</sup>



En relación con los canales de distribución, el mercado de la industria cosmética se decanta por las tiendas minoristas, que dominan con un 70.10 % de las ventas en tanto que los otros canales tienen presencia con un 29.60 % al por menor (ilustración 9).

Ilustración 9. Canales de distribución<sup>9</sup>



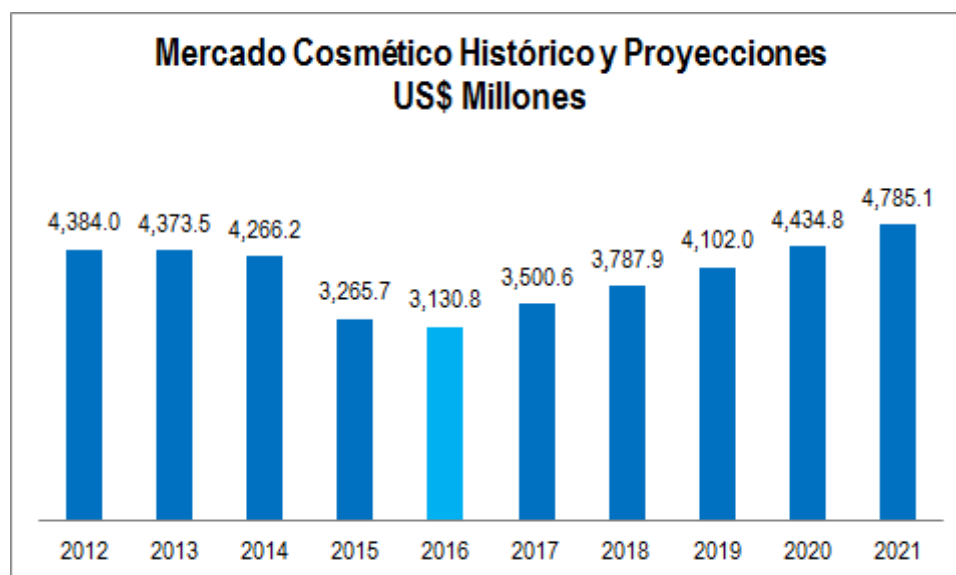
En la cultura actual en la que se desenvuelve la mujer latina podemos ver como el aspecto físico es fundamental, lo que ha permitido que la industria sea relevante en el sistema económico del país presentando fluctuaciones positivas en términos de su desempeño en ventas como puede apreciarse en la ilustración 11.

<sup>8</sup> Imagen tomada de: [https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejes-tematicos/Bioeconomia/Informe%202/ANEXO%204\\_An%C3%A1lisis%20sector%20cosm%C3%A9tico.pdf](https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejes-tematicos/Bioeconomia/Informe%202/ANEXO%204_An%C3%A1lisis%20sector%20cosm%C3%A9tico.pdf)

<sup>9</sup> Imagen tomada de: [https://img.lalr.co/cms/2021/01/29171637/Emp\\_ImpactoSectorCosmetico\\_p11\\_Sabado.jpg](https://img.lalr.co/cms/2021/01/29171637/Emp_ImpactoSectorCosmetico_p11_Sabado.jpg)



Ilustración 10. Mercado cosmético histórico y proyecciones<sup>10</sup>



## 8.3 Cliente

### 8.3.1 Caracterización del Usuario o Consumidor

El segmento de clientes al que se desea llegar es el de las mujeres ubicadas en Colombia con un rango de edad de 18 a 60 años, para las cuales se busca ofertar productos acordes a sus estilos de vida. Si bien el portafolio de productos ofrecidos se concentra en la atención de diferentes gustos o tendencias en maquillaje, el perfil de las clientes que optarían por el negocio se define como mujeres universitarias, mujeres dinámicas, que se reúnen con su familia y quieren compartir un buen momento con sus amigos, enfocado en una cliente que le gusta ser atrevida y al mismo tiempo que busca mejorar su aspecto para sentirse más segura. Igualmente, aquellas más mujeres de estilo más fresco, amantes de lo natural y orgánico, con una alta sensibilidad sobre los temas ambientales que desean un aspecto más natural. Así mismo las clientes de “VILEG BEAUTY” son mujeres que utilizan las redes sociales, tienen una alta

<sup>10</sup> Imagen tomada de: <https://www.sectorial.co/informativa-cosmetico-y-aseo/item/82690-sector-cosm%C3%A9tico-perspectivas-de-comportamiento-planas>

actividad en canales como Facebook, Instagram, Tik Tok y otras redes que serán usadas como canales de distribución.

#### **8.4 Sistema de distribución**

Este será realizado a través de los proveedores propios del negocio, la idea es manejar un sistema de *Dropshipping* donde un tercero se encargue de toda la parte logística brindando la posibilidad de un seguimiento en tiempo real de la información del estado del paquete. Adicionalmente, el *Dropshipping* permite tener una distribución continua debido a que no dependen del flujo de caja de la compañía este está atado a la inversión realizada por un tercero.

La entrega de los productos se llevará a cabo con operadores logísticos nacionales, los mismos se encargan de recoger los pedidos de las clientes y entregarlos en la dirección indicada, la negociación que se llevará a cabo será bajo el modelo de pago contra entrega, donde el cliente solo cancela su pedido cuando este ha llegado a su destino, con esto se realiza un proceso más transparente y viable para la cliente. Adicionalmente, la misma empresa logística se encarga de informar constantemente el estado del pedido y si se tiene dificultades con el mismo.

#### **8.5 Matriz DOFA**

Para el modelo de negocio es fundamental analizar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, esto con la finalidad diseñar un modelo capaz de entregar valor al mercado y lo suficientemente preparado para hacer frente a las dinámicas futuras del mercado. En este sentido el diagnóstico proveniente de un análisis DOFA le permite al emprendedor desarrollar las capacidades necesarias para la sostenibilidad del negocio. "...a partir de la matriz DOFA, que permita recolectar información para obtener unos resultados del nivel de vulnerabilidad y así tomar acciones correctivas. Esto le permitirá al empresario la prevención de

los efectos de estas vulnerabilidades y, a su vez, darlas a conocer al equipo de trabajo, a fin de que se logre una agrupación de estos elementos, trabajar en su mejora y contribuir así al fortalecimiento de la estructura organizacional.” (Ibarguen-Mosquera, 2019). Aplicado al caso de “VILEG BEAUTY” se pueden observar las siguientes características:

Tabla 1. Matriz DOFA<sup>11</sup>

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en el manejo de modelos <i>Dropshipping</i>.</li> <li>• Conocimiento de los modelos de publicidad en redes sociales con lo cual se puede llegar rápidamente a los clientes objetivos.</li> <li>• Se requiere poco capital de trabajo para poner en marcha el modelo de negocio, debido al sistema <i>Dropshipping</i>.</li> <li>• Desarrollo de productos por parte de los proveedores en laboratorios con experiencia en producción y calidad de los mismos.</li> <li>• El modelo no genera cargos adicionales, ya que estos están a cargo de los proveedores logísticos.</li> <li>• No se cuenta con un almacén y personal para procesos operativos gracias al <i>Dropshipping</i>.</li> <li>• Tenemos una diversidad que ingredientes sobre todo de origen natural para la demanda del mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los colombianos se preocupan cada vez más por el cuidado personal, lo que genera una cultura enfocada en el consumo de productos para la belleza.</li> <li>• Se tiene el potencial para seguir creciendo la línea de productos que son responsables con el medio ambiente, esto debido a la conciencia social de unas mejores prácticas al fabricar insumos.</li> <li>• Las máscaras y fragancias han crecido como línea en lo relacionado con el cuidado personal, inclusive en ambientes de pandemia donde la economía se retrae, <u>esteesta</u> crece y puede generarse más ventas o incluso crecimiento de productos.</li> <li>• Aprovechar las tendencias actuales de usar productos naturales.</li> <li>• Dinamismo de comercio electrónico en el país crecerá cada año por lo que se tienen más posibles clientes a los cuales llegar.</li> <li>• Posibles mejoras en políticas para empresas que recién inician con menos impuestos y mejores condiciones.</li> <li>• Se tiene el potencial de expandir el negocio a nivel internacional, gracias al modelo.</li> <li>• Libertad geográfica para llegar a los clientes.</li> </ul>

<sup>11</sup> Fuente: Elaboración propia

<b><i>Debilidades</i></b>	<b><i>Amenazas</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No contar con una posición establecida en el mercado.</li> <li>• No se cuenta con un grupo humano capacitado para ejercer funciones puntuales del negocio.</li> <li>• Posible necesidad de tener inversionistas en el modelo, ya que puede correr riesgos financieros.</li> <li>• No explorar rigurosamente a los proveedores, lo cuales pueden tener fallas en la cadena de abastecimiento.</li> <li>• Uso únicamente del canal online.</li> <li>• El control de calidad está en mano del proveedor.</li> <li>• Formación académica del personal de ventas y servicio al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más competidores en juego con experiencia y renombre.</li> <li>• Competidores, con mejores procesos y precios competitivos (multinacionales).</li> <li>• Los proveedores actuales no trabajen más con nosotros debido a cambios en sus protocolos por normatividad del país.</li> <li>• Escases de materias primas debido a impactos económicos o sociales de países productores.</li> <li>• Posible regulación para la venta de cosméticos de forma online.</li> <li>• Debido a situación política del país la economía puede retroceder lo que significa que la capacidad adquisitiva se reduce y finalmente genera menos ventas.</li> <li>• El precio del dólar puede cambiar o encarecer los insumos importados.</li> <li>• Posibles impuestos que puedan poner en riesgo el proyecto.</li> </ul>

A partir del análisis DOFA se pudo establecer que una característica distintiva determinante para el éxito del modelo es la experiencia previa del equipo emprendedor en la implementación de sistemas de *Dropshipping*, de tal forma que la curva aprendizaje se acelera, haciendo relativamente sencillo, su aplicación y aprovechamiento. Concomitantemente, el desarrollo de las redes sociales permite potencializar el impacto de los productos en el mercado agregando valor en su comercialización y posibilitando un acercamiento más rápido al cliente objetivo. Otra característica importante detectada es la amplia disponibilidad y accesibilidad (tanto de precio como en variedad y cantidad) de ingredientes naturales y responsables con el medio ambiente los cuales son ampliamente demandados por el mercado.

Así mismo debe señalarse que el diagnóstico permite establecer que la financiación del modelo es un asunto de especial atención, por lo que se prevé que será necesario desarrollar mecanismos de atracción de capitales semilla o inversionistas adicionales para obtener el capital de trabajo requerido.

En relación con el mercado se logró establecer la alta demanda de este tipo de productos lo que abre una ventana de oportunidad importante para el desarrollo del modelo de negocio; sin embargo, la incertidumbre política que enfrenta actualmente el país, constituye un factor de riesgo importante que puede causar una inestabilidad financiera o normativa de impactos negativos que se deben considerar.

Con base en lo anterior, y luego de conocer las fortalezas, debilidad, oportunidades y amenazas el siguiente paso es diseñar el modelo de negocio a partir de la toma de decisiones relacionadas con la integración de los 9 módulos, esto afianzará la información presentada y permitirá la creación de un modelo considerando las conclusiones del análisis DOFA.

## 9 Aplicación de los Módulos Osterwalder

### 9.1 Segmentos del mercado

Debido a que uno de los principales factores para llegar al público escogido es que el mismo tenga acceso a Internet y haga uso continuo de las redes sociales, el segmento de clientes al que va dirigido el portafolio es para mujeres entre los 18 y 60 años, que se encuentran ubicadas a nivel nacional y que pertenezcan a un estrato socioeconómico bajo-medio y que tengan como preferencia el maquillaje llamativo, atrevido, o también discreto y natural; mujeres estudiantes, trabajadoras, que disfruten del entorno social, que deseen sentirse bellas, seguras y empoderadas.

De la misma forma, así como se llevará el producto directo al público, este también se comercializará para distribuidores, con un valor inferior y serán ellos los encargados de hacerlo llegar a los clientes finales.

### 9.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor de este producto está basada en los siguientes pilares:

Cosméticos de alta calidad a un bajo costo, con sello verde, lo que quiere decir que en su producción no genera daño sobre el medio ambiente, haciendo de estos productos sostenibles, consecuentemente, los productos no serán testeados sobre animales.

Accesibilidad y agilidad. La comercialización a través de plataformas o redes sociales reforzada por la generación permanente de contenidos propios o a través de terceros (*influencers*) les permitirá a los clientes acceder en condiciones superiores de oportunidad y precio a los productos de “VILEG BEAUTY”.

Asesoría personalizada. Una plataforma que hace uso de Inteligencia Artificial enfocada en el rostro les permitirá a nuestros clientes probar nuestros productos. Para ello podrán subir una fotografía y probar las diferentes tonalidades y estilos de maquillaje.

### 9.3 Canales

Para poder brindar un servicio de calidad se debe tener varias vías de comunicación con los clientes, para esto se define cada uno de los canales por los cuales se podrá tener acceso a los productos.

Antes de definir los canales se tuvieron en cuenta aspectos tales como los mecanismos de compra e interacción del segmento clientes seleccionado. En primer lugar, los clientes podrán acceder a través de cualquier dispositivo que tenga acceso a internet. Para ello se dispondrán los siguientes medios:

- **Página Web:** Es la plataforma principal por el cual el cliente podrá conocer y acceder a los diferentes productos, para ello se diseñará un catálogo de productos con reseñas e ilustraciones, ingresar a pagos, quejas y reclamos, validar estado del pedido, entre otros.
- **Aplicación Móvil:** Es una versión básica de lo que es la página *web*, pero con las mismas funcionalidades, está diseñada para usuarios que realizan conexión a través de teléfonos celulares o tabletas.
- **Redes Sociales:** Este canal permitirá segmentar el cliente, ya que debido al avance de sistema de anuncios con que funcionan estas plataformas se puede identificar perfectamente cliente objetivo y de esta forma se pueden reducir los costes de intermediarios. Esta segmentación permite que los anuncios sean enfocados según la edad, sexo, gustos y preferencias establecidos en concordancia con consumo

que la usuaria tiene de las redes sociales, además de conocer la ubicación e impacto por visualizaciones.

Igualmente, se generará una presencia constante en redes sociales, especialmente en Instagram, LinkedIn y Facebook, estas plataformas en los últimos años han facilitado la manera de hacer mercadeo, facilitando la divulgación de contenido a un gran número de posibles clientes con menores costos de inversión. Por medio de las redes sociales se mantendrán actualizados a los clientes a cerca del portafolio, promociones, campañas de fidelización, consejos y asesoramiento técnico.

- Asistencia online: Esta es una funcionalidad que se tendrá a través de las redes sociales, la página web y el aplicativo móvil, la idea es enlazar a través de un software todo el relacionamiento de las diferentes plataformas para únicamente tener un lugar donde se pueda generar esta interacción y para la cliente es totalmente transparente, de esta forma se puede brindar una atención más ágil.

#### **9.4 Relación con los clientes**

Para el modelo se usarán diferentes categorías de relacionamiento con los clientes, primero se usará la categoría de Asistencia personal, donde, a través de la página web, se brindara atención personalizada. Esto será posible mediante herramientas digitales como el chat, adicionalmente se usarán servicios automáticos donde se le brinda a los clientes, según sus características, las opciones que mejor satisfacen sus necesidades, además de lo anterior, se pretende posicionar la empresa a través de la presencia activa en Comunidades, ya que las redes sociales permiten promover la creación de grupos de usuarios con intereses y necesidades comunes, donde el intercambio de conocimiento y experiencias hace que una marca mejora la experiencia de los usuarios, permite divulgar información dirigida y fidelizar los clientes; así



mismo esos espacios servirán de plataforma para la realización de capacitaciones mediante *webinars* y transmisiones en vivo.

### 9.5 Fuentes de ingreso

El proyecto incorporará diferentes fuentes de ingreso, la primera viene de la venta directa de los productos a través de las redes sociales, estas ventas se consideran ventas al público y tendrán un margen de utilidad del 30 al 60% acorde a la línea de productos, la segunda es cuando se realiza venta a mayoristas o por volumen, en estos casos los productos tendrán un descuento sobre la lista de precios al público del 30%.

**Mecanismo de fijación de precios:** Para efectos del modelo, se tuvo en cuenta el precio promedio del mercado de esta forma se puede hacer una penetración competitiva.

*Tabla 2. Precios según tipo de cliente<sup>12</sup>*

Grupo	Producto	Precio Distribuidor	Precio Publico
Fragancia	Fragancia 1	\$ 38.000	\$ 54.300
Fragancia	Fragancia 2	\$ 38.000	\$ 54.300
Fragancia	Fragancia 3	\$ 38.000	\$ 54.300
Fragancia	Fragancia 4	\$ 38.000	\$ 54.300
Fragancia	Fragancia 5	\$ 38.000	\$ 54.300
Fragancia	Fragancia 6	\$ 38.000	\$ 54.300
Labial	Labial Rojo	\$ 8.500	\$ 12.200
Labial	Labial Burdeus	\$ 8.500	\$ 12.200
Labial	Labial Nude	\$ 8.500	\$ 12.200
Mascara Pestaña	Mascara de pestañas Premium	\$ 18.000	\$ 25.800
Mascara Pestaña	Mascara de pestañas High-end	\$ 18.000	\$ 25.800

<sup>12</sup> Fuente: Elaboración propia.

Según el análisis de mercado, se realizó la siguiente proyección de venta en unidades para los distribuidores, en los próximos cuatro años, con este acercamiento se espera tener un modelo sostenible y generar un retorno sobre la inversión:

Tabla 3. Proyección de unidades vendidas a Distribuidores<sup>13</sup>

Proyección de Unidades Vendidas Distribuidores					
Grupo	Producto	2023	2024	2025	2026
Fragancia	Fragancia 1	525	700	1000	1400
Fragancia	Fragancia 2	400	500	700	1000
Fragancia	Fragancia 3	480	600	800	1200
Fragancia	Fragancia 4	630	800	1100	1600
Fragancia	Fragancia 5	300	400	600	900
Fragancia	Fragancia 6	490	600	800	1200
Labial	Labial Rojo	5525	6700	8800	12400
Labial	Labial Burdeus	3800	4600	6000	8400
Labial	Labial Nude	4750	5700	7500	10500
Mascara Pestaña	Mascara de pestañas Premium	2900	3500	4600	6500
Mascara Pestaña	Mascara de pestañas High-end	4100	5000	6500	9100
	<b>TOTAL</b>	<b>23900</b>	<b>29100</b>	<b>38400</b>	<b>54200</b>

Acorde con la demanda estimada es posible establecer una proyección de los ingresos según los precios acordados para los siguientes cuatro años, igualmente, se puede observar, según el modelo propuesto, que los ingresos provendrán mayormente de las ventas a distribuidores:

Tabla 4. Proyección de ingresos distribuidores<sup>14</sup>

Proyección Ingreso Distribuidores					
Grupo	Producto	2023	2024	2025	2026
Fragancia	Fragancia 1	\$ 19.950.000	\$ 26.600.000,00	\$ 38.000.000,00	\$ 53.200.000,00
Fragancia	Fragancia 2	\$ 15.200.000	\$ 19.000.000,00	\$ 26.600.000,00	\$ 38.000.000,00
Fragancia	Fragancia 3	\$ 18.240.000	\$ 22.800.000,00	\$ 30.400.000,00	\$ 45.600.000,00
Fragancia	Fragancia 4	\$ 23.940.000	\$ 30.400.000,00	\$ 41.800.000,00	\$ 60.800.000,00

<sup>13</sup> Fuente: Elaboración propia

<sup>14</sup> Fuente: Elaboración propia

Fragancia	Fragancia 5	\$ 11.400.000	\$ 15.200.000,00	\$ 22.800.000,00	\$ 34.200.000,00
Fragancia	Fragancia 6	\$ 18.620.000	\$ 22.800.000,00	\$ 30.400.000,00	\$ 45.600.000,00
Labial	Labial Rojo	\$ 46.962.500	\$ 56.950.000,00	\$ 74.800.000,00	\$ 105.400.000,00
Labial	Labial Burdeus	\$ 32.300.000	\$ 39.100.000,00	\$ 51.000.000,00	\$ 71.400.000,00
Labial	Labial Nude	\$ 40.375.000	\$ 48.450.000,00	\$ 63.750.000,00	\$ 89.250.000,00
Mascara Pestaña	Mascara de pestañas Premium	\$ 52.200.000	\$ 63.000.000,00	\$ 82.800.000,00	\$ 117.000.000,00
Mascara Pestaña	Mascara de pestañas High-end	\$ 73.800.000	\$ 90.000.000,00	\$ 117.000.000,00	\$ 163.800.000,00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 352.987.500</b>	<b>\$ 434.300.000</b>	<b>\$ 579.350.000</b>	<b>\$ 824.250.000</b>

Con relación a la venta masiva y de acuerdo con la proyección de la demanda, se realizó la siguiente proyección de venta en unidades para el público directo, en los próximos cuatro años:

Tabla 5. Proyección de unidades vendidas al Público<sup>15</sup>

Proyección de Unidades Vendidas Público					
Grupo	Producto	2023	2024	2025	2026
Fragancia	Fragancia 1	140	200	300	500
Fragancia	Fragancia 2	100	200	300	500
Fragancia	Fragancia 3	120	200	300	500
Fragancia	Fragancia 4	160	200	300	500
Fragancia	Fragancia 5	80	100	200	300
Fragancia	Fragancia 6	130	200	300	500
Labial	Labial Rojo	1390	1700	2300	3300
Labial	Labial Burdeus	950	1200	1600	2300
Labial	Labial Nude	1190	1500	2000	2800
Mascara Pestaña	Mascara de pestañas Premium	730	900	1200	1700
Mascara Pestaña	Mascara de pestañas High-end	1030	1300	1700	2400
	<b>TOTAL</b>	<b>6020</b>	<b>7700</b>	<b>10500</b>	<b>15300</b>

La proyección económica para las ventas al público según los precios acordados para los siguientes cuatro años se presenta en la tabla 5. Cabe destacar que las ventas al público hacen sostenible el modelo y, en conclusión, éste se puede escalar:

<sup>15</sup> Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Proyección de ingresos distribuidores<sup>16</sup>

Proyección Ingreso Público					
Grupo	Producto	2023	2024	2025	2026
Fragancia	Fragancia 1	\$ 7.602.000	\$ 10.860.000,00	\$ 16.290.000,00	\$ 27.150.000,00
Fragancia	Fragancia 2	\$ 5.430.000	\$ 10.860.000,00	\$ 16.290.000,00	\$ 27.150.000,00
Fragancia	Fragancia 3	\$ 6.516.000	\$ 10.860.000,00	\$ 16.290.000,00	\$ 27.150.000,00
Fragancia	Fragancia 4	\$ 8.688.000	\$ 10.860.000,00	\$ 16.290.000,00	\$ 27.150.000,00
Fragancia	Fragancia 5	\$ 4.344.000	\$ 5.430.000,00	\$ 10.860.000,00	\$ 16.290.000,00
Fragancia	Fragancia 6	\$ 7.059.000	\$ 2.440.000,00	\$ 16.290.000,00	\$ 27.150.000,00
Labial	Labial Rojo	\$ 16.958.000	\$ 20.740.000,00	\$ 28.060.000,00	\$ 40.260.000,00
Labial	Labial Burdeus	\$ 11.590.000	\$ 14.640.000,00	\$ 19.520.000,00	\$ 28.060.000,00
Labial	Labial Nude	\$ 14.518.000	\$ 38.700.000,00	\$ 24.400.000,00	\$ 34.160.000,00
Mascara Pestaña	Mascara de pestañas Premium	\$ 18.834.000	\$ 23.220.000,00	\$ 30.960.000,00	\$ 43.860.000,00
Mascara Pestaña	Mascara de pestañas High-end	\$ 26.574.000	\$ 0,00	\$ 43.860.000,00	\$ 61.920.000,00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 128.113.000</b>	<b>\$ 148.610.000</b>	<b>\$ 239.110.000</b>	<b>\$ 360.300.000</b>

## 9.6 Recursos Clave

Todo modelo de negocio requiere recursos clave que permiten ampliar o llevar su propuesta de valor a un cliente, el siguiente es el listado de recursos requeridos:

**Recursos Físicos:** Se requiere de una instalación de donde se esté llevando toda la operación, esta puede ser una oficina sencilla, ya que como se mencionó anteriormente el modelo se trabajó será bajo la modalidad de *Dropshipping*, por lo cual, no se requiere una bodega, inventario, personal para la bodega o logística.

**Recurso Humano:** Se requiere inicialmente contar con un equipo de tres personas, una encargada de todo lo relacionado con la negociación con los laboratorios y la investigación de nuevos productos; otra que estará a cargo de la publicidad en las diferentes redes sociales y el mantenimiento de la página web y; finalmente, la última persona estará concentrada en la

<sup>16</sup> Fuente: Elaboración propia

atención al público con el fin de poder atender inquietudes, solucionar problemas de entrega con el producto, entre otras tareas.

**Recursos Económicos:** Estos recursos son necesarios para la puesta en marcha del proyecto, inicialmente se destinará recursos propios que son alrededor de \$60.000.000 millones de pesos y luego se procede a buscar el financiamiento con entidades financieras, empresarios inversores o también por fondos de emprendimiento.

Para la inversión inicial es requerido lo siguiente:

Tabla 7. Inversión inicial<sup>17</sup>

Item	Inversion
Equipos de computo	\$ 18.500.000
Software	\$ 25.000.000
Muebles	\$ 12.000.000
Equipos oficina	\$ 2.000.000
Aire acondicionado	\$ 4.000.000
otros equipos	\$ 3.000.000
<b>Total</b>	<b>\$ 64.500.000</b>

**Recursos Tecnológicos:** Se debe contar con 3 equipos de cómputo de última generación, con conexión a internet y programas básicos de edición como Corel Draw, Photoshop y Premier, además, se requiere un software ERP con el módulo de CMR para tener trazabilidad de la atención a los usuarios y el manejo administrativo de la compañía, el resto son software de uso gratuito como Excel, Word, correo electrónico, todo esto del paquete Google.

---

<sup>17</sup> Fuente: Elaboración propia

## 9.7 Actividades Clave

Para poder tener éxito con el proyecto se debe planear, ejecutar y medir muy de cerca las siguientes actividades, para apuntar hacia el crecimiento y sostenibilidad del modelo.

**Gestión de alianzas con laboratorios.** Comercialización de cosméticos en asociación con laboratorios, donde ellos se encarguen de todo el *branding*, pone realizar un acercamiento con laboratorios de cosméticos que puedan generar una maquila para nuestra marca, estos deben ser artículos probados y de muy buena calidad.

**Gestión de venta.** Esta se realiza a través de las plataformas digitales usando plataformas de pago como PSE o tarjeta crédito, estos convenios se realizan directamente con el banco con el que se decida llevar la cuenta, además a través de la trazabilidad de publicidad se puede saber hasta qué punto llego el cliente en su compra, si finalizo o quedo en algún punto de la cadena como por ejemplo los artículos en el carrito de ventas y a través del seguimiento en redes se le puede enviar una recordación de la compra pendiente, al igual que si vio ciertos productos, con esto se puede impulsar las ventas.

**Gestión de redes sociales.** Estas se manejaran de dos formas, la primera parte será a través del personal que estará al tanto del contenido y la respuesta de los clientes, esto para poder hacer un crecimiento de la imagen como tal, la segunda parte se enfocara en programar estados y publicidad automáticos, los cuales a ciertas horas cuando se tenga más tráfico en redes sociales y pueda impactar a un mayor público se liberara, esta combinación permite que en horarios nocturnos o de madrugada se pueda tener una percepción que estamos activos.

**Innovación y desarrollo.** A parte de esto se tendrá un departamento que estará a cargo de investigar el mercado y lo que desea el público con esto se podrán a prueba nuevas

líneas constantemente y al observar la respuesta del público se pueden potencializar aquellos productos que estén en línea con lo que quiere el cliente.

**Gestión logística.** el éxito del modelo se fundamenta en un sistema de gestión logística articulado alrededor del fabricante, este modelo tiene su base como se ha comentado anteriormente en el *Dropshipping*, por lo tanto, el fabricante debe tener disponible stock del producto y hacerse cargo del envío del producto, esta parte es clave para evitar sobrecostos en la operación.

**Seguimiento postventa del cliente,** con relación a esta actividad se planea elaborar un directorio para hacer seguimiento al cliente y su satisfacción con el producto; así mismo realizar estudios sobre la percepción de la marca y evaluar el portafolio.

### **9.8 Asociaciones Clave**

A continuación, se nombrará a los proveedores y asociados necesarios para el desarrollo del negocio ya sea porque aportan recursos o permiten ejecutar actividades claves.

**Alianzas con laboratorios:** permite ofertar productos de alta calidad que cumplen con todas las normas y regulaciones vigentes, adicionalmente el modelo requiere de la tercerización (maquila) del proceso productivo, por tanto, los laboratorios que están en capacidad de fabricar los productos son esenciales. Éstos deberán estar en capacidad de tener el stock disponible y el personal para el empaque de los pedidos.

**Alianzas con empresas logísticas:** Estas, en conjunto con los laboratorios, serán los encargados de entregar el producto al cliente, deben proveer toda la información y trazabilidad al del proceso de distribución. Se plantea que el modelo de distribución garantice un proceso seguro de pago en casa, lo cual dará más transparencia a nuestros clientes, ya que al entregarse el

producto este será cancelado, además la misma empresa logística estará a cargo de darnos la información de donde se encuentra el paquete en todo momento, todo lo anterior bajo un cobre por el manejo del paquete y el pago contra entrega.

**Alianzas con redes sociales:** Estas nos permiten llevar a cabo la publicidad y la categorización y acercamiento con el segmento de mercado escogido, igualmente, son un instrumento fundamental para el posicionamiento de la marca permitiendo tener una mayor visibilidad de las campañas que están siendo más efectivas y con esto poder potencializarlas.

**Alianzas con generadores de contenido:** En las mismas redes sociales un esquema muy usado son los generadores de contenido, ya que con ellos podremos generar publicidad a cambio de un porcentaje total de las ventas realizada por medio de su link de referido y su público.

## 9.9 Estructura de Costos

En este último bloque se especifica cuál es el costo de poner en marcha este proyecto. La creación de la propuesta de valor y el mantenimiento de las actividades clave al igual que el personal requerido y los activos para desarrollar el modelo exitosamente. En este bloque se determinan los costos fijos, tales como: Arrendamiento, servicios públicos, salarios, entre otros y finalmente los costos variables, cuando hablamos de estos nos referimos a: Insumos y materia prima. De la misma forma, es pertinente recordar que este modelo al estar basado en *Dropshipping* permite que los costos de operación sean más bajos, debido a la falta de instalaciones para almacenar stock, personal operativo para procesos de almacenaje y envío.



El siguiente aspecto para tener en cuenta para el modelo es la estructura de costos y gastos, los cuales son fundamentados mayormente en el punto satélite donde se brindará todos los servicios.

Tabla 8. Proyección de costos y gastos<sup>18</sup>

Proyección de Costo y Gastos				
Servicio	2023	2024	2025	2026
Operación	\$ 12.000.000	\$ 14.400.000,00	\$ 17.280.000,00	\$ 20.736.000,00
<b>Total Costos Variables</b>	<b>\$ 12.000.000</b>	<b>\$ 14.400.000</b>	<b>\$ 17.280.000</b>	<b>\$ 20.736.000</b>
Arrendamiento	\$ 2.500.000	\$ 2.625.000,00	\$ 2.756.300,00	\$ 2.894.200,00
Personal	\$ 11.000.000	\$ 14.300.000,00	\$ 18.590.000,00	\$ 24.167.000,00
Honorarios	\$ 600.000	\$ 780.000,00	\$ 1.014.000,00	\$ 1.318.200,00
Impuestos	\$ 950.000	\$ 1.235.000,00	\$ 1.605.500,00	\$ 2.087.200,00
Seguros	\$ 450.000	\$ 585.000,00	\$ 760.500,00	\$ 988.700,00
Vigilancia y Aseo	\$ 600.000	\$ 780.000,00	\$ 1.014.000,00	\$ 1.318.200,00
Servicios públicos	\$ 550.000	\$ 715.000,00	\$ 929.500,00	\$ 1.208.400,00
Papelería	\$ 120.000	\$ 156.000,00	\$ 202.800,00	\$ 263.700,00
Aseo y Cafetería	\$ 350.000	\$ 455.000,00	\$ 591.500,00	\$ 769.000,00
Imprevistos	\$ 2.500.000	\$ 3.250.000,00	\$ 4.225.000,00	\$ 5.492.500,00
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 19.620.000</b>	<b>\$ 24.881.000</b>	<b>\$ 31.689.100</b>	<b>\$ 40.507.100</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 31.620.000</b>	<b>\$ 39.281.000</b>	<b>\$ 48.969.100</b>	<b>\$ 61.243.100</b>

Según todo lo anterior, se finaliza con el estado de resultados donde se puede validar el retorno sobre la inversión y la factibilidad del modelo:

Tabla 9. Estado de resultados proyectado<sup>19</sup>

Estado de Resultados Proyectado				
Estado de Resultados	2023	2024	2025	2026
<b>VENTAS</b>	\$ 480.000.000	\$ 582.910.000	\$ 818.460.000	\$ 1.184.550.000
(-) Devoluciones y Descuentos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 480.000.000</b>	<b>\$ 582.910.000</b>	<b>\$ 818.460.000</b>	<b>\$ 1.184.550.000</b>
(-) Costo de ventas	\$ 240.000.000	\$ 312.000.000,00	\$ 405.600.000,00	\$ 527.280.000,00
<b>UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL</b>	<b>\$ 240.000.000</b>	<b>\$ 270.910.000</b>	<b>\$ 412.860.000</b>	<b>\$ 657.270.000</b>

<sup>18</sup> Fuente: Elaboración propia

<sup>19</sup> Fuente: Elaboración propia

(-) Gastos operacionales de Administración	\$ 6.000.000	\$ 7.800.000,00	\$ 10.140.000,00	\$ 13.182.000,00
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 234.000.000</b>	<b>\$ 263.110.000</b>	<b>\$ 402.720.000</b>	<b>\$ 644.088.000</b>
(+) Ingresos no operacionales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(-) Gastos no operacionales	\$ 5.500.000	\$ 7.150.000,00	\$ 9.295.000,00	\$ 12.083.500,00
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 228.500.000</b>	<b>\$ 255.960.000</b>	<b>\$ 393.425.000</b>	<b>\$ 632.004.500</b>
(-) Impuestos de renta y complementarios	\$ 57.125.000	\$ 63.990.000	\$ 98.356.250	\$ 158.001.125
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 171.375.000</b>	<b>\$ 191.970.000</b>	<b>\$ 295.068.750</b>	<b>\$ 474.003.375</b>
(-) Reservas	\$ 4.000.000	\$ 4.800.000	\$ 5.760.000	\$ 6.912.000
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 167.375.000</b>	<b>\$ 187.170.000</b>	<b>\$ 289.308.750</b>	<b>\$ 467.091.375</b>

## 10 Modelo Canvas

Después de tener una descripción de los 9 módulos el siguiente es el lienzo del modelo Canvas de cada uno de los módulos:

Tabla 10. Modelo Canvas<sup>20</sup>



<sup>20</sup> Fuente: Elaboración propia

## 11 Conclusiones

El objetivo fundamental de este trabajo de grado es la creación de un modelo de negocio que permite desde diferentes ángulos tener una perspectiva, además el lienzo Canvas ayuda a tener una visión macro de la composición de cada uno de los módulos. De esta forma, la principal aportación de este trabajo de investigación consistió en mostrar una propuesta estructurada de un modelo de negocios que puede generar a futuro una mejora en los procesos de la futura empresa que se desea crear.

Para poder culminar con el objetivo fue necesario la implementación adicional de la metodología DOFA con la cual se examinó el contexto interno y externo que hace que el modelo tenga una gran probabilidad de éxito una vez sea ejecutado para la creación de la compañía, esto al comprender las fallas del cuadrante de vulnerabilidades, cómo la falta de materias primas, retiro de proveedores y una fuerte competencia hace que sea más aterrizado y se tengan diversas alternativas.

En Colombia la pandemia de Covid-19 hizo que el comercio online tuviera un crecimiento constante comparado con los años anteriores, lo cual puede entenderse como una oportunidad de incursión en este sector donde se tiene una alta población que tiene nociones del *eCommerce*, por eso el *Dropshipping* ligado al modelo hace que sea factible, por lo ágil y rentable del mismo.

Igualmente, el *Dropshipping* hace que sea bastante atractivo y novedoso, ya que permite sacarle provecho a la gestión operativa y logística de otras compañías fuertes del sector y concentrar toda la fuerza en las ventas e interacción con el cliente, de la misma forma permite que los costos de operación se reduzcan, este es también un factor diferenciador al modelo usado del *eCommerce* tradicional.

Es importante además que los proveedores cumplan con la correcta ejecución logística de distribución, ya que es uno de los factores clave del éxito, esto debido a que los clientes realizan la compra

bajo un modelo de confianza donde al seleccionar su producto por el canal online, esperan que ese producto les llegue lo antes posible.

## 12 Recomendaciones

La primera recomendación o factor decisivo para el modelo es la búsqueda de proveedores para operar bajo el modelo de *Dropshipping*, ya que muy pocas empresas están dispuestas de poner todo su musculo financiero y operativo en manos de otra compañía a menos de que esta alianza pueda traer un crecimiento para ambas compañías, por lo tanto, un modelo claro, unos clientes definidos y un volumen de ventas hace que este tenga una viabilidad.

Igualmente, no es solo el hecho de tener una buena relación con un aliado estratégico es que los productos de este puedan suplir correctamente la demanda del cliente, el cual no solo está pidiendo un producto de calidad, sino un precio competitivo y una adecuada logística de entrega para que no se generen contratiempos, estos mismos deben ser inmediatamente solucionados para evitar una mala imagen, ya que como el modelo se corre bajo redes sociales, las retroalimentaciones negativas pueden crear una mala percepción y hasta la terminación del negocio, resumiendo la experiencia para el cliente tiene que ser completa desde cualquier punto.

Además de lo anterior, se debe tener un factor diferenciador, ya que la multitud de tiendas online que trabajan bajo este principio está creciendo a un ritmo acelerado, por lo tal, una propuesta de valor estructurada permite tener una ventaja en un mercado donde la competencia siempre quiere ponerse adelante y el factor precio es la única variable para muchas compañías, por eso un servicio en línea constante y herramientas que permitan mantener a los clientes conectados a nuestra marca es un diferenciador.

### 13 Bibliografía

Agudelo, G. A. (16 de Diciembre de 2017). La Industria Cosmética Colombiana una Oportunidad para el Turismo de Santander. *Universidad Pontificia Bolivariana*, 2-5.

Argüelles, E. (2012). *Investigación de mercados: cosméticos naturales*. Mexico.

Obtenido de <https://investigacion-2257-2012-2.wikispaces.com/file/view/TRABAJO+FINAL+>

Ballén, X. R. (2012). *GUÍA ANÁLISIS DOFA*.

Bayona, L. G. (2020). *Estrategia y gestión organizacional*. Medellín: Sello editorial Universitario Americana.

Bogdan, S. T. (1984). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*. Buenos Aires : Ediciones Paidós.

Botero, L. y. (2019). Hábitos de consumo en plataformas e-commerce en adultos jóvenes de la ciudad de Bogotá. *evista Universidad & Empresa*, 22(38), 211-236.

Csoban, E. (2020). El comercio electrónico. *Debates IESA* , 2.

DANE. (2018). *DANE*. Obtenido de DANE:  
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>

De La Garza, E. (2015). Modelos de producción en la maquila de exportación. *México: Universidad Autónoma Metropolitana*.

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas- DANE. (Septiembre de 2020). *Mujeres y Hombres: Brechas de Género en Colombia*. Obtenido de [https://oig.cepal.org/sites/default/files/mujeres\\_y\\_hombres\\_brechas\\_de\\_genero.pdf](https://oig.cepal.org/sites/default/files/mujeres_y_hombres_brechas_de_genero.pdf)

Directivos, E. (2020). ¿Cómo generar confianza en una tienda online para. *Especial Directivos*, 2.

Egg, E. A. (2003). *Métodos y Técnicas de Investigación Social IV. Técnicas para la recogida de datos e información*. Buenos Aires: Lumen.

Feria, E. (2021). El *Dropshipping* es un modelo de negocio que consiste en vender un producto al consumidor y dejar las tareas de envío a empresas mayoristas. *LA REPUBLICA*, 1.

Fernández, A. G. (2007). *El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socio-Educativa*. Costa Rica: IDER.

Forbes. (2021). Solo el 56,5% de los hogares en Colombia tiene internet: Dane. *Forbes*, 1.

Goldin, C. (2006). The quiet revolution that transformed women's employment, education, and family. *American economic review*, 1-21.

Hoyos Estrada, S. (2020). Marketing Digital como oportunidad de digitalización de las PYMES en Colombia en tiempo del Covid – 19. *Revista Científica Anfibios*, 2.

Ibarguen-Mosquera, Y. Y. (2019). Análisis de la estructura organizacional del consultorio Innovadental a partir de la matriz DOFA. *Revista Ploutos Vol. 9*, 19.

La Republica. (2021). El '*Dropshipping*', una nueva tendencia creciente para el comercio por internet. *La Republica*, 1.

LatinPyme. (2020). PYMES DE LA INDUSTRIA COSMÉTICA A MEJORAR LA CALIDAD. *LatinPyme*, 1.



LatinPyme. (2020). PYMES DE LA INDUSTRIA COSMÉTICA A MEJORAR LA CALIDAD. *LatinPyme*, 1.

LatinPyme. (2020). PYMES DE LA INDUSTRIA COSMÉTICA A MEJORAR LA CALIDAD. *LatinPyme*, 1.

Mark Cartwright. (2019). Cosmética en el Mundo Antiguo. *WORLD HISTORY ENCICLOPEDIA*, 1.

Medina, R. (27 de Abril de 2021). *Branch*. Obtenido de <https://branch.com.co/marketing-digital/el-crecimiento-del-e-commerce-en-colombia-analisis-2020/>

MINTIC. (2022). Colombia avanza en su meta de estar conectada en un 70 % en 2022: DANE. *Colombia avanza en su meta de estar conectada en un 70 % en 2022: DANE*, 2.

Muñoz, M. (2019). *Estudios de caso en la investigación cualitativa*. Nuevo León.

Olarte, E. (2018). *Segmentación de Mercado Usando Técnicas de Minería*. Buenos Aires: XXIV Congreso Argentino de Ciencias de la Computación.

Oliva, A. E. (2021). *Dropshipping*. Una historia de E-Commerce. *Revista Ciencia Administrativa*, 10.

Osterwalder, A. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. DEUSTO.

PEÑALOZA, M. (2019). La tecnología en la evolución del. *RPE*, 6.

Pita Fernández, S. y. (2002). *Investigación Cuantitativa y Cualitativa*. España: Universidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística.

Portafolio. (2018). Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/cosmeticos-un-mercado-que-vale-en-colombia-3-280-millones-de-dolares-521285>

Portafolio. (2018). *Portafolio*. Obtenido de Portafolio:  
<https://www.portafolio.co/negocios/cosmeticos-un-mercado-que-vale-en-colombia-3-280-millones-de-dolares-521285>

PROCOLOMBIA. (15 de 05 de 2020). El crecimiento del sector de aseo y cosméticos en Colombia continúa. *PROCOLOMBIA*, pág. 2.

PROCOLOMBIA. (2020). El crecimiento del sector de aseo y cosméticos en Colombia continúa. *PROCOLOMBIA*, 2.

Republica, L. (2020). Comercio electrónico ha crecido más de 300% en Latinoamérica en la pandemia. *La Republica*, 1.

Rodríguez, K. (2020). El e-commerce y las Mipymes en tiempos de Covid-19. *Revista Espacios*, 2.

Sampieri, R. H. (2014). ¿Qué características posee el enfoque cuantitativo de investigación? En R. H. Sampieri, *Metodología de Investigación* (págs. 4,5,6). Mexico: McGraw-Hill.

Susan, U. (2018). *El nuevo comercio electrónico: DropShipment*.

Trujillo, M. L. (2007). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Manizales: Universidad de Caldas.