



Vigilada Mineducación

PLAN DE MERCADEO PARA ÁNGEL DISTRIBUCIONES

Marketing plan for Ángel Distribuciones

MARÍA FERNANDA BOTERO VÁSQUEZ
JESSICA GUTIÉRREZ ÁLVAREZ

Trabajo de Grado como requisito para la obtención del título académico de Magíster en
Mercadeo

Asesor

Juan Carlos Sanclemente Téllez

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN MERCADEO
MEDELLÍN

2025

CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	4
LISTA DE ILUSTRACIONES	5
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN.....	8
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y SU ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA.....	9
Contextos externos que originan la situación de estudio	9
Misión.....	9
Visión	10
Valores corporativos.....	10
Modelo de negocio	10
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	12
Análisis competitivo de la industria	12
Las 5 fuerzas de Porter.....	12
Análisis del entorno externo	17
Fuerza económica	17
Fuerza demográfica.....	21
Fuerza sociocultural	23
Fuerza geográfica, ambiental y natural.....	25
Fuerza política y legal.....	26
Fuerza tecnológica	28
Análisis del entorno interno.....	29
Actividades primarias	29
Actividades de apoyo.....	32
Planteamiento de la Matriz DOFA	35
Debilidades	35
Oportunidades	35
Fortalezas	36
Amenazas.....	36

ANÁLISIS DEL MERCADO	38
Tamaño	38
Segmentación, segmentos de mercado, mercado meta.....	39
Mercado objetivo	39
Posicionamiento.....	40
FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO.....	42
Objetivo general	42
Objetivos específicos.....	42
Sujetos	42
PLANTEAMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE INVESTIGACIONES DE MERCADO REQUERIDAS.....	44
Investigación cualitativa	44
Investigación cuantitativa.....	47
Conclusiones resultados encuestas	49
Observación participante	50
DESPLIEGUE DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO	53
Producto.....	53
Precio.....	53
Plaza	54
Promoción y comunicación	54
PRESUPUESTO PLAN DE MERCADEO	56
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	59
PROYECCIÓN DE VENTAS Y UTILIDADES.....	60
Estado actual de ventas.....	60
Proyección de ventas	60
CONTROL Y SEGUIMIENTO.....	62
Indicadores o KPI'S.....	62
Control de resultados	62
LECCIONES APRENDIDAS.....	63
Desde la óptica del mercadeo	63
Desde la óptica de la organización	64
Desde la óptica del proceso de intervención.....	64
REFERENCIAS	65

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Distribución porcentual, variación absoluta y contribución a la variación de la población ocupada según la rama de actividad	19
Tabla 2. Análisis de la entrevista 1	45
Tabla 3. Análisis de la entrevista 2.....	45
Tabla 4. Análisis de la entrevista 3.....	46
Tabla 5. Estrategias de producto para Ángel Distribuciones.....	53
Tabla 6. Estrategias de precio para Ángel Distribuciones.....	54
Tabla 7. Estrategias de plaza para Ángel Distribuciones	54
Tabla 8. Estrategias de promoción y comunicación para Ángel Distribuciones	55
Tabla 9. Presupuesto plan de mercadeo para Ángel Distribuciones.....	56
Tabla 10. Cronograma de actividades para Ángel Distribuciones	59
Tabla 11. Estado actual de ventas de Ángel Distribuciones.....	60
Tabla 12. Proyección de ventas para Ángel Distribuciones	60

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. <i>Business Model Canvas</i> de Ángel Distribuciones	11
Ilustración 2. Participación de ocupados según las ramas de actividad económica en la ciudad de Medellín, 2023	18
Ilustración 3. Pirámide poblacional de Medellín 2022, por grupo de edades quinquenales	21
Ilustración 4. Organigrama Ángel Distribuciones	35

RESUMEN

Ángel Distribuciones es una empresa familiar liderada por Juan Ángel Botero, quien, hace veintiocho años, tomó la decisión de apostar por su proyecto e incursionar en el amplio mundo de la distribución de cosméticos y productos de aseo personal. Durante todos estos años, el líder ha aplicado sus habilidades gerenciales, consolidadas a lo largo de su experiencia y trayectoria de manera empírica, por lo cual, considera que “ya es momento de trascender y descansar”, con el objetivo de involucrar a sus hijos profesionales para que asuman el rol de llevar la empresa a otras instancias. Para el desarrollo del proyecto, se lleva a cabo una investigación mixta, que incluye encuestas, entrevistas y la recopilación de información secundaria. Además, se analiza el entorno, el consumidor, el modelo de negocio y el diferencial de la marca para identificar oportunidades y desarrollar un plan de mercadeo pertinente, de acuerdo con las necesidades de la empresa y hallazgos de la investigación.

Palabras clave: Plan de mercadeo, Comercio, Experiencia, Propuesta de valor, Cosméticos, Aseo personal, Distribuidoras.

ABSTRACT

Ángel Distribuciones is a family business led by Juan Ángel Botero, who, twenty-eight years ago, made the decision to invest in his project and enter the broad world of distribution of cosmetics and personal hygiene products. During all these years, the leader has applied his managerial skills, consolidated throughout his experience and career in an empirical manner, which is why he considers that "it is time to transcend and rest", with the objective of involving his professional children to assume the role of taking the company to other levels. For the development of the project, a mixed research is carried out, which includes surveys, interviews and the collection of secondary information. In addition, the environment, the consumer, the business model and the brand differential are analyzed to identify opportunities and develop a pertinent marketing plan, according to the needs of the company and research findings.

Keywords: Marketing plan, Commerce, Experience, Value proposition, Cosmetics, Personal hygiene, Distributors.

INTRODUCCIÓN

Ángel Distribuciones es una empresa dedicada a la distribución de productos de aseo personal y cosméticos, que se ubica en El Hueco de Medellín, una zona que ha contribuido significativamente al desarrollo económico de la ciudad. Con el objetivo de expandir su alcance y penetrar nuevos segmentos de mercado, la empresa se propone implementar un plan de mercadeo estructurado, dado que hasta el momento ha gestionado sus procesos de manera empírica.

Esta iniciativa refleja la visión de su propietario, Juan Ángel Botero Serna, quien reconoce el potencial de impulsar el crecimiento de la empresa mediante la participación de sus hijos, marcando así un relevante cambio generacional en la gestión del negocio.

La investigación mixta planteada para el presente proyecto estará centrada en la información proporcionada por el fundador, su administrador, los empleados de la empresa, las empresas aliadas, los consumidores B2B y B2C, los competidores, las investigaciones previas de El Hueco, entre otras. Esta variedad de perspectivas permitirá enriquecer el entendimiento de Ángel Distribuciones y de todos los aspectos asociados a su actividad comercial.

Este documento contiene puntos fundamentales para presentar el plan de mercadeo de la empresa. Por lo tanto, comienza con un análisis exhaustivo de la situación, abordando diversas fuerzas que incluyen lo económico, demográfico, sociocultural, geográfico-ambiental, político-legal y tecnológico. Igualmente, se profundiza en un estudio detallado de la cadena de valor de la empresa. Luego, se establece un diagnóstico teniendo en cuenta la situación de la industria en que opera; y se continúa con la propuesta estratégica como resultado del examen situacional efectuado al igual que de las correspondientes investigaciones.

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y SU ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA

Contextos externos que originan la situación de estudio

Ángel Distribuciones fue fundada en el 1995. Es una empresa familiar creada para ofrecer productos de belleza y de aseo personal, con experiencia en la venta al por mayor. Desde ese momento hasta ahora, la empresa ha operado con altibajos debido a las crisis económicas del país, al incremento de la competencia en la ciudad y a otros factores relacionados con la gestión interna.

De acuerdo con un informe de Euromonitor International (citado por *Revista Mundo Textil*, 2024), el mercado de la belleza y del cuidado personal en Colombia llegó a un valor cercano de 3,500 millones de dólares en 2023. Este sector ha tenido un crecimiento compuesto anual (CAGR) del 5 % en los últimos cinco años. Se proyecta que para el año 2025, el mercado sobrepase los 4,000 millones de dólares, impulsado por la creciente demanda de productos cosméticos y de cuidado personal. Por esta razón, es relevante realizar un estudio completo para Ángel Distribuciones, con el fin de definir las estrategias de mercadeo más adecuadas y entregar a la empresa un plan estructurado.

Misión

Ángel Distribuciones es una marca que reconoce y prioriza el autocuidado del ser humano. Como empresa, trabajamos bajo la premisa de generar un equilibrio entre la salud física y mental, a través de la distribución de productos cosméticos y de aseo personal que revitalizan, fortalecen y actúan en pro del cuidado integral. Conectar con Ángel Distribuciones va más allá de una venta, implica una atención especial y servicio personalizado.

Visión

Nuestro propósito, para el año 2034, es expandir la presencia de la empresa a nivel nacional, incursionar en canales digitales para establecer conexiones significativas y duraderas con nuestros usuarios, convirtiéndonos así en una distribuidora referente en el país.

Valores corporativos

- Compromiso.
- Transparencia.
- Disciplina.
- Calidad.
- Integridad.
- Confianza.
- Pasión.
- Orientación al cliente.

Modelo de negocio

Según el CIIU de la Cámara de Comercio, Ángel Distribuciones está registrada en la categoría de “Comercio al por mayor de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y de tocador” (Código 4645). Se especializa en la distribución de productos cosméticos y de cuidado personal, con un enfoque predominante en el mercado B2B, considerado un modelo de negocios de venta al por mayor (ver ilustración 1).

Ilustración 1. *Business Model Canvas* de Ángel Distribuciones



Fuente: Elaboración propia a partir de Osterwalder & Pigneur (2010).

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Análisis competitivo de la industria

Las 5 fuerzas de Porter

Amenaza de competidores potenciales. De acuerdo con el Informe Sectorial: Cosmético (2024), Colombia es considerado el cuarto país con mayores ventas en la industria de cosméticos en América Latina. Partiendo de esta afirmación, se puede prever el surgimiento de nuevos competidores, que ven, como Ángel Distribuciones, el potencial de este mercado y las posibilidades de crecimiento.

Es importante mencionar que, aunque Ángel Distribuciones no es un productor, los costos asociados a la gestión de los inventarios, la infraestructura (bodegas), el transporte y las relaciones con proveedores son determinantes. Un nuevo competidor necesitaría una inversión considerable para establecer una infraestructura logística similar y mantener un *stock* diversificado de productos, lo que aumenta la barrera de entrada.

La fuerte red de relaciones que el CEO de Ángel Distribuciones ha desarrollado durante sus veintiocho años de experiencia en el sector es una ventaja competitiva significativa. Las nuevas empresas tendrían retos interesantes para establecer relaciones comparables con los proveedores y para generar la confianza con los clientes, lo que reduce su capacidad de competir en igualdad de condiciones.

Ángel Distribuciones ha logrado posicionarse como una empresa pionera en la comercialización de ciertos productos exclusivos (como Nativa), lo que le otorga una diferenciación clave en el mercado. La fidelidad y confianza de los clientes hacia la marca dificultan que nuevos competidores puedan atraer a los mismos clientes sin ofrecer una propuesta de valor claramente diferenciada o superior.

La empresa ofrece una experiencia optimizada y una relación directa y personal con los clientes. Esto, combinado con precios competitivos, reduce la motivación de los clientes para cambiar a otro proveedor, ya que los costos de cambio (en términos de servicio y relación) podrían ser altos.

Amenaza de entrada de servicios sustitutos. La amenaza de servicios sustitutos para Ángel Distribuciones es moderada, debido a la existencia de canales de venta en el mercado de cosméticos y de aseo personal, como lo son los *ecommerce*.

En cuanto a los productos que comercializa Ángel Distribuciones, se puede encontrar una tendencia hacia los productos naturales o ecológicos. Es claro que los consumidores están optando por este tipo de insumos, con un enfoque hacia la sostenibilidad y la reducción considerable del uso de químicos.

Según el informe del Sector Cosmético (2024), el 73 % de los encuestados en Colombia aumentó sus compras en línea en 2023 respecto al 2019. Este crecimiento se ha visto favorecido por la facilidad de adquirir productos de belleza, tanto nacionales como extranjeros, a través de plataformas digitales y de redes sociales.

De acuerdo con datos de (Statista Research Department, 2024), aunque el comercio electrónico en Colombia aumentó a causa de la pandemia por el COVID-19, la compra relacionada con artículos de belleza y aseo personal sigue prevaleciendo de forma convencional, a través de tiendas físicas, sustentado en que “únicamente el 5,4 % de los cosméticos se adquirieron online en 2022” (Statista Research Department, 2024).

Esto permite entender la posibilidad que tiene Ángel Distribuciones de incursionar en el mercado digital para robustecer su presencia en diversos canales y aumentar la consecución de nuevos clientes, que en su mayoría son mayoristas.

Si bien el modelo de negocio de Ángel Distribuciones se ha basado en las ventas al por mayor, sin intermediaciones de comercio en línea, se deben considerar los nuevos emprendedores y las empresas emergentes liderados por nativos digitales, que encuentran un amplio panorama en la adquisición de sus productos a través del *ecommerce*. Esto, a su vez, permitirá llegar a consumidores finales sin intermediarios, ampliando el alcance geográfico y la capacidad de llegar a consumidores individuales de Ángel Distribuciones.

Tal y como lo indica María Andrea Vargas, Gerente General Natura Colombia en una columna del periódico Portafolio: “en la actualidad las empresas no sólo debemos enfocarnos en el desarrollo de un producto ideal sino también, en diseñar una experiencia a la medida. Las nuevas generaciones están marcando un cambio sin precedentes en cuanto a las formas de consumo, ya que se inclinan por ambientes digitales” (Portafolio, s. f.).

Poder de negociación de los proveedores. Ángel Distribuciones es una empresa comercializadora. Por el momento, ninguno de sus productos es una marca propia, por lo que su modelo de negocio depende 100 % de la obtención de los insumos por parte de los proveedores, que a la fecha son alrededor de cincuenta (entre laboratorios, importadores y comercializadores), lo que da como resultado un poder de negociación con los proveedores en un nivel alto.

Los proveedores más importantes para la empresa son los laboratorios, que suman alrededor de treinta, entre Bogotá, Cali, Barranquilla y Medellín, siendo la capital de Colombia la que contiene el mayor número de laboratorios.

La importancia del cliente para el proveedor, de acuerdo con lo expresado por el CEO de Ángel Distribuciones, es alta. Esto se evidencia en el relacionamiento comercial y las negociaciones alcanzadas, que resultan en una adecuada rentabilidad para ambas partes. A pesar de que los fabricantes de productos cosméticos y de aseo personal tienen múltiples alternativas para llegar al mercado, se apalancan en empresas como Ángel Distribuciones para llegar a mercados minoristas a nivel nacional.

Adicional a ello, la trayectoria de Ángel Distribuciones permite que los productos comercializados ingresen al mercado rápidamente, apalancados por los canales y recursos de la empresa. Esto permite que el producto llegue a más puntos de venta y a más consumidores de manera eficiente.

Gracias a la participación del CEO, quien tiene un enfoque práctico y empírico en la gestión de las relaciones comerciales, la empresa no solo actúa como un distribuidor, sino también como un puente estratégico entre los consumidores y los fabricantes, al escuchar las demandas del mercado y transmitir estas necesidades a los laboratorios y productores. Ángel Distribuciones tiene la capacidad de influir directamente en el desarrollo de nuevos productos, lo que aumenta su relevancia en la cadena de valor.

Cabe aclarar, que se han presentado situaciones específicas, donde los laboratorios realizan variaciones significativas y “poco justas” en la rentabilidad que ofrecen a la empresa, lo que da pie a considerar la continuación con la relación comercial.

El contacto con los proveedores es de alta frecuencia, ya que, al menos una vez por semana, se establece contacto con ellos para obtener *stock* gracias a la alta rotación de productos manejados en Ángel Distribuciones.

La negociación con los proveedores es alta, basada en que Ángel Distribuciones debe ofrecer precios similares a los que los proveedores manejan en otros canales. Esto significa que la empresa no incrementa significativamente el precio final de los productos, lo que le permite ser competitiva y acceder a un mercado más amplio de manera coherente.

La base del éxito de esta relación es el pago oportuno por parte de Ángel Distribuciones, pues denota el compromiso y seriedad de la empresa frente a las negociaciones. Es claro que en el mundo B2B las condiciones pueden variar dependiendo del tipo de comercializador; sin embargo, en el caso de Ángel Distribuciones, su pago oportuno es un factor clave que trasciende el tipo de comercializador, ya que genera confianza y fortalece la relación comercial con los proveedores.

Poder de negociación de los clientes. Ángel Distribuciones se destaca por su ventaja competitiva basada en la amplia variedad de productos cosméticos y de aseo personal. Esto permite a las empresas encontrar de manera rápida y eficiente los insumos necesarios para abastecer sus negocios.

La empresa cuenta con trescientos clientes activos aproximadamente, que realizan compras de manera constante, según los registros internos gestionados por el coordinador financiero. La cartera de la empresa está atomizada en la sumatoria de los clientes que la componen, lo que indica que estos no tienen un poder de negociación alto.

Este éxito se debe, en gran medida, a la amplia variedad de productos ofrecidos y a la calidad en la atención al cliente, lo que fomenta una sólida conexión con los consumidores. Este vínculo positivo se refleja en la alta tasa de recompra, impulsada por la puntualidad en las entregas, en la capacidad de escucha y en el servicio integral que brinda la empresa.

En el Centro de Medellín existe una gran concentración de distribuidoras similares a Ángel Distribuciones, lo que genera una dinámica competitiva en la que los clientes, al caminar por la zona, comparan diversas opciones en busca de la mejor alternativa. En este entorno, la diferenciación juega un papel clave, destacándose no solo por los precios competitivos, sino también por la calidad del servicio al cliente y la amplia variedad de productos disponibles.

Rivalidad entre competidores existentes. La variedad en el producto y en los servicios complementarios que ofrecen las distribuidoras son el punto de partida para considerarse competencia y, de este modo, cautivar al comprador. Las distribuidoras como Ángel Distribuciones se ubican en una estructura de competencia monopolística, teniendo en cuenta que cada distribuidora compite ofreciendo diferentes marcas, niveles de calidad, promociones y servicios adicionales (como la atención al cliente, las opciones de entrega, etc.), lo que crea una percepción de exclusividad o diferenciación para los clientes. Sin embargo, existen claros líderes en el mercado que son referentes para Ángel Distribuciones.

El CEO de Ángel Distribuciones identifica a once distribuidoras del centro de Medellín como su competencia directa, basándose en dos características clave: estas empresas distribuyen productos iguales o similares, y comparten, en gran medida, los mismos clientes comercializadores. La diferenciación, y a lo cual le apuesta Ángel Distribuciones en gran medida, es la entrega inmediata y la personalización en el servicio.

Estos competidores directos tienen entre 3 y 25 años de trayectoria en el mercado. A pesar del rápido crecimiento del sector de los comercializadores, lo que ha generado la aparición de nuevas distribuidoras para abastecerlos, el crecimiento de los comercializadores ha sido más acelerado que el de los distribuidores.

Ángel Distribuciones distribuye en Antioquia un 60 % de productos exclusivos, ya que, por medio de contratos de exclusividad, se diferencia en el mercado antioqueño con productos que otras distribuidoras no tienen en su portafolio; mientras que comparte el 40 % restante con la competencia. Esto quiere decir que ese último porcentaje corresponde con productos similares con otras distribuidoras (cifras proporcionadas por el CEO). Por mencionar un ejemplo, Nativa, una línea de productos capilares de Bogotá, tiene a Ángel Distribuciones como su único distribuidor autorizado en Antioquia.

Sin embargo, también existen productos que Ángel Distribuciones no maneja y que otras distribuidoras sí comercializan, aunque debido a acuerdos comerciales, estas marcas no se expanden a nuevos distribuidores.

Dentro del top 3 de distribuidoras competencia designadas por el CEO de Ángel Distribuciones, tomando como punto de partida su identificación de marca, se encuentran:

- Los Galileos.
- Distribuidora Centro Japón.

- Inversiones 111.

Estos tres competidores son quienes, a su vez, tienen un alto cubrimiento en el mercado, mientras que Ángel Distribuciones presenta un nivel de cubrimiento medio, con el propósito de llegar a muchos más segmentos de mercado. Sin embargo, es difícil acceder a un valor de cifras en ventas de estos competidores ya que existe un nivel de confidencialidad y privacidad en el mercado de distribuidores en Colombia.

En el caso de Los Galileos, mayorista de productos de belleza y aseo personal en Medellín y en todo Colombia, se posiciona como un referente del modelo de negocio de Ángel Distribuciones. Su presencia en el mercado se destaca por una oferta diversificada que abarca una tienda física, bodegas y una plataforma de *ecommerce*, cubriendo mercados como el B2B y el B2C. Esta variedad ha sido clave en su crecimiento, fortaleciendo su equipo de trabajo y convirtiéndola en una mediana empresa con más de cincuenta empleados en la actualidad. Este competidor se vuelve un referente para Ángel Distribuciones ya que es líder en el esquema de funcionamiento de las distribuidoras.

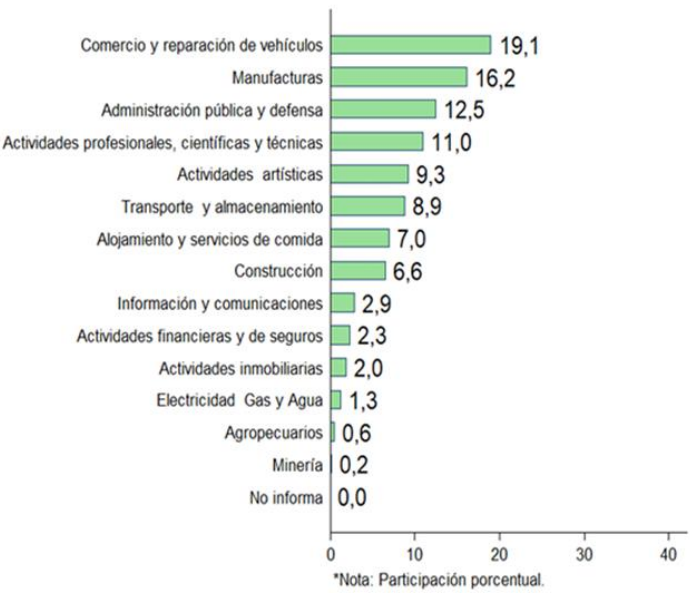
El portafolio más amplio de Los Galileos permite a Ángel Distribuciones acceder a una variedad de productos que tal vez no maneja en su inventario, lo cual amplía su oferta sin necesidad de aumentar directamente su portafolio. A su vez, esta relación de intercambio es mutua, lo que sugiere que ambas empresas encuentran valor en la colaboración, compartiendo productos para satisfacer las demandas de sus clientes respectivos. Se presenta, entonces, según este caso, una colaboración entre competidores directos.

Análisis del entorno externo

Fuerza económica

Según la Gran Encuesta Integrada de Hogares, presentada por el DANE (Ministerio de Comercio, 2024), se muestra que durante el trimestre móvil septiembre-noviembre de 2023, las actividades de comercio y reparación de vehículos representaron el 19,1 % del total de ocupados de la ciudad de Medellín. La ilustración muestra que el comercio en la ciudad de Medellín es el principal rubro de participación de ocupación; y dentro de este se ubica Ángel Distribuciones.

Ilustración 2. Participación de ocupados según las ramas de actividad económica en la ciudad de Medellín, 2023



Fuente: Tomado de Ministerio de Comercio (2024).

Según La República (2024a), población ocupada en Colombia alcanzó los 22,4 millones, lo que significó una disminución de 149.000 personas en comparación con el mismo período del año anterior. Por otro lado, la población desocupada aumentó a 2,8 millones, reflejando un incremento de 339.000 personas en esta categoría. En marzo, la población en edad de trabajar se situó en 14,4 millones de personas. Los sectores que más contribuyeron al aumento en la ocupación fueron: administración pública y defensa, educación y atención a la salud humana (0,7 puntos porcentuales); las industrias manufactureras (0,3 puntos porcentuales); e información y comunicaciones (0,3 puntos porcentuales) (DANE, 2024). El sector de comercio y reparación de vehículos ocupa el 17,1 % del total nacional de población empleada para julio del año 2024, esto muestra la importancia relativa de este sector dentro del total de empleo. Aunque no sea el más grande, sigue siendo significativo (ver tabla 1).

Tabla 1. Distribución porcentual, variación absoluta y contribución a la variación de la población ocupada según la rama de actividad

Rama de actividad	Total nacional				
	Julio 2023	Julio 2024	Distribución % 2024	Variación absoluta	Contribución en p.p.
Población ocupada	23.182	23.203	100	21	
Administración pública y defensa, educación y atención de la salud humana	2.714	2.878	12,4	164	0,7
Industrias manufactureras	2.494	2.561	11,0	67	0,3
Información y comunicaciones	374	437	1,9	63	0,3
Actividades profesionales, científicas, técnicas y servicios administrativos	1.761	1.822	7,9	60	0,3
Actividades inmobiliarias	297	342	1,5	45	0,2
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	3.349	3.379	14,6	30	0,1
Actividades artísticas, entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios	1.954	1.948	8,4	-6	0,0
Alojamiento y servicios de comida	1.638	1.630	7,0	-8	0,0
Actividades financieras y de seguros	466	439	1,9	-27	-0,1
Suministro de electricidad, gas, agua y gestión de desechos [^]	546	491	2,1	-56	-0,2
Comercio y reparación de vehículos	4.047	3.969	17,1	-78	-0,3
Transporte y almacenamiento	1.829	1.717	7,4	-113	-0,5
Construcción	1.710	1.592	6,9	-119	-0,5

Fuente: Tomado de DANE (2024).

Con base en datos presentados en el Informe Sectorial (2024), el mercado colombiano de productos de belleza alcanzó los 241 millones de dólares en 2023, a través de tiendas minoristas y distribuidores de belleza, impulsando este crecimiento en la industria. A pesar de la desaceleración económica que afecta a varios sectores en Colombia, el segmento de belleza y cosméticos ha mostrado un crecimiento significativo. Se predice que, para el 2028, el mercado de cosméticos alcanzará los 358 millones de dólares. Colombia se ha posicionado como el cuarto país con mayores ventas en esta industria en América Latina. En este contexto, los minoristas y distribuidores de productos de belleza han jugado un papel crucial en el crecimiento y desarrollo de la industria cosmética, proporcionando una plataforma que permite a las marcas emergentes ganar reconocimiento y llegar a un amplio público de consumidores (Informe Sectorial, 2024).

Según la Cámara de la Industria de Cosméticos y Artículos de Aseo de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) (citado por Legiscomex, s. f.), los colombianos consumen, principalmente, esmalte de uñas, base líquida, sombra de ojos, maquillaje de pestañas y labios como parte de sus artículos de belleza favoritos. Además del maquillaje, también se compran otros productos complementarios como cremas, geles y perfumes, que influyen en las tendencias de consumo y en la producción de bienes cosméticos. En Colombia, los cosméticos han registrado un crecimiento anual del 8,7 %, superando el crecimiento de otros países de América Latina, lo que ha convertido al país en

uno de los principales motores productivos de la región y con mayor proyección de crecimiento. Según Proexport (citado por Legiscomex, s. f.), esto se debe a que, desde 2009, Colombia cuenta con la mano de obra más competitiva de la región, lo que representa una verdadera ventaja competitiva para los procesos productivos. Además, el país cuenta con una legislación que propicia un entorno favorable para el desarrollo del sector.

Las empresas dedicadas a la comercialización son responsables de poner los productos al alcance del consumidor final. Aunque no necesariamente sean fabricantes de los cosméticos o ingredientes naturales, deben asegurarse de cumplir con las normativas, tanto públicas como privadas, del mercado, así como con las regulaciones de sostenibilidad. La comercialización de estos productos al por mayor está favorecida por una diversificación de los canales de venta, como el comercio electrónico y la expansión de tiendas físicas. Colombia se posiciona como un jugador relevante en la región andina, siendo el quinto mercado más grande de América Latina en este sector (Mejía, 2018).

El mercado de productos cosméticos y de aseo en Colombia está dominado por un grupo de grandes empresas que controlan una parte considerable del mercado, aunque también conviven con empresas más pequeñas que atienden nichos específicos a nivel local o regional. Las principales distribuidoras como Ángel Distribuciones cuentan con la infraestructura logística necesaria para cubrir todo el territorio colombiano y, además, suelen tener acuerdos exclusivos con marcas internacionales, lo que les proporciona una ventaja competitiva sobre los distribuidores más pequeños (Superintendencia de Industria y Comercio, 2020). Algunas distribuidoras de menor tamaño como Ángel Distribuciones juegan un papel importante en ciertos mercados específicos, pero su capacidad para afectar los precios y las condiciones del mercado es considerablemente menor en comparación con las grandes distribuidoras. Así, el mercado está altamente concentrado en un reducido grupo de empresas que controlan la mayor parte del volumen de productos distribuidos (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021).

A nivel nacional, el 96,4 % de las ventas de productos de belleza y cuidado personal se realizan en puntos físicos, siendo las peluquerías y tiendas especializadas (las cuales hacen parte del mercado objetivo de Ángel Distribuciones) importantes canales de comercialización de productos de calidad superior, especialmente en lo que respecta a cosmética capilar y tratamientos para el cuidado de la piel (Informe Sectorial, 2024).

El cuidado personal y del hogar es un tema fundamental para los colombianos, por lo que la adquisición de productos cosméticos y de aseo es una parte esencial de la canasta familiar. Actualmente, se está

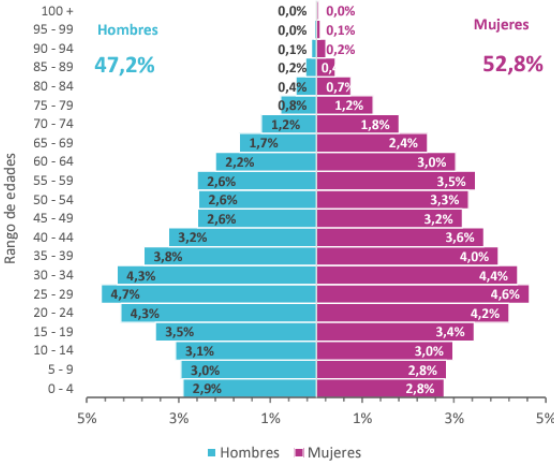
[...] notando una tendencia hacia priorizar el gasto en productos multifuncionales que brinden una buena relación costo-calidad. Por este motivo, como industria, estamos comprometidos no solo a ofrecer los mejores productos que satisfagan estas preferencias, sino también a mejorar continuamente nuestros procesos para ser cada vez más innovadores y sostenibles. (Infobae, 2024)

La inversión de los colombianos en productos cosméticos y de aseo personal ha experimentado un crecimiento constante, especialmente después de la pandemia, lo que refleja tanto una mayor preocupación por el autocuidado como un aumento en la demanda de productos innovadores y con múltiples funciones.

Fuerza demográfica

Ángel Distribuciones tiene sus operaciones en la ciudad de Medellín, ciudad que, históricamente, se ha caracterizado por ser la segunda ciudad más poblada de Colombia. Para el año 2022, la población proyectada de la ciudad fue de 2.612.958 personas, presentándose un crecimiento del 1,54 % respecto al 2021 (Alcaldía de Medellín, 2023). A continuación, se muestra la pirámide poblacional de Medellín en el año 2022.

Ilustración 3. Pirámide poblacional de Medellín 2022, por grupo de edades quinquenales



Fuente: Tomado de Alcaldía de Medellín (2023).

De acuerdo con Lopera (2023), Medellín y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá se mantienen, a nivel nacional, con la segunda tasa de desempleo más baja. Entre febrero y abril, esta tasa se situó en un 9,5 %, lo que representa una reducción de 2,9 % en comparación con el mismo período de 2022, cuando era del 12,4 %.

El canal TAT (tiendas, autoservicios y tenderos) es un pilar fundamental de la economía popular colombiana. Este sector no solo genera empleo y sustento para millones de personas, sino que también refleja las tendencias de consumo y la capacidad de adaptación frente a los cambios económicos. Un estudio realizado por America Malls & Retail (2024), que abarcó más de 41.000 tiendas en ciudades como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Pereira, destaca la relevancia de este canal dentro de la economía del país. En el sector del cuidado personal, el estudio realizado reveló una reducción tanto en el volumen como en la frecuencia de las compras. El tamaño de las compras ha bajado un 4 %, mientras que la frecuencia de adquisición ha disminuido un 2,4 %. No obstante, los productos de menor tamaño, aquellos con menos de 500 gramos, han aumentado su presencia, alcanzando el 80 % de las ventas en esta categoría (America Malls & Retail, 2024).

Las tiendas del peluquero, especializadas en la venta de productos para salones de belleza y para estilistas profesionales, han fortalecido su presencia en el país, sobre todo en las zonas urbanas. Estas tiendas ofrecen una amplia variedad de artículos que van desde tintes y tratamientos capilares hasta herramientas profesionales como secadores, planchas y tijeras. Según la Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la ANDI, el segmento de productos para el cuidado del cabello, uno de los pilares de las tiendas del peluquero y potenciales productos para distribuir desde Ángel Distribuciones, registró ventas de 447 millones de dólares en 2023. Asimismo, las tiendas especializadas en la venta de productos cosméticos y de aseo personal, como perfumerías y locales dedicados a marcas específicas (por ejemplo, Natura y Belcorp), han adquirido una mayor relevancia en el mercado colombiano. Estos establecimientos ofrecen una amplia gama de productos que incluyen maquillaje, cuidado de la piel, fragancias y artículos de higiene personal. En 2023, el segmento de cosméticos de color y cuidado facial alcanzó ventas por 472 millones de dólares, destacándose la preferencia por productos de alta calidad tanto en maquillaje como en cuidado facial. (Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la ANDI, 2024).

De acuerdo con La República (2024b), se calcula que en Colombia existen cerca de 500.000 tiendas de barrio, lo que equivale a aproximadamente el 40 % de los establecimientos comerciales del país. Estas tiendas desempeñan un papel crucial en la economía local, ya que generan empleo para alrededor de 575.000 personas y contribuyen significativamente al consumo masivo, especialmente en sectores como alimentos y bebidas.

En Colombia operan alrededor de 22.661 peluquerías y salones de belleza, lo que equivale al 9 % del total de establecimientos comerciales del país. Este sector se destaca como uno de los más representativos dentro del comercio colombiano, ubicándose en el segundo lugar después de las tiendas de barrio, que representan el 21 % de los negocios (Semana, 2017).

Los temas de estética y belleza no son exclusivos del género femenino, pero se destaca que es una industria donde las mujeres juegan un papel clave, tanto en la cadena productiva como en su rol de consumidoras finales. “Es un sector con una alta participación de mujeres en la fuerza laboral, no solo porque ellas sean las únicas capaces de realizar maquillaje, sino porque las habilidades femeninas están estrechamente relacionadas con las demandas de la industria” (Forbes, 2022). Por esta razón, la participación laboral de las mujeres en este sector, ya sea en los procesos de producción o en los de distribución, es un aspecto en el que el gremio sobresale.

Según lo mencionado anteriormente, cobran cada vez más importancia las personas con edades entre 45 y 65 años, que consumen cerca del 45 % de la producción del sector (Economía aplicada, s. f.).

Fuerza sociocultural

De acuerdo con Colombia Productiva (2018), los productos de belleza y de cuidado personal para el 2025 podrán diferenciarse y competir con base en los siguientes ejes claves sobre los cuales las marcas deben centrar sus esfuerzos:

- El empleo de ingredientes naturales en sus productos. Por razones de salud relacionadas con el cuidado de la piel, este constituye un primer aspecto diferenciador.

- A los consumidores les preocupa que las marcas reduzcan progresivamente el uso de agua en sus fórmulas, y que los productos no necesiten agua para su aplicación, como parte de un compromiso y conciencia ambiental.
- Los productos de belleza y de cuidado de la piel deben estar cada vez más alineados con los avances tecnológicos, como el uso de impresoras 3D para personalizar las fórmulas, así como aplicaciones y dispositivos que permitan diagnosticar el estado de la piel y evaluar las mejoras potenciales al utilizar el producto.
- Los productos deben centrarse en ofrecer soluciones que brinden energía, luminosidad y efectos antifatiga a la piel, ya que estos son problemas comunes que enfrentan los consumidores en la actualidad.

Las tiendas del peluquero han experimentado un incremento en la demanda de productos de alta calidad, orientadas a estilistas y salones de belleza. Este aumento se debe, en parte, a la mayor sofisticación de los consumidores, quienes buscan productos profesionales para replicar en casa resultados de nivel prémium. Entre los productos más vendidos se encuentran tratamientos capilares avanzados, productos para el estilizado y herramientas profesionales, como planchas y secadores. Según la Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la ANDI, el segmento de cuidado capilar mostró un crecimiento significativo en 2023, lo que confirma esta tendencia (Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la ANDI, 2024).

Aunque las tiendas físicas continúan siendo las principales, con el 96,4 % de las ventas realizadas en puntos presenciales, el comercio en línea ha comenzado a crecer. Tanto las tiendas del peluquero como las comercializadoras de cosméticos están ampliando su presencia digital para alcanzar a más clientes. El acceso fácil a productos exclusivos y profesionales a través de plataformas en línea ha beneficiado a los consumidores que buscan conveniencia y una mayor diversidad de opciones. Otra tendencia evidente es la preferencia por productos multifuncionales, particularmente en las tiendas que comercializan cosméticos. Los consumidores buscan artículos que ofrezcan varios beneficios, como hidratación y protección solar en un solo producto, o maquillajes que también cuiden la piel. Esta tendencia ha sido impulsada por el deseo de simplificar las rutinas de belleza sin comprometer la efectividad (Mordor Intelligence, 2023).

Los consumidores colombianos han manifestado un interés cada vez mayor por productos cosméticos sostenibles y ecológicos, lo que ha llevado a muchas tiendas especializadas a incorporar líneas de cosmética natural. Marcas que destacan el uso de ingredientes naturales y prácticas de producción responsables están ganando popularidad, especialmente en las comercializadoras de cosméticos. Este cambio ha sido impulsado por una creciente conciencia sobre el impacto ambiental y una preferencia por productos más saludables. Tanto las tiendas del peluquero como las comercializadoras de cosméticos están utilizando la tecnología para ofrecer productos personalizados. Mediante pruebas virtuales y análisis del tipo de piel o cabello, los consumidores pueden elegir productos que se ajusten a sus necesidades específicas. Esto no solo ha mejorado la experiencia de compra, sino que también ha incrementado la lealtad de los clientes hacia las marcas que brindan este nivel de personalización (Semana, 2024).

Aunque las mujeres son un pilar fundamental de esta industria, el mercado masculino se está convirtiendo en uno de los nichos con mayor potencial y sigue ganando terreno. Actualmente, los hombres buscan en las tiendas productos como cremas, aceites, antitranspirantes y jabones que cuiden su piel, limpien su cabello y ofrezcan un buen aroma. Estos productos fomentan una cultura de limpieza y cuidado personal, lo que permite que este mercado continúe expandiéndose y evolucionando con el tiempo (Legiscomex, s. f.).

Fuerza geográfica, ambiental y natural

Según Batlle (2024), redactora de Viajes National Geographic, Colombia alberga casi el 10 % de la biodiversidad del planeta dentro de sus 1.1 millones de km², posicionándola como uno de los 17 países más biodiversos del mundo. Contar con este atributo, dota al país de un gran potencial de desarrollo en el mundo de la cosmética y aseo:

[...] de las 45.000 especies de plantas identificadas en Colombia, unas 1.500 son endémicas y aptas para el desarrollo de productos cosméticos. *Asaí, cacay, sacha inchi*, café, guayaba, aguacate o *camu-camu* son solo algunos de los productos ricos en propiedades. (Semana, 2024)

Es por ello por lo que “la mayor ventaja comparativa de Colombia es su rica biodiversidad, gracias a la cual puede ser altamente competitiva en productos con base en ingredientes naturales, cuya demanda mundial está en ascenso” (Colombia Productiva, s. f.).

Actualmente, hay un creciente interés en el sector de los cosméticos veganos pensado en el bienestar animal, la sostenibilidad ambiental y la demanda de productos naturales por parte de los consumidores (Informe Sectorial, 2024).

Además, según la Fundación Chilena Vegetarianos (Informe Sectorial, 2024), Colombia ocupa el noveno lugar en Latinoamérica en cuanto a la variedad de productos veganos disponibles. Este posicionamiento se atribuye a consumidores cada vez más informados y exigentes en la adquisición de este tipo de productos.

Fuerza política y legal

Para este sector existen diversas regulaciones que son fundamentales para su operación. Todos los productos deben estar sujetos al IVA del 19 % y el régimen comercial es de libre importación. El organismo público encargado de administrar y supervisar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias es la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), que está adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público. El organismo local responsable de la homologación, certificación y supervisión de alimentos, bebidas, medicamentos, dispositivos médicos, cosméticos y otros productos que son objeto de supervisión sanitaria es el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), el cual es responsable de emitir y certificar los documentos necesarios para importarlos (García, 2023). Ahora bien, los productos regulados por el INVIMA se clasifican en tres categorías: alto, medio y bajo. Los cosméticos son de bajo riesgo, por lo que no requieren registro médico.

En caso contrario, la Notificación Sanitaria Obligatoria permite la venta de cosméticos en Colombia (NSO). Según García (2023), es el permiso otorgado a un importador para comercializar su producto en el mercado colombiano después de cumplir con todos los requisitos establecidos en la normativa sanitaria vigente. Se requiere un código alfanumérico emitido por el INVIMA antes de poder importar el producto a Colombia. La asignación del código de NSO es automática: una vez radicado el trámite y realizado el pago a través de internet, el código se envía por correo electrónico en 1 o 2 días hábiles. Y el formato de solicitud único se puede encontrar en la página web oficial del INVIMA.

En el marco del Programa de Transformación Productiva (PTP), liderado por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo y la ANDI, el plan de negocios del sector de cosméticos y aseo establece como objetivo para el año 2032: “Ser reconocido como 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 creciente de la industria cosmética” (Mejía, 2018).

Otra regulación importante para los distribuidores es el cumplimiento de las normas de etiquetado. De acuerdo con el Decreto 219 de 1998, los productos cosméticos y de aseo personal deben presentar información clara y detallada sobre su composición, modo de uso, advertencias y estar etiquetados en español. Esto garantiza que los consumidores dispongan de información veraz y suficiente sobre los productos que adquieren, siendo responsabilidad de los distribuidores asegurarse de que los productos cumplan con estos requisitos (Decreto 219 de 1998).

Las empresas distribuidoras deben cumplir con las regulaciones de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), en el marco de la Ley 1480 de 2011 (Estatuto del Consumidor). Esta ley tiene como objetivo proteger a los consumidores, asegurando que los productos comercializados no representen riesgos para la salud, y que los distribuidores actúen con transparencia en la promoción y venta de los productos. Además, la SIC supervisa y sanciona cualquier publicidad engañosa o violación de las normas de protección al consumidor (Estatuto del Consumidor, 2012).

En los últimos años, la normativa relacionada con la sostenibilidad ha ganado relevancia en Colombia. En particular, las empresas distribuidoras deben cumplir con las disposiciones del Decreto 1784 de 2017, el cual establece responsabilidades para la gestión de residuos de envases y empaques. Este decreto aplica a los distribuidores de productos cosméticos y de aseo personal, quienes están obligados a implementar estrategias de manejo de residuos que incluyan el reciclaje y la reducción del impacto ambiental (Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio, 2017).

Además de cumplir con las normativas de salud y seguridad, las empresas distribuidoras deben acatar las disposiciones tributarias generales, incluyendo la aplicación del Impuesto al Valor Agregado (IVA) sobre los productos cosméticos y de aseo personal, cuyo porcentaje varía según el tipo y categoría del producto (DIAN, s. f.). Asimismo, deben

ajustarse a las políticas de comercio internacional, dado que muchos de estos productos son importados, lo que implica el cumplimiento de tratados de libre comercio y normas arancelarias específicas.

Fuerza tecnológica

La digitalización ha sido una de las principales fuerzas tecnológicas que ha cambiado el comportamiento de compra de este sector. Aunque el 96,4 % de las ventas de productos cosméticos y de aseo personal en Colombia aún se realizan en tiendas físicas, el comercio electrónico ha experimentado un crecimiento notable, impulsado por plataformas digitales que le facilitan a los consumidores realizar compras desde cualquier parte del país. Las tiendas de peluquería y comercializadoras de productos cosméticos han comenzado a desarrollar sus propios sitios web y a asociarse con *marketplaces* para ampliar su alcance. Las empresas distribuidoras de productos cosméticos y de aseo personal en Colombia han empezado a incorporar inteligencia artificial y tecnologías avanzadas para gestionar sus inventarios y optimizar la cadena de suministro. Esto ha mejorado la eficiencia en la reposición de productos, reduciendo los tiempos de espera para los consumidores y asegurando la disponibilidad constante de los productos más solicitados. Además, las tecnologías predictivas permiten ajustar la oferta en función de la demanda, lo que incrementa la rentabilidad (Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la ANDI, 2024).

Otra tendencia clave impulsada por la tecnología es la adopción de la Realidad Aumentada (AR) y Realidad Virtual (VR) para la prueba virtual de productos cosméticos, una innovación que ya ha sido implementada por grandes comercializadoras de cosméticos en Colombia. Esta tecnología permite a los consumidores visualizar cómo les quedarán distintos maquillajes, tintes o productos para el cuidado capilar sin tener que aplicarlos físicamente. Estas herramientas no solo mejoran la experiencia del cliente, sino que disminuyen las barreras de compra al aumentar la confianza en el producto. La omnicanalidad, que unifica la experiencia de compra en línea con la tienda física, ha cobrado relevancia en las tiendas del peluquero y las comercializadoras de productos cosméticos. Las aplicaciones móviles han sido clave en esta transición, permitiendo a los consumidores acceder a promociones exclusivas, reservar productos para recoger en tienda o recibir

recomendaciones en tiempo real. Esto ha creado una experiencia de compra más fluida y conectada, combinando las ventajas del mundo digital y físico (Mordor Intelligence, 2023).

La personalización mediante el análisis de datos y el uso de Inteligencia Artificial (IA) es otra tendencia tecnológica que ha influido considerablemente en el comportamiento de compra en este sector. Los consumidores ahora esperan recibir recomendaciones personalizadas que se ajusten a sus preferencias y necesidades individuales. Las tiendas especializadas emplean el análisis de datos para segmentar a sus clientes y ofrecer productos adaptados a su tipo de piel, cabello o estilo preferido. Esto no solo eleva la satisfacción del cliente, sino que también aumenta la lealtad hacia la marca (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021).

Análisis del entorno interno

Actividades primarias

Logística de entrada. El CEO de la empresa es la persona encargada de realizar los pedidos a los diferentes proveedores nacionales de Ángel Distribuciones.

Una vez se toma el pedido, este es enviado a través de un transporte de carga, contratado por el proveedor. Se debe tener presente que no se obtienen únicamente productos regionales, sino que también se cuenta con *stock* de ciudades como Bogotá, Cali y Barranquilla.

Una vez llega el camión con los insumos solicitados, la empresa transportadora se comunica con el CEO de la empresa, informándole el número de cajas que se recibirán e indagan a cuál de las dos bodegas de Ángel Distribuciones debe ser descargado el pedido. En este punto, los auxiliares de bodega de Ángel Distribuciones son los encargados de recibir el pedido y poner en una zona específica para contabilizar y rectificar que todo lo solicitado se encuentre en orden y de acuerdo con la facturación.

Finalizado este proceso y teniendo la mercancía validada, proceden a ubicarla donde se encuentran las demás referencias.

Logística de salida. Este punto es de suma importancia para la empresa, de aquí parte una experiencia impecable de cara al usuario, lo que garantizará, en su mayoría, una recompra.

A partir de su fundación, muchos de los procesos de Ángel Distribuciones eran impartidos de forma manual, causando una significativa ralentización en sus procesos, uno de ellos era el despacho de la mercancía. Anteriormente, el proceso de pedido y salida se desarrollaba de la siguiente manera:

1. El cliente llegaba a la bodega o realizaba su pedido por vía telefónica.
2. La asistente administrativa tomaba el pedido a mano en una hoja, mientras el cliente visitaba el *showroom* o decidía qué productos quería llevar.
3. En ocasiones, la lista de productos podía superar las cinco páginas.
4. Una vez finalizada la toma del pedido, la asistente compartía la hoja con la asesora de ventas, quien, junto con los auxiliares de bodega, comenzaban a organizar y seleccionar los productos. Sin embargo, la letra a veces daba lugar a ambigüedades, lo que requería volver a consultar con la asistente administrativa para aclarar qué productos se necesitaban.
5. Después de seleccionar los productos, la hoja volvía a manos de la asistente administrativa, quien debía transcribir el pedido en las hojas de facturación, añadiendo los precios de los productos que, por lo general, tenía que recordar, lo cual podría resultar en errores y falta de precisión.
6. Una vez listas las facturas, si el pedido era para zonas del centro, los bodegueros lo despachaban; si era para una zona fuera del centro, se contactaba a la transportadora. Con la incorporación del Coordinador Financiero hace un año y medio, se comenzó la implementación de una plataforma virtual que, según información compartida por la empresa, optimizó en un 80 % la operación logística, además, de ahorro de papel en la toma de pedidos.

A continuación, se comparte un poco del proceso para tomar el pedido en la plataforma:

1. La asistente administrativa y la asesora de ventas son las encargadas de tomar el pedido. Ambas tienen la capacidad y responsabilidad de realizar esta tarea, y de acuerdo con la dinámica del momento, las dos puede realizar esta acción. Toman el pedido de manera digital, a través de plataforma: Negocio 360°. Seleccionan

los productos que ya se encuentran alojados en el sistema y las cantidades necesarias.

2. Detallan en la solicitud que es un pedido para empacar, asignan quién de los tres auxiliares de bodega es el encargado de hacerlo y en nota de *packing* designan la información importante que debe de tener presente.
3. Los tres bodegueros cuentan cada uno con una *tablet* para revisar las asignaciones que allí se les hacen. Una vez reciben la solicitud se dirigen a la zona de *stock* y *packing* para organizar el pedido, y van seleccionado en la *tablet* los productos que están listos para empacar. Esto les permitirá a la asistente administrativa y asesora de ventas ver en tiempo real el pedido y cuánto tiempo destinan para poderlo sacar.
4. Finalizada la selección de los productos en la zona de *packing*, se hace el proceso de recuento y se imprime el rótulo en cada una de las cajas que se destinan al consumidor, el cual contiene el nombre de la persona, su teléfono y la dirección a donde debe ser enviado el pedido.
5. Como filtro final, la asistente administrativa o la asesora de ventas realizan un análisis final de la factura, es decir, que todo esté en orden y que, por ende, se puede proceder con la facturación final.
6. Teniendo el visto bueno, se procede con el envío de la mercancía a su destino final. Los auxiliares de bodega pueden realizar la cobertura hasta la Avenida Oriental en el centro; si se debe hacer el envío a otras zonas distintas, se procede a llamar a las transportadoras aliadas para realizar la entrega.
7. Se indica a la persona que realizó el pedido que su orden va en camino y se le solicita confirmar a través del WhatsApp corporativo una vez el pedido haya llegado a sus manos y que haya revisado que todo esté en orden.

Marketing y ventas. Ángel Distribuciones cuenta con una fortaleza y es su mercadeo voz a voz. Esta ha sido su estrategia fundamental para atraer a nuevos clientes, no solo a nivel regional, sino nacional. Claro ejemplo de ello es su relación con Nativa, una marca de productos para el cuidado capilar, perteneciente a la empresa Suramericana de Cosméticos,

de la ciudad de Bogotá. Ángel Distribuciones fue la primera distribuidora, en Medellín, en introducir y vender estos productos, posicionándose como pionera en el mercado local.

En cuanto a la fijación de precios, esto varía en función de las negociaciones y la relación establecida con cada proveedor. Por ahora, la empresa tiene la estrategia de fuerza de ventas personal, que desarrollan todas las personas del equipo; pero esto no implica que cuente con un equipo formal de vendedores, ya que todas las personas del equipo participan en el proceso de ventas, lo que significa que las responsabilidades asociadas a este proceso no recaen exclusivamente en vendedores dedicados, sino que son asumidas de manera colaborativa por el personal de distintas áreas.

Es importante destacar que la empresa no ha implementado otras estrategias de mercadeo para la consecución de nuevos clientes y el posicionamiento de la marca. Todo su crecimiento se ha basado en el enfoque relacional del CEO, quien, con sus veintiocho años de trayectoria en el mercado, sigue visitando personalmente y estableciendo vínculos con nuevas empresas.

Actividades de apoyo

Aprovisionamiento. Ángel Distribuciones no es una empresa productora, por tal motivo, el aprovisionamiento se basa en tener un *stock* adecuado para abastecer los requerimientos de los consumidores.

Es importante destacar que el *stock* se gestiona utilizando estadísticas internas de la empresa. Estas estadísticas nos permiten evaluar la demanda y, a través de comparaciones continuas, proyectar la cantidad de productos que se deben solicitar.

Las negociaciones con las diversas empresas, de las cuales se obtienen los productos que comercializa Ángel Distribuciones, son lideradas por el CEO, quien evalúa junto a su equipo de trabajo la pertinencia y proyección del mercado.

La asistente administrativa y la asesora de ventas cumplen una función primordial, ya que se encargan de indagar y conocer los productos para socializarlos con el CEO, y así emprender la negociación.

Desarrollo tecnológico. Recientemente, la empresa ha dado un paso significativo en la optimización de su cadena de valor al implementar la plataforma Negocio 360°, desarrollada en Colombia. Este sistema integral de gestión de inventarios no solo facilita la toma de pedidos y el control de *packing* y despacho de mercancías, sino que también incluye funcionalidades clave para la administración de la cartera y el seguimiento detallado de los empleados.

Además, Negocio 360° permite la visualización en tiempo real de los movimientos de la mercancía, lo que mejora la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta de la empresa. Como valor añadido, la plataforma incorpora un CRM, que ofrece acceso al historial completo de los compradores, permitiendo una mejor gestión de las relaciones con los clientes y una personalización más efectiva de las estrategias de venta.

Gestión de RRHH. Motivar e incentivar la labor de los empleados de Ángel Distribuciones es un aspecto claro y relevante para el CEO de la empresa, su ideología se basa en pensar en cada uno de ellos y, como lo menciona en repetidas ocasiones: “Hacerles sentir que su trabajo es valioso y contribuye de manera exponencial en los objetivos de la empresa”.

La tasa de rotación del empleado es baja, teniendo presente que el miembro del equipo con mayor antigüedad ha estado durante veintiocho años, mientras que el más reciente lleva dos años en la empresa. De acuerdo con información proporcionada por los empleados, sienten una gran satisfacción con su trabajo y destacan que la humanidad y calidez de los líderes son motivadores importantes.

El proceso de reclutamiento de Ángel Distribuciones lo realiza el CEO, y su herramienta para hacerlo es el voz a voz: da a conocer a sus conocidos del gremio y a sus mismos empleados el momento en que se requiere a un nuevo miembro del equipo.

Por lo tanto, toda persona que llega a la empresa para aplicar a un determinado proceso lo hace a través de una recomendación previa. Esto evidencia que la empresa no cuenta con un proceso formal de reclutamiento, ya que no existe un protocolo claramente definido que establezca los pasos específicos para las contrataciones.

El CEO prioriza que los aspirantes tengan disposición para el trabajo y el conocimiento en herramientas ofimáticas, sin requerir un título de bachiller. En cuanto a los

bodegueros, que realizan tareas físicamente exigentes, se establece como requisito que sean hombres.

Además del salario base asignado a cada miembro del equipo, la empresa ofrece una serie de incentivos y de beneficios adicionales:

- **Incentivo mensual por ventas:** bonificación mensual basada en el rendimiento de las ventas realizadas por todo el equipo.
- **Celebración de cumpleaños:** reconocimiento especial para los empleados en su día, representado en una celebración y en un bono monetario.
- **Incentivo para madres:** bonificación monetaria para compartir un detalle con las madres en la empresa.
- **Incentivo navideño:** bonificación monetaria para las festividades navideñas.
- **Cena de fin de año:** reunión anual para celebrar y agradecer el esfuerzo de todos los empleados.

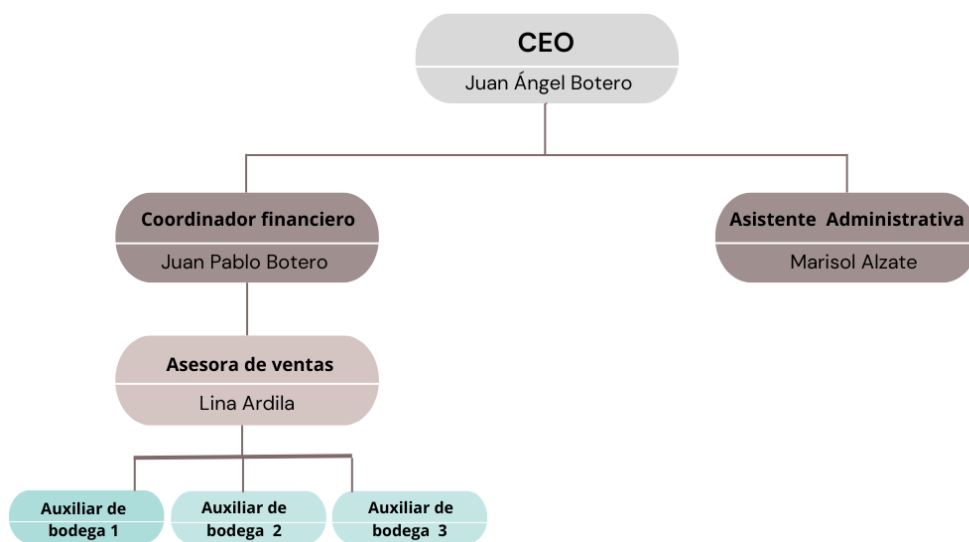
Infraestructura. Ángel Distribuciones se encuentra ubicada en el Centro Comercial Torre Asia, a pocos pasos de la estación Cisneros del metro, en el Centro de Medellín. La empresa opera desde una bodega, situada es en el sótano del centro comercial, con 200 metros distribuidos de la siguiente manera:

- **Showroom:** zona de exhibición de los productos.
- **Cubículos auxiliares,** en los cuales se ubican la asistente administrativa y la asesora de ventas.
- **Oficina principal,** la cual comparten el CEO y el coordinador financiero.
- **Zona de microondas.**
- **Zona de *packing*:** mesa equipada para el despacho y organización de los pedidos.
- **Zona de *stock*:** espacio de almacenamiento de los productos.

Adicional a la bodega principal, se cuenta con una bodega auxiliar de 200 m, la cual tiene como objetivo el almacenamiento de los lotes obtenidos por los diferentes proveedores. Esta zona se encuentra ubicada en el piso 11 del Centro Comercial Torre Asia.

El equipo de ángel Distribuciones está constituido por 7 personas representadas en el siguiente organigrama.

Ilustración 4. Organigrama Ángel Distribuciones



Fuente: Elaboración propia.

Planteamiento de la Matriz DOFA

Debilidades

- La infraestructura de la empresa, al ser una bodega, no es visible para todo tipo de público, y por lo general, aquel que llega hasta el lugar es referido.
- No hay un área de mercadeo desarrollada que se enfoque en la atracción de nuevos clientes potenciales y desarrolle estrategias de fidelización con los clientes actuales.
- Visibilidad y reconocimiento de marca únicamente en el Centro de Medellín.
- Falta de protocolo y estrategia en la recolección de cartera.
- El personal no está completamente capacitado para ofrecer el portafolio de productos de Ángel Distribuciones a clientes mayoristas y minoristas.

Oportunidades

- Crecimiento del comercio electrónico que permita aumentar la demanda para servicios de distribución eficiente y rápida.

- Alianzas con emprendimientos potenciales de cosméticos y de aseo personal, para darlos a conocer a través de Ángel Distribuciones y aumentar su número de canales en cuanto a comercialización, y, de esto modo, ampliar la variedad de productos ofrecidos por la empresa.
- Implementación de productos sostenibles para impactar otros nichos de mercado.
- Expansión a nuevos mercados con posibilidad de ampliar la cobertura a zonas rurales o nuevas ciudades.
- Alianzas estratégicas para establecer acuerdos con proveedores minoristas para mejorar la cadena de suministro.
- Capacitación y entrenamiento para vendedores de la empresa con conocimiento profundo de los productos y las habilidades blandas.
- Enfocarse en la creación de un centro de experiencia que permita que Ángel Distribuciones logre consolidar un mercado B2C.

Fortalezas

- Implementación de nuevas tecnologías de logística que han permitido optimizar la operación interna del negocio.
- Ubicación estratégica por estar en el centro de la ciudad de Medellín
- Capacidad de atención y cubrimiento frente a las solicitudes de los clientes en torno al inventario de productos, tiempos de entrega, crédito, etc.
- Especialización y conocimiento del sector cosmético y aseo personal.

Amenazas

- Cambios en las regulaciones gubernamentales por exportación e importación.
- Dependencia de proveedores con posibles retrasos o incumplimientos que afectan la cadena de distribución.
- Cambio en las negociaciones por parte de los proveedores que disminuyan la rentabilidad de Ángel Distribuciones.

- Cambios en las preferencias de consumo con la creciente demanda de productos naturales, veganos y sostenibles.
- Presencia de competidores en un entorno 360° captando de manera más ágil la cuota de mercado.

ANÁLISIS DEL MERCADO

Tamaño

En Colombia, las empresas que participan en el “comercio al por mayor de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y de tocador” (Código CIIU 4645) comprenden tanto compañías locales como internacionales. Este código incluye la distribución de productos mayoristas, como cosméticos, perfumes, jabones y artículos de higiene personal. Las empresas que operan bajo esta clasificación varían en tamaño, desde pequeñas distribuidoras que atienden comercios locales hasta multinacionales que manejan altos volúmenes de productos (DIAN Consulta, s. f.).

Empresas como Los Galileos (competidor directo de Ángel Distribuciones), mayoristas de productos de belleza y aseo personal, juegan un papel fundamental al ofrecer una amplia gama de marcas y productos en todo el territorio colombiano, específicamente en Antioquia, donde Ángel Distribuciones tiene centralizadas sus operaciones. Estas empresas no solo abastecen a pequeños y medianos comercios, sino que también han aprovechado el auge del comercio electrónico para diversificar sus canales de distribución y expandir sus operaciones.

De acuerdo con información proporcionada por el CEO, Ángel Distribuciones vende anualmente 2,160 millones de pesos; teniendo como base un aproximado de venta mensual de 180 millones de pesos. Es importante destacar que, en el sector del Centro de Medellín, es poco común tener acceso a cifras precisas sobre las ventas anuales de este tipo de negocios. Igualmente, las cifras de la Superintendencia de Sociedades tienen los datos del CIUU al cual pertenece Ángel Distribuciones: “Comercio al por mayor de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y de tocador” (Código 4645); pero solo es posible validar información de las empresas productoras más grandes del sector.

La información mencionada anteriormente no está disponible en distribuidoras similares a Ángel Distribuciones. Según Juan Ángel, CEO de AD, estos datos son considerados parte de la privacidad empresarial. Además, en este sector, existen limitaciones en el acceso a este tipo de información, lo que dificulta su disponibilidad. Sin embargo, además de los datos de Ángel Distribuciones, se obtuvo información del CEO de Magno

Cosmetics, quien indicó que sus ventas digitales mensuales promedian los 80,000 millones de pesos; lo que representa que Magno Cosmetics se convierte en un competidor muy significativo para Ángel Distribuciones.

Segmentación, segmentos de mercado, mercado meta

Ángel Distribuciones tiene, como estrategia de segmentación, la identificación de locales del Centro de Medellín principalmente, que distribuyan productos de aseo personal y cosméticos. Dentro de estos locales se encuentran perfumerías, cacharrerías, droguerías, tiendas del peluquero y tiendas de belleza; además, de comercializadoras que operan bajo el mismo negocio que Ángel Distribuciones, pero no cuentan con algunos de sus productos.

El CEO se encarga de recorrer e identificar diferentes centros comerciales de la zona, presenta sus productos y servicios con la posibilidad de hacer negociaciones. Dado el reconocimiento del CEO en el sector, ha sido positivo este acercamiento.

Por otro lado, la empresa aún no cuenta con un portafolio consolidado, por lo que el mercadeo se hace con los catálogos y fotos que le envían los proveedores.

Mercado objetivo

Ángel Distribuciones bajo su modelo de negocio de ventas al por mayor, identifica tres mercados claves:

- Locales del Centro de Medellín.
- Tiendas especializadas en belleza (tiendas del peluquero) en Medellín.
- Distribuidores minoristas (tiendas de barrio).

Pero se propone que experimente con nuevos criterios de segmentación para ampliar los mercados objetivo, como los siguientes:

- 1 Segmentación psicográfica: acá se pueden tener en cuenta personas que priorizan su bienestar físico y que invierten en productos naturales, orgánicos o prémium. Al igual que tener en cuenta a los exploradores de tendencias, que son aquellas personas que están dispuestas a probar nuevos productos cosméticos y de aseo.

- 2 Segmentación conductual: tener en cuenta clientes frecuentes que adquieren productos de aseo personal o cosmética, y clientes que compran ocasionalmente, quienes solo adquieren estos productos en temporadas específicas del año.
- 3 Segmentación por beneficios buscados: clientes que priorizan la eficiencia en su rutina de cuidado y personas preocupadas por el impacto ambiental y animal.
- 4 Segmentación por estilo de vida: personas deportistas que suelen necesitar productos resistentes al sudor o específicos para alguna actividad física, y familias que compran productos para varios miembros del hogar.

Posicionamiento

Ángel Distribuciones es una empresa que lleva el nombre de su fundador, quien ha construido relaciones de confianza con su público objetivo a lo largo de los años. Su propósito inicial fue ofrecer productos para el cuidado integral de las personas, y hoy se ha consolidado como un referente en el gremio de comercializadores del Centro de Medellín, destacándose por su transparencia y por la diversificación de su portafolio de productos.

El crecimiento de la empresa ha sido impulsado por un recorrido empírico que ha proporcionado a su fundador una habilidad única para anticiparse a las tendencias del mercado. Los proveedores y personas del sector que han interactuado con el CEO han dado excelentes referencias a futuros contactos, lo que genera un alto nivel de confiabilidad al momento de establecer relaciones comerciales. Esta capacidad de anticipación, junto con las recomendaciones positivas, ha sido fundamental para las acciones que han fortalecido su posicionamiento en el mercado, como parte de una estrategia de *word of mouth marketing*.

Además de promover productos locales, Ángel Distribuciones ha establecido relaciones comerciales con proveedores de otras regiones de Colombia, confiando plenamente en el potencial del mercado nacional.

El reconocimiento de la marca comenzó con un pequeño local en el Centro de Medellín, que con el tiempo evolucionó hacia bodegas más grandes, atrayendo a una clientela que ha crecido y perdura desde hace veintiocho años. La calidad en el servicio, la atención cercana y la integridad en cada transacción han hecho que la empresa sea recomendada por

sus clientes. La versatilidad, transparencia y la calidez de su fundador, oriundo del Oriente antioqueño, son pilares que siguen atrayendo nuevos clientes y fortaleciendo su reputación.

Uno de sus cambios significativos fue la transformación de su bodega, con un *showroom* agradable al público, que permite conectar con la esencia de la empresa y adaptarse a una tendencia creciente en el Centro de Medellín.

FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO

Objetivo general

Identificar los factores clave que influyen en la decisión de compra de los clientes de una distribuidora especializada en productos de aseo y cosméticos, con el propósito de desarrollar un plan de mercadeo efectivo para Ángel Distribuciones que responda a las necesidades y preferencias del mercado, considerando las principales acciones que se llevan a cabo dentro de la industria en que se desenvuelve la empresa.

Objetivos específicos

1. Determinar los factores de comportamiento de consumo que influyen en las preferencias de los consumidores a la hora de elegir distribuidoras de productos de aseo personal y cosméticos del Centro de Medellín.
2. Identificar las buenas prácticas en los distribuidores de productos de aseo personal y cosméticos del Centro de Medellín.
3. Identificar elementos específicos de la mezcla de *marketing* en los que sea pertinente una intervención de la empresa para mejorar sus resultados comerciales actuales para captar nuevos clientes y fidelizarlos.

Sujetos

Para el desarrollo de este plan de investigación, se han identificado dos unidades de análisis:

- **Compradores B2B:** este grupo está compuesto por propietarios y administradores de tiendas de barrio, comercializadoras ubicadas en el centro de Medellín, emprendedores que comercializan productos de aseo personal y cosméticos, y tiendas de peluquería. A este público se le aplicará una encuesta estructurada para recopilar información sobre sus hábitos de compra, percepción de los productos distribuidos por Ángel Distribuciones y de otras distribuidoras, sus necesidades y expectativas en relación con la oferta del mercado. El objetivo

es comprender sus patrones de consumo y preferencias para ajustar la estrategia de la empresa a sus demandas.

- **Gerentes de distribuidoras del Centro de Medellín:** este segmento incluye a los gerentes y directores comerciales de empresas distribuidoras que manejan una línea de productos similar a la de Ángel Distribuciones, como Los Galileos, Inversiones 111, Bodega H&C, Distribuidora Centro Japón, Tienda de Belleza H&S, Magno Cosmetics y Surtimos, a través de entrevistas a profundidad, con el objetivo de obtener información cualitativa sobre las características, fortalezas y debilidades de su oferta, así como identificar los atributos diferenciadores que estos competidores están utilizando en el mercado. Esta información permitirá realizar un análisis comparativo y detectar oportunidades de mejora y diferenciación para Ángel Distribuciones.

Ambos públicos proporcionarán una visión integral del mercado, lo cual es esencial para el desarrollo de un plan de mercadeo que impulse la competitividad de la empresa en el sector.

PLANTEAMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE INVESTIGACIONES DE MERCADO REQUERIDAS

El propósito de esta investigación es desarrollar un plan de mercadeo estructurado para la empresa Ángel Distribuciones, para esto, se llevó a cabo una investigación mixta utilizando las técnicas de encuesta, con el objetivo de recolectar datos cuantitativos y determinar los factores de comportamiento que influyen en los consumidores B2B a la hora de elegir distribuidoras de productos de aseo personal y cosméticos del centro de Medellín, entrevistas a profundidad con los CEO y personal de mercadeo de empresas que son consideradas competencia por Ángel Distribuciones para conocer sus buenas prácticas y por último, observación participante para analizar la dinámica de un centro de experiencia de productos cosméticos y aseo personal en el centro de Medellín y cómo es la relación de los clientes con el espacio y con lo que encuentran allí.

Investigación cualitativa

Se realizaron tres entrevistas a profundidad con distribuidoras representativas del Centro de Medellín. Aunque inicialmente se planeó realizar cinco entrevistas, el alto volumen de trabajo y las múltiples responsabilidades de las empresas participantes dificultaron coordinar los encuentros en el tiempo previsto para la recolección y análisis de la información, y por ese motivo se realizaron únicamente tres.

Las empresas fueron: Bodega H&C, Inversiones 111 y Magno *Cosmetics*. Este proceso permitió conocer a fondo su modelo de negocio, la manera en que han implementado sus estrategias de mercadeo y la relevancia que les otorgan a los procesos comunicacionales. Además, se exploró su visión a futuro respecto a los productos que distribuyen, destacando información valiosa sobre un tema clave: el relevo generacional, cómo la familia construye empresa desde sus habilidades y conocimientos, y cómo contribuyen a la construcción de un patrimonio. Este aspecto resultó especialmente interesante, ya que se evidenció cómo los hijos de los CEO están asumiendo un papel activo en la continuidad y en el impulso de estas empresas.

Los *insights* fueron tomados y evaluados de acuerdo con el criterio de los investigadores, resaltando la importancia de aspectos como: el entorno digital, la fuerza de los centros de experiencia, el poder de implementar entrenamientos en los equipos de trabajo, es decir, información relevante que permite repensar la forma en que Ángel Distribuciones se puede proyectar.

Tabla 2. Análisis de la entrevista 1

Entrevistado 1	<i>Insight</i>	<i>Verbatim</i>
Melisa Aristizábal, 18 años, <i>community manager</i> y coordinadora de mercadeo Bodega H&C	Las redes sociales son el principal canal de atracción de clientes, especialmente con estrategias enfocadas en descuentos.	“Las personas vienen aquí 100 % por redes sociales. Publicamos promociones y descuentos llamativos que generan mucho tráfico”.
	El enfoque en el acompañamiento y la flexibilidad con los emprendedores fortalece la relación con los clientes y fomenta la lealtad.	“Nos enfocamos en acompañar a los emprendedores: si no venden el producto, se lo cambiamos o les devolvemos el dinero”.
	Simplificar los precios y eliminar las barreras fomenta un ambiente inclusivo que atrae tanto a pequeños emprendedores como a clientes que compran a gran escala.	“Hemos implementado precios iguales para mayoristas y detallistas, sin monto mínimo de compra, para apoyar a los emprendedores”.
	Mejorar la planeación de personal en temporadas altas es crítico para evitar colapsos operativos y garantizar la satisfacción del cliente.	“La atención en temporada alta se dificulta por falta de personal en momentos clave, lo que afecta la experiencia del cliente”.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Análisis de la entrevista 2

Entrevistado 2	<i>Insight</i>	<i>Verbatim</i>
Leonardo Giraldo, 50 años, gerente de Inversiones 111	Los negocios del Centro de Medellín se han resignificado, y actualmente reconocen la importancia de contar con personal capacitado para implementar estrategias de	“Nosotros tenemos un departamento que en este momento lo estamos fortaleciendo, que es el Departamento de Mercadeo, en el que tenemos dos

	<p>mercadeo y, de esta forma, estructurar procesos que aumenten la visibilidad de los productos y se aumente considerablemente sus ventas.</p>	<p>diseñadores, tenemos <i>community manager</i> y próximamente entrará una creadora de contenido”.</p>
	<p>En los modelos de negocios de comercializadores, se evidencia la tendencia de crear un espacio que funcione como experiencia. A las personas les encanta sentirse seguras al comprar productos de belleza, y, para lograrlo, necesitan conectarse con los productos a través de sus sentidos y contar con una guía experta que les ayude a elegir lo mejor para ellas.</p>	<p>“Hace un año abrimos la tienda de experiencia 111, ubicada en Megacentro. Es una tienda de belleza donde el cliente llega, ingresa y puede entrar y coger los productos y palparlos, sentirlos, olerlos, y tener un acompañamiento por parte de las vendedoras”.</p>
	<p>La formalidad y capacitación de los equipos de venta son invaluable en negocios como este. Al empoderar al equipo con herramientas y conocimiento adecuado, se puede transformar cada interacción en una oportunidad de crecimiento y fidelización.</p>	<p>“El 40 % de las ventas en la empresa se hacen por la parte digital. Es casi la mitad, y uno pudiera ir mucho más lejos, pudiera duplicar esas ventas, pero hay que entrenar y capacitar el equipo, es decir, la fuerza de venta digital que ahora son personas que realizan el trabajo de forma empírica y muchas veces no tienen la capacidad de venta cruzada”.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Análisis de la entrevista 3

Entrevistado 3	<i>Insight</i>	<i>Verbatim</i>
Albeiro Aristizábal, 48 años, gerente de Magno Cosmetics	La innovación tecnológica, como el uso de herramientas para la autogestión, mejora la experiencia del cliente y optimiza los procesos.	“Estamos implementando pistolas inalámbricas para que los clientes puedan autogestionar sus pedidos, aunque enfrentamos retos técnicos”.
	La tendencia hacia productos sostenibles y naturales representa una oportunidad	“Los productos naturales y veganos son muy solicitados. Hemos explorado traer opciones

	para captar nuevos segmentos de mercado.	biodegradables y sostenibles desde China”.
	Permitir que los clientes interactúen directamente con los productos mejora su confianza y fortalece la conexión emocional.	“El cliente puede tocar, conocer y probar los productos gracias a nuestros testadores, lo que crea una experiencia diferenciada”.
	Colaborar con <i>microinfluencers</i> ayuda a construir una conexión más cercana con audiencias específicas, mejorando el alcance y la relevancia.	“Nos apoyamos en <i>microinfluencers</i> para generar contenido que conecte con el público joven y aumentar nuestra presencia en redes sociales”.

Fuente: Elaboración propia.

Investigación cuantitativa

Se realizó la encuesta a diez propietarios de tiendas de belleza del Centro de Medellín y a dos propietarios de distribuidores de este mismo sector. Esta repartición se da por disponibilidad e interés de participar en la investigación de forma oportuna. Se tenía pensado aplicar esta herramienta a por lo menos sesenta personas, a quienes fue enviada la información; pero no se obtuvo la respuesta deseada.

El fin de las encuestas era determinar los factores de comportamiento de consumo que influyen en las preferencias de los consumidores a la hora de elegir distribuidoras de productos de aseo personal y cosméticos en el Centro de Medellín, descrito en el primer objetivo de esta investigación.

Para las encuestas se utilizó una técnica de muestreo inicial por conveniencia, a partir la base de datos de clientes que tiene Ángel Distribuciones. Posteriormente, se envió dicha encuesta de forma digital por medio de la plataforma WhatsApp, que es uno de los principales canales de comunicación con los clientes. Como parte de los hallazgos de la encuesta se encontró lo siguiente:

- El 75 % de los clientes B2B encuestados son empresas pequeñas (1-10 empleados), el 17 % son medianas (11-50 empleados), y el 8 %, en este caso uno de los encuestados, tiene una empresa grande (más de 50 empleados).

- El 83 % de los encuestados pertenece al sector de tiendas de belleza o cosmética y el 17 % son distribuidoras. Esta repartición se dio de manera natural debido a las personas a las cuales se les envió la encuesta por medio de WhatsApp, es decir, aquellos que respondieron la encuesta se ubicaron dentro de esos sectores según la pregunta efectuada.
- El 58 % de los encuestados le compra a Ángel Distribuciones un volumen mensual de menos de \$1,000,000; el 33 % realiza compras entre \$1,000,000 y \$5,000,000; y el 9 % restante compra entre \$5,000,000 y \$10,000,000 mensuales.
- El 67 % de los clientes encuestados realiza pedidos de forma semanal, el 17 % depende de promociones para realizar pedidos, y el 16 % realiza pedidos según el producto solicitado.
- Los factores más relevantes para la decisión de compra en Ángel Distribuciones fueron los siguientes:
 - Precio: seleccionado por 9/12 de los encuestados.
 - Calidad del producto: elegido por 6/12 encuestados.
 - Disponibilidad inmediata: seleccionado por 3/12 encuestados.
- Las categorías más demandadas en Ángel Distribuciones son:
 - Productos corporales: seleccionada por 8/12 encuestados.
 - Productos capilares: seleccionada por 5/12 encuestados.
 - Maquillaje: elegida por 3/12 encuestados.
- El 58 % está muy satisfecho con el servicio y el 42 % restante se encuentra satisfecho.
- El 50 % de los encuestados prefiere realizar pedidos vía telefónica, el 33 % opta por hacerlo a través de un representante comercial, y el 17 % utiliza otros canales.
- El 100 % considera el servicio de atención al cliente como extremadamente importante o muy importante. Los aspectos más valorados del servicio son:
 - Rapidez en la respuesta: Seleccionado 9/12 clientes.
 - Resolución efectiva de problemas: Mencionada por 6/12 clientes.
 - Asesoría personalizada: Elegida por 5/12 clientes.
- El 67 % de los encuestados otorga mucho valor en la implementación de productos sostenibles y las tendencias más influyentes en su negocio son:
 - Cosmética natural y orgánica: seleccionada por 8/12 clientes.

- Productos veganos: mencionados por 6/12 encuestados.
- El 50 % está dispuesto a cambiar de proveedor si este ofrece productos más sostenibles, el 33 % probablemente lo consideraría, y el 17 % no lo sabe.

Conclusiones resultados encuestas

- El precio como prioridad muestra que los consumidores buscan maximizar la relación calidad-precio en sus compras.
- Frecuencia de pedidos constante, ya que los clientes buscan mantener un flujo continuo de inventario para satisfacer la demanda regular de sus propios clientes.
- La importancia de productos relevantes refleja una alta demanda de productos básicos y esenciales dentro de las empresas B2B del sector cosmético.
- El valor a la sostenibilidad señala una preferencia creciente hacia productos que reflejen responsabilidad social y ambiental.
- La atención personalizada es uno de los aspectos más valorados, destacando la buena gestión del servicio al cliente como una práctica clave.
- Los canales tradicionales siguen siendo efectivos, a pesar de la creciente era digital, se demostró que mantener una comunicación directa y personalizada con los clientes sigue siendo una ventaja competitiva.
- Existe una oportunidad de implementar una plataforma de *ecommerce* sólida, ya que los clientes buscan comodidad y rapidez en el proceso de compra.
- Por medio de estrategias de fidelización se pueden personalizar descuentos dependiendo del ciclo de vida del cliente en la marca.
- Debe existir siempre un enfoque en tendencias de consumo hacia la cosmética natural y vegana para expandir el portafolio y comunicar esos valores a los clientes a través de *storytelling* y estrategias promocionales.
- La implementación de tecnología como sistemas de autogestión o digitalización de inventario puede mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente, especialmente en entornos mayoristas.

Observación participante

Se utilizó la técnica de observación participante para experimentar y comprender de cerca lo que implica visitar el centro de Medellín y entrar a una de las bodegas más concurridas: la Bodega H&C, ubicada en el sexto piso del Centro Comercial Manhattan Plaza.

Para llegar allí, primero debimos utilizar los ascensores del centro comercial. Sin embargo, subir al sexto piso implicó una espera de aproximadamente 10 minutos, ya que muchas personas frecuentan este lugar, siendo además la única bodega en ese nivel.

La mayoría de las personas en la fila se dirigían a la bodega, lo que demuestra su popularidad. Al revisar su cuenta oficial de Instagram, notamos que en ese momento contaban con 96,8 mil seguidores. Además, identificamos que habían realizado colaboraciones con la creadora digital “Valen por el Centro”, quien tiene alrededor de 51 mil seguidores. Esto sugiere que una parte significativa del público llega a la bodega gracias a este tipo de estrategias publicitarias en redes sociales, y como lo decía “Valen por el Centro” en uno de sus videos: “La bodega escondida del centro de Medellín”.

Al llegar, nos recibió una persona encargada de dar instrucciones claras: los bolsos y pertenencias deben guardarse en unos *lockers* dispuestos a la entrada. Esto tiene dos propósitos principales: prevenir que alguien tome productos sin pagarlos y reducir el riesgo de que los artículos expuestos en los pasillos se dañen o extravíen. A disposición también se encuentran canastas para que los clientes puedan ir seleccionando los productos que desean adquirir.

Dentro de la bodega, pudimos observar a unas diez personas distribuidas aproximadamente en las distintas secciones, con una camiseta que indicaba que eran parte de la bodega. En cuanto a visitantes, estaban alrededor de unas cuarenta personas.

La mayoría de los visitantes estaban acompañados. El espacio está organizado por categorías: productos capilares, cuidado corporal, belleza e higiene de uñas, higiene bucal y una sección dedicada a niños.

Durante nuestra visita, nos encontramos con una promotora de la marca Elvive. Al conversar con ella, nos comentó que no siempre están presentes, pero en ocasiones las marcas envían promotores para brindar acompañamiento a los clientes, incentivando así las ventas.

El flujo de personas era constante, pero el sistema de ventilación del lugar hacía que la experiencia fuera agradable, incluso con la cantidad de gente presente. Esto se traduce en un ambiente cómodo, sin el estrés que puede generar el calor en espacios concurridos.

En cuanto al mantenimiento, notamos que algunos colaboradores de la bodega se encargaban de reorganizar las estanterías de manera continua, lo que permitía mantener el espacio ordenado. Además, se podían ver pantallas digitales reproduciendo comerciales de distintas marcas, junto con letreros en colores llamativos que resaltaban las ofertas disponibles, captando rápidamente la atención de los clientes.

El personal de la bodega estaba atento a orientar a los visitantes en sus compras, lo que generaba un ambiente de confianza. En total, identificamos cuatro cajeras atendiendo, asegurando que el flujo fuera ágil, a pesar de la cantidad de personas en el lugar.

En la zona de caja, el personal preguntaba a los clientes cómo se habían enterado del lugar, lo que refleja su interés en identificar los medios más efectivos de difusión. Las respuestas más frecuentes mencionaban las redes sociales y las recomendaciones de conocidos, lo que confirma que el voz a voz sigue siendo una de las tácticas más predominantes y efectivas en la zona. Como resultado de la observación participante, se tienen los siguientes hallazgos:

- La organización estratégica y la gran cantidad de productos disponibles mantienen a los visitantes interesados, facilitando que encuentren en un solo lugar todo lo que necesitan.
- Este tipo de espacios resulta especialmente atractivo para quienes disfrutan hacer compras en compañía de amigos o familiares, convirtiendo la visita en una experiencia compartida.
- A pesar de estar ubicado en un sexto piso y requerir un tiempo de espera considerable para acceder, las personas están dispuestas a hacerlo gracias a la amplia variedad de productos y los precios competitivos que ofrece el lugar.
- Colaboraciones con influenciadores como “Valen por el Centro” refuerzan su visibilidad, atrayendo un gran número de clientes gracias a la promoción en redes sociales.
- La presencia ocasional de promotores de marcas refuerza la atención al cliente y contribuye a mejorar las ventas.

- El uso de *lockers* en la entrada para guardar pertenencias minimiza riesgos de pérdidas o daños en los pasillos, mejorando tanto la experiencia del cliente como la seguridad de los productos.

DESPLIEGUE DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO

Producto

Objetivo: Organizar los productos y servicios de Ángel Distribuciones, de modo que en el mes de diciembre se aumente en un 35% las ventas totales.

Tabla 5. Estrategias de producto para Ángel Distribuciones

Estrategias	Tácticos
Creación de catálogo digital de productos de Ángel Distribuciones.	<ol style="list-style-type: none">1. Diseño y organización de productos de Ángel Distribuciones, que permitirá que los clientes conozcan el portafolio completo de productos.2. Priorización en el catálogo a los proveedores que generen un mayor retorno en las ventas de Ángel Distribuciones.
Entrenamiento continuo a los colaboradores de Ángel Distribuciones.	<ol style="list-style-type: none">1. Entrenamiento al personal para una atención consultiva.2. Desarrollar talleres de expresión oral, corporal y escrita para los colaboradores.
Mejorar la experiencia de compra personalizada.	<ol style="list-style-type: none">1. Incluir pantallas táctiles interactivas para explorar productos.2. Incluir un lector de productos que permita indagar precios del producto3. Realizar encuestas NPS que permitan conocer la satisfacción del cliente con el servicio y los productos y qué quisieran encontrar en Ángel Distribuciones.
Creación de producto propio.	Creación de un producto de marca propia, sostenible para nuevos nichos de mercado y tendencias de consumo.

Fuente: Elaboración propia.

Precio

Objetivo: Liderar el mercado de distribuidoras del centro de Medellín por mejores planes de fidelización para los clientes a lo largo del año 2025.

Tabla 6. Estrategias de precio para Ángel Distribuciones

Estrategias	Tácticos
Beneficios exclusivos por fidelización	<ol style="list-style-type: none">1. Implementar una herramienta de CRM que permita gestionar la base de datos de los clientes.2. Ofrecer descuentos y promociones exclusivas a los clientes fieles.
Descuentos progresivos por volumen de compra	<ol style="list-style-type: none">1. Promover descuentos en la tienda y canales digitales.2. Ajustar las escalas de precios según las categorías más demandadas.
Plan de referidos	Implementar un programa de referidos donde los clientes actuales reciban un beneficio por traer clientes nuevos a Ángel Distribuciones.

Fuente: Elaboración propia.

Plaza

Objetivo: Aumentar la visibilidad de marca en el centro de Medellín y el área metropolitana durante el año 2025.

Tabla 7. Estrategias de plaza para Ángel Distribuciones

Estrategias	Tácticos
Creación tienda <i>online</i> de Ángel Distribuciones	Diseño de la página web: intuitiva, interactiva y de fácil acceso.
Creación de un centro de experiencia de Ángel Distribuciones	Ideación y proyección de la tienda experiencial de Ángel Distribuciones para atracción de público B2C.
Participación en ferias y eventos	Mapeo de ferias regionales de distribución.

Fuente: Elaboración propia.

Promoción y comunicación

Objetivo: Definir el estilo de comunicación de Ángel Distribuciones.

Tabla 8. Estrategias de promoción y comunicación para Ángel Distribuciones

Estrategias	Tácticos
Implementación de redes sociales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de Instagram oficial de Ángel Distribuciones. 2. Desarrollo de parrilla de contenido para Instagram.
Administración y potencialización de WhatsApp Bussines	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de notas rápidas. 2. Implementación de <i>WhatsAppBot</i> por medio de la plataforma <i>Broadcaster Mobile</i> que permita gestionar las distintas cuentas de WhatsApp de la empresa. 3. Conocer datos de compra históricos de los clientes para ofrecer recomendaciones personalizadas.
Activaciones en tienda física	<ol style="list-style-type: none"> 1. Volanteo en la zona para identificación de la tienda. 2. Material POP que permita dar a conocer la ubicación del punto de venta físico de Ángel Distribuciones. 3. Ofrecer demostraciones de productos a clientes nuevos que ingresen a la tienda física.
Pauta digital (SEM)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar campañas de <i>google ads</i> para llevar tráfico al sitio web. 2. Contratación de <i>microinfluenciadores</i>: como Guayaquiliando o Valen por el centro.

Fuente: Elaboración propia.

PRESUPUESTO PLAN DE MERCADEO

Objetivo: Identificar los factores clave que influyen en la decisión de compra de los clientes de una distribuidora especializada en productos de aseo y cosméticos, con el propósito de desarrollar un plan de mercadeo efectivo para Ángel Distribuciones que responda a las necesidades y preferencias del mercado, considerando las principales acciones que se llevan a cabo dentro de la industria en que se desenvuelve la empresa.

Tabla 9. Presupuesto plan de mercadeo para Ángel Distribuciones

Estrategias	Tácticos	Descripción	Presupuesto
Creación de catálogo digital de productos de Ángel Distribuciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño y organización de productos de Ángel Distribuciones, que permitirá que los clientes conozcan el portafolio completo de productos. 2. Priorización en el catálogo a los proveedores que generen un mayor retorno en las ventas de Ángel Distribuciones. 	Toma de fotografías para los productos y diseño y diagrama del catálogo.	\$2.500.000
Entrenamiento continuo a los colaboradores de Ángel Distribuciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar al personal para una atención consultiva. 2. Desarrollar talleres de expresión oral, corporal y escrita para los colaboradores. 	Honorarios para capacitador.	\$3.000.000
Mejorar la experiencia de compra personalizada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incluir pantallas táctiles interactivas para explorar productos. 2. Incluir un lector de productos que permita indagar los precios del producto. 3. Realizar encuestas NPS que permitan conocer la satisfacción del cliente con el servicio y los productos y qué quisieran encontrar en Ángel Distribuciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compra de 2 tabletas. 2. Dispositivo y plataforma de lectura de códigos de barras. 3. Enviar encuesta realizada en la plataforma Forms por WhatsApp a los clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. \$1.600.000 2. \$1.700.000 3. N/A
Creación de marca propia	Creación de un producto de marca propia, que sea sostenible para nuevos nichos	Proceso de ideación.	N/A

	de mercado y tendencias de consumo.		
Beneficios exclusivos por fidelización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación en el uso de herramienta de CRM que permita gestionar la base de datos de los clientes. 2. Ofrecer descuentos y promociones exclusivas a los clientes fieles. 	Con la plataforma actual de Ángel Distribuciones (negocios 360°).	N / A
Descuentos progresivos por volumen de compra.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover descuentos en la tienda y canales digitales. 2. Ajustar las escalas de precios según las categorías más demandadas. 3. Implementar un programa de referidos donde los clientes actuales reciban un beneficio por traer clientes nuevos a Ángel Distribuciones. 	Costo de descuento para clientes actuales y referidos.	\$4.000.000
Creación tienda online de Ángel Distribuciones	Diseño de la página web: intuitiva, interactiva y de fácil acceso.	Creación del sitio web.	\$5.000.000
Creación de un centro de experiencia de Ángel Distribuciones.	Ideación y proyección de la tienda experiencial de Ángel Distribuciones para atracción de público B2C.	Proceso de ideación	N/A
Participación en ferias y eventos	Mapeo de ferias regionales de distribución.	Participación en ferias.	\$10.000.000
Implementación de redes sociales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de Instagram oficial de Ángel Distribuciones. 2. Desarrollo de parrilla de contenido para Instagram. 3. Creación de notas rápidas. 	Creación de contenido estratégico.	\$2.000.000
Administración y potencialización de WhatsApp Bussines.	Implementación de <i>WhatsAppBot</i> por medio de la plataforma <i>Broadcaster Mobile</i> que permita gestionar las distintas cuentas de WhatsApp de la empresa.	Fee mensual Plataforma.	\$4.000.000
Activaciones en tienda física	1. Volanteo en la zona para identificación de la tienda.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño e impresión de volantes - Pago de persona que entregará los volantes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. \$2.000.000 2. \$2.500.000

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Material POP que permita dar a conocer la ubicación del punto de venta físico de Ángel Distribuciones. 3. Ofrecer demostraciones de productos a clientes nuevos que ingresen a la tienda física. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Obsequios – señalización. 	
Pauta digital	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar campañas de <i>google ads</i> para llevar tráfico al sitio web. 2. Contratación de <i>microinfluenciadores</i>: Guayaquiliando o Valen por el Centro, entre otros. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valor pauta. 2. Pago del <i>influencer</i>. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. \$2.500.000 2. \$4.000.000
Total			\$44.800.000

Fuente: Elaboración propia.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 10. Cronograma de actividades para Ángel Distribuciones

Estrategias	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	nov	dic
Creación de catálogo digital de productos de Ángel Distribuciones.										
Entrenamientos de colaboradores.										
Mejorar la experiencia de compra personalizada.										
Creación de marca propia.										
Beneficios exclusivos por fidelización.										
Descuentos progresivos por volumen de compra.										
Creación tienda online de Ángel Distribuciones.										
Creación de un centro de experiencia de Ángel Distribuciones.										
Mapeo de ferias regionales de distribución.										
Creación de Instagram oficial de Ángel Distribuciones-desarrollo de parrilla de contenidos.										
Administración y potencialización de WhatsApp Bussines.										
Activaciones en tienda física.										
Pauta digital.										

Fuente: Elaboración propia.

PROYECCIÓN DE VENTAS Y UTILIDADES

Estado actual de ventas

Se tomó como referencia las ventas realizadas durante el mes de diciembre, una época caracterizada por un alto índice de compras, ya que los diversos locales comerciales aprovechan las festividades para abastecer sus negocios.

Las ventas durante este mes fueron equivalentes a \$210.000.000, donde el 76,19 % de las ventas fueron realizadas a negocios ubicados en el Centro de Medellín, y el 23,81 % a periferia y a nivel nacional.

Tabla 11. Estado actual de ventas de Ángel Distribuciones

Mes	Número de ventas	Promedio de ventas	Ventas diciembre	% ventas en el centro de Medellín	% ventas fuera del centro de Medellín
Diciembre 2024	668	\$314.371	\$210.000.028	76,19 %	23,81 %

Fuente: Elaboración propia.

Proyección de ventas

De acuerdo con el plan de mercadeo planteado, se proyecta un aumento del 35 % en las ventas para el mes de diciembre del año 2025. Con base en esta información, se presenta la siguiente proyección de ventas para el mes en mención.

Tabla 12. Proyección de ventas para Ángel Distribuciones

Mes	Número de ventas	Promedio de ventas	Ventas diciembre	% ventas en el centro de Medellín	% ventas fuera del centro de Medellín
Diciembre 2025	901	\$424.400	\$283.500.000	65 %	35 %

Fuente: Elaboración propia.

Se espera que el número de ventas aumente de manera progresiva, con un crecimiento más acelerado hacia las ventas fuera del Centro de Medellín. Los puntos clave para el cumplimiento de esta proyección están enfocados en la creación de la red de Instagram y la página web, atrayendo a nuevos clientes y fortaleciendo la presencia en mercados fuera del área tradicional de operación.

La capacitación del equipo de Ángel Distribuciones fortalecerá sus habilidades en ventas consultivas, profundizando en el conocimiento de los productos y en la optimización en las ventas cruzadas, y así mejorar la atención personalizada, brindando una experiencia más completa y efectiva.

CONTROL Y SEGUIMIENTO

Indicadores o KPI'S

- Porcentaje de ingresos de ventas en la página web.
- Número de compradores nuevos referidos por clientes actuales.
- Métricas de campañas en redes sociales orgánicas.
- NPS.
- Incremento en la eficiencia de tareas colaborativas.

Control de resultados

Dado que las estrategias tienen un enfoque a corto plazo y requieren acciones inmediatas, es fundamental realizar mediciones constantes para evaluar los resultados. Por ello, se recomienda monitorear mensualmente los dos primeros indicadores. Esto permitirá identificar oportunamente si la estrategia en curso no está alcanzando los objetivos esperados y, en consecuencia, hacer ajustes a tiempo para optimizar los resultados.

Por otro lado, los indicadores restantes pueden evaluarse de manera trimestral, dado que implican la recopilación de opiniones de los clientes. Se busca evitar un acercamiento excesivo que pueda resultar invasivo o generar incomodidad en estos.

LECCIONES APRENDIDAS

Desde la óptica del mercadeo

- Los comerciantes del centro de Medellín han resaltado la importancia de complementar su conocimiento empírico con la academia, haciendo equipo junto con profesionales que estructuren las ideas y construyan proyectos estratégicos de interés. Realizar esta inmersión, nos permitió comprender el potencial que profesionales en el área de mercadeo tienen en dicho sector. Además, notamos que los CEO de estas empresas tienen un conocimiento y relacionamiento cercano con sus clientes y también del mercado, pero aún enfrentan desafíos como el desarrollar planes de mercadeo estructurados, sostenibles en el tiempo y con métricas que les permitan tomar decisiones basadas en datos y análisis. Esto evidencia una gran oportunidad para que especialistas aporten metodologías y estrategias que potencien su crecimiento.
- Durante nuestro trabajo de campo, identificamos la oportunidad de desempeñarnos como asesoras júniores para las distribuidoras del centro de Medellín. Los entrevistados expresaron su interés en contar con equipos interdisciplinarios, capaces de potencializar sus negocios, de forma organizada y real, y sin recurrir a cortinas de humo. Todo basado en la estructura y la seriedad a la hora de realizar un trabajo en cooperación.
- Las estrategias de mercadeo en distribuidoras del Centro de Medellín requieren una mirada 360°. Gracias a la resignificación que ha tenido esta zona, se han presentado transformaciones representativas donde convergen diferentes públicos: habitantes de la periferia de la ciudad, personas con alto poder adquisitivo, extranjeros, entre otros. Todos podrán encontrar en este entorno un punto calve de exploración y de oportunidades, gracias a una adecuada segmentación y a un entendimiento de sus necesidades.

Desde la óptica de la organización

- Potencializar el reconocimiento de Juan Ángel Botero, CEO de Ángel Distribuciones, como una marca personal; su experiencia y relacionamiento en el Centro de Medellín ha sido fundamental y se convierte en un plus para iniciar con contenido en las redes sociales.
- Añadir la segmentación conductual dentro de la estrategia de Ángel Distribuciones, lo que permitirá ampliar el público objetivo teniendo presente las variables: comportamiento del consumidor, interacción, productos buscados, ocasión de compra.
- Considerar la creación de una tienda de experiencias de Ángel Distribuciones, lo que permitirá obtener un mayor volumen de productos y una apertura a un mercado como el B2C, este espacio no solo facilitará la promoción y venta de productos, sino que también permitirá la oferta de servicios personalizados.
- Diseñar un proceso de selección adecuado que permita reclutar perfiles idóneos para desempeñar las funciones planteadas para el equipo de Ángel Distribuciones.

Desde la óptica del proceso de intervención

- Ser parte de este reto representó la oportunidad de analizar la importancia del trabajo en equipo y, sobre todo, la validez que toma el relevo generacional. Ángel Distribuciones es considerada una empresa familiar, pues las potencialidades que a hoy se han implementado, el migrar a otras ideas e incursiones que se han adoptado, han partido de la iniciativa de los hijos del CEO por dar ese paso sin miedo, pasos fundamentales, estratégicos y arriesgados que, en muchas ocasiones, no se daban por temor a lo que fuera a pasar. El CEO se ha permitido creer y transformar su empresa gracias al acompañamiento de sus hijos. Depositó su confianza en nuestro conocimiento y fue de vital importancia la información suministrada para comprender y evaluar nuevas proyecciones.

REFERENCIAS

- Alcaldía de Medellín (2023). *Informe de gestión 2022*. Alcaldía de Medellín. <https://www.medellin.gov.co/es/centro-documental/informe-de-gestion-2020-2023-2/>
- America Malls & Retail (2024, september 4). *La evolución de las tiendas de barrio en Colombia*. America Malls & Retail. <https://america-retail.com/paises/colombia/la-evolucion-de-las-tiendas-de-barrio-en-colombia/>
- Batlle, M. (2024, august 23). *Paraísos de vida: los países más biodiversos de planeta*. Viajes National Geographic. https://viajes.nationalgeographic.com.es/a/pura-naturaleza-los-paises-mas-biodiversos-del-mundo_15317
- Cámara de Comercio de Bogotá (2021). *Estudio del sector de cosméticos y productos de aseo en Colombia*. Cámara de Comercio de Bogotá. <https://www.ccb.org.co/>
- Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la ANDI (2024). *Informe de ventas 2023: El mercado de cosméticos y aseo personal en Colombia*. ANDI. <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17696-cada-colombiano-gasta-un-promedio-de-44>
- Colombia Productiva (s. f.). *¿Qué es el sector de cosméticos y aseo?* Colombia Productiva. <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-sectores/manufactura/cosmeticos-y-aseo>
- Colombia Productiva (2018). *Análisis de competitividad sector cosmético*. Colombia Productiva. <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-capacita/publicaciones/sectoriales/publicaciones-cosmeticos-y-aseo/analisis-de-competitividad-sector-cosmetico>
- DANE (2024). *Principales indicadores del mercado laboral Julio de 2024*. DANE. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIH-jul2024.pdf>
- Decreto 219 de 1998, Pub. L. No. 219 DE 1998, 30 de enero de 1998 (1998). <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1049327>
- DIAN (s. f.). *Impuestos. Aspectos de la reforma*. DIAN. <https://www.dian.gov.co/impuestos/reformatributaria/aspectosdelareforma/Paginas/iva.aspx>

DIAN Consulta (s. f.). *Código CIU 4645*. DIAN Consulta. <https://dianconsulta.com/codigo-ciu/codigo-ciu-4645/>

Economía aplicada (s. f.). *Análisis prospectivo Sector Aseo y Cosméticos*. Economía aplicada.

<https://economiaaplicada.co/images/InformesSectorialesEAPDF/Aseo%20y%20Cosm%C3%A9ticos.pdf>

Estatuto Del Consumidor, Pub. L. No. Ley 1480 de 2011 (2012). <https://www.sic.gov.co/estatutos-consumidor>

Forbes (2022, October 5). *¡Una belleza! Mercado de cosmética y aseo registró un crecimiento de 3,8%*. Forbes. <https://forbes.co/2022/10/05/negocios/una-belleza-mercado-de-cosmetica-y-aseo-registro-un-crecimiento-de-38>

García, A. (2023). *Cosméticos en Colombia*. ICEX. <https://www.icex.es/es/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/detalle-documentos.ficha-sector-cosm%C3%A9ticos-en-colombia-2023.doc020202312>

Infobae (2024, June 25). *Esto es lo que gastan los colombianos en productos de aseo personal y belleza: la Andi reveló el monto anual*. Infobae. [https://www.infobae.com/colombia/2024/06/25/la-andi-revela-cuanto-gastan-los-colombianos-en-productos-de-aseo-personal-y-belleza-el-promedio-anual-es-de-450000-pesos/#:~:text=En%20t%C3%A9rminos%20de%20crecimiento%20por,prestigio%20\(11%20%20%25\)](https://www.infobae.com/colombia/2024/06/25/la-andi-revela-cuanto-gastan-los-colombianos-en-productos-de-aseo-personal-y-belleza-el-promedio-anual-es-de-450000-pesos/#:~:text=En%20t%C3%A9rminos%20de%20crecimiento%20por,prestigio%20(11%20%20%25))

Informe Sectorial (2024). *Informe Sector Cosmético y Aseo*. Sectorial. <https://shops.sectorial.co/product/comercio/>

La República (2024a). *El DANE reportó que hubo 2,8 millones de personas desempleadas al cierre de marzo*. La República. <https://www.larepublica.co/economia/desempleo-en-colombia-en-marzo-de-2024-3851446#:~:text=La%20poblaci%C3%B3n%20ocupada%20fue%20de,339.000%20personas%20a%20esta%20condici%C3%B3n>

- La República (2024b). *Tiendas de barrio crecen 0,4% en ventas en 2024, mientras mayoristas caen 6,3%*. La República. <https://www.larepublica.co/consumo/tiendas-de-barrio-crecen-0-4-en-ventas-en-2024-mientras-mayoristas-caen-6-3-3922338>
- Legiscomex (s. f.). *Colombia: La industria cosmética un sector que crece y promete*. Legiscomex. <https://www.legiscomex.com/documentos/colombia-industria-cosmetica-sector-crece-promete#:~:text=Los%20cosm%C3%A9ticos%20en%20Colombia%20han,y%20el%20de%20mayor%20proyecci%C3%B3n>
- Lopera, D. (2023). *Medellín y su Área Metropolitana obtienen la segunda mejor tasa de desempleo del país, con registro de un solo dígito: 9,5 %*. Alcaldía de Medellín. <https://www.medellin.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/medellin-y-su-area-metropolitana-obtienen-la-segunda-mejor-tasa-de-desempleo-del-pais-con-registro-de-un-solo-digito/>
- Mejía, C. (2018). *Estudios sobre la Bioeconomía como fuente de nuevas industrias basadas en el capital natural de Colombia*. Departamento Nacional de Planeación (DNP). https://2022.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejes-tematicos/Bioeconomia/Informe%202/ANEXO%204_An%C3%A1lisis%20sector%20cosm%C3%A9tico.pdf
- Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio, Pub. L. No. 1784–2017, Jue, 02/11/2017 (2017). <https://www.minvivienda.gov.co/normativa/decreto-1784-2017>
- Mordor Intelligence (2023). *Mercado de cosméticos en Colombia: Tamaño, participación y análisis de la industria*. Mordor Intelligence. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/colombia-cosmetics-products-market-industry>
- Portafolio (s. f.). *E-commerce un aliado de la belleza*. Portafolio. <https://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/e-commerce-un-aliado-de-la-belleza-natura-581913>
- Revista Mundo Textil (2024, July 4). *La Industria de la Belleza y Cuidado Personal en Colombia: Un Mercado en Crecimiento*. Revista Mundo Textil. <https://www.mundotextil.com.co/la-industria-de-la-belleza-y-cuidado-personal-en-colombia-un-mercado-en-crecimiento/>

- Semana (2017). *Las tiendas de barrio representan el 21% de los negocios en Colombia*.
Semana. <https://www.semana.com/pais/articulo/tiendas-de-barrio-son-el-21-de-los-negocios-en-colombia/249034/>
- Semana (2024). *¿Puede la biodiversidad convertir a Colombia en una potencia mundial de la cosmética?* Semana. <https://www.semana.com/mejor-colombia/articulo/puede-la-biodiversidad-convertir-a-colombia-en-una-potencia-mundial-de-la-cosmetica/202423/>
- Statista Research Department (2024). *La industria de los productos de cosmética y belleza en Colombia – Datos estadísticos*. Statista Research Department. <https://es.statista.com/temas/9760/la-industria-de-los-cosmeticos-en-colombia/#topicOverview>
- Superintendencia de Industria y Comercio (2020). *Estructura de mercado en la distribución de productos de consumo masivo en Colombia*. <https://sedeelectronica.sic.gov.co/>