Región Científica

e-ISSN: 2954-6168
Región Científica. 2026. 5(2), 2026633
doi: 10.58763/rc2026633

Modelo estratégico para el fortalecimiento competitivo y sostenible del comercio minorista de productos de belleza en Ibagué

Strategic Model for Competitive and Sustainable Strengthening of Beauty Product Retailing in Ibagué

Dagoberto Valencia Ortiz[1], José Alejandro Vera Calderón[1], Luis Felipe Lozada Valencia[2]

RESUMEN

Introducción: El estudio tuvo como objetivo diseñar un modelo estratégico para fortalecer la competitividad y la sostenibilidad del comercio minorista de productos de belleza en Ibagué.
Metodología: Para ello, se desarrolló la fase aplicada-propositiva de una investigación mixta, no experimental y transversal. Se integraron 63 cuestionarios empresariales válidos, una entrevista semiestructurada, matrices de diagnóstico estratégico y una vigilancia tecnológica de 251 registros recuperados de Scopus.
Resultados: Los hallazgos se organizaron mediante una matriz de trazabilidad que relacionó las brechas, las capacidades, las tendencias y las respuestas estratégicas. Se estructuró el Modelo Estratégico de Competitividad y Sostenibilidad del Comercio Minorista de Belleza en Ibagué (MECOS-BI), compuesto por cuatro dimensiones: capacidades organizacionales, transformación digital y omnicanalidad, confianza relacional y diferenciación, y legitimidad sostenible e institucional. Su implementación se ordenó en cinco fases: alineación y formalización, talento y cultura, rediseño de procesos, propuesta de valor y fidelización, y analítica y mejora continua.
Conclusiones: El modelo mostró que la confianza con el cliente puede convertirse en una ventaja más escalable cuando se apoya en formalización, capacidades gerenciales, integración digital y medición sistemática. Su eficacia deberá evaluarse mediante la aplicación piloto y el seguimiento longitudinal.

Palabras clave: administración de empresas; comercio electrónico; desarrollo sostenible; innovación; pequeña empresa.

Clasificación JEL: L81; M10; O33.

ABSTRACT

Introduction: The study aimed to design a strategic model to strengthen the competitiveness and sustainability of beauty product retail businesses in Ibagué.
Methodology: To this end, the applied and propositional phase of a mixed-method, non-experimental, cross-sectional study was developed. Evidence from 63 valid business questionnaires, one semi-structured interview, strategic diagnosis matrices, and a technology-watch corpus of 251 Scopus records was integrated.
Results: Findings were organized through a traceability matrix linking gaps, capabilities, trends, and strategic responses. The Strategic Model for Competitiveness and Sustainability of Beauty Retailing in Ibagué (MECOS-BI) was structured around four dimensions: organizational capabilities, digital transformation and omnichannel integration, relational trust and differentiation, and sustainable and institutional legitimacy. Implementation was sequenced into five phases: alignment and formalization, talent and culture, process redesign, value proposition and loyalty, and analytics and continuous improvement.
Conclusions: The model indicated that customer trust could become a more scalable advantage when supported by formalization, managerial capabilities, digital integration, and systematic measurement. Its effectiveness should be assessed through pilot implementation and longitudinal monitoring.

Keywords: business management; electronic commerce; innovation; small enterprises; sustainable development.

JEL Classification: L81; M10; O33.

Recibido: 25-06-2026 **Revisado:** 27-08-2026 **Aceptado:** 10-09-2026 **Publicado:** 18-09-2026

Editor: Alfredo Javier Pérez Gamboa

[1]Universidad del Tolima. Ibagué, Colombia.

[2]Universidad Piloto de Colombia. Girardot, Colombia.

Citar como: Valencia Ortiz, D., Vera Calderón, J. A., & Lozada Valencia, L. F. (2026). Modelo estratégico para el fortalecimiento competitivo y sostenible del comercio minorista de productos de belleza en Ibagué. *Región Científica*, *5*(2), 2026633. https://doi.org/10.58763/rc2026633

Atribución No Comercial Compartir Igual 4.0 Internacional.

INTRODUCCIÓN

El comercio minorista de productos de belleza opera en un entorno en el que la intensidad competitiva ya no depende exclusivamente del precio, la amplitud del portafolio o la localización del establecimiento. La experiencia de compra, la confianza en la recomendación, la reputación digital, la disponibilidad del producto, la continuidad entre canales y la legitimidad de la oferta se han convertido en factores que condicionan la capacidad de captar y retener a los clientes. La literatura sobre la experiencia del consumidor y la omnicanalidad muestra que la articulación entre los puntos físicos, los medios digitales y los procesos de servicio modifica la elección del canal y el valor percibido durante el recorrido de la compra (Lemon y Verhoef, 2016; Gerea *et al*., 2021; Wolf y Steul-Fischer, 2023). Para las pequeñas empresas, esta transformación implica, además, desarrollar capacidades que permitan convertir herramientas digitales aisladas en procesos de negocio coordinados (Bouwman *et al*., 2019; Garzoni *et al*., 2020).

En Colombia, el dinamismo del consumo de belleza y cuidado personal convive con una estructura empresarial heterogénea. Junto a cadenas especializadas y plataformas con sistemas comerciales consolidados operan pequeños negocios que dependen de la relación directa con el cliente, las redes sociales y las rutinas administrativas poco formalizadas. El sector mantiene relevancia económica y comercial, pero las oportunidades de mercado no se traducen automáticamente en sostenibilidad empresarial. Para las micro y pequeñas empresas, la capacidad de organizar las finanzas, los inventarios, los canales, el conocimiento de producto y el cumplimiento regulatorio determina si el crecimiento comercial puede convertirse en una trayectoria estable (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI], 2024; Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2021).

La fase diagnóstica del proyecto, desarrollada en Ibagué, evidenció precisamente esa tensión. Sobre una población accesible de 70 unidades económicas se calculó una muestra mínima de 60; además, durante el trabajo de campo se obtuvieron 63 cuestionarios completos y válidos, que constituyeron la muestra efectiva analizada. El 57.1 % de los negocios tenía hasta dos años de operación, el 47.6 % no estaba formalizado y solo el 6.3 % identificó el comercio electrónico como su canal principal. Las brechas más frecuentes se concentraron en la gestión financiera, la planeación y los inventarios, mientras que la atención personalizada y la cercanía con el cliente aparecieron como activos distintivos. La evaluación externa alcanzó 2.54 y la interna 2.47, lo que reveló una oportunidad estratégica: el entorno ofrecía posibilidades de desarrollo que las capacidades internas aún no permitían aprovechar de manera consistente.

El problema para la segunda fase de investigación no consistió, por tanto, en reiterar el diagnóstico, sino en transformar sus resultados en una arquitectura estratégica con prioridades, secuencia de implementación y mecanismos de seguimiento. Este paso resulta relevante porque una lista de recomendaciones puede ser insuficiente cuando las brechas presentan relaciones de dependencia. Un negocio con baja disciplina en materia financiera y de inventarios no puede obtener todo el valor de una estrategia omnicanal; del mismo modo, una presencia digital intensiva no compensa la falta de formalización, trazabilidad o capacidades de servicio. Desde la perspectiva de los recursos y las capacidades, la ventaja surge cuando los recursos valiosos son organizados para ser explotados sistemáticamente (Barney, 1991); desde las capacidades dinámicas, la adaptación exige detectar los cambios, movilizar los recursos y reconfigurar las rutinas (Teece *et al*., 1997).

La vigilancia tecnológica realizada como parte del proyecto reforzó esta necesidad de integración. El corpus de 251 registros de Scopus para el periodo 2015-2026 mostró los siguientes factores: la convergencia de comercio electrónico, la intención de compra, el comportamiento del consumidor, la realidad aumentada, la inteligencia artificial, las redes sociales, la experiencia de cliente, la sostenibilidad, la logística y los inventarios. La lectura conjunta de estas tendencias indicó que la digitalización competitiva del *retail* de belleza no puede reducirse a publicar contenido en las redes sociales: requiere conectar la información del cliente, la disponibilidad de producto, los medios de pago, la asesoría, el cumplimiento y la posventa. De manera similar, la sostenibilidad solo adquiere valor estratégico cuando se relaciona con la credibilidad, la trazabilidad, la accesibilidad y la confianza (Dlamini y Mahowa, 2024; Sadiq *et al*., 2021; Testa *et al*., 2024).

Con base en esta brecha, el objetivo de este artículo fue diseñar un modelo estratégico para el fortalecimiento competitivo y sostenible del comercio minorista de productos de belleza en Ibagué, articulando los hallazgos del diagnóstico empresarial con la evidencia de vigilancia tecnológica y los enfoques de recursos, las capacidades dinámicas, la transformación digital, la experiencia del cliente y la sostenibilidad. La contribución se ubicó en el tránsito entre el diagnóstico y la acción: se propuso una estructura que vincula cada brecha observada con una dimensión estratégica, una fase de intervención y un conjunto de indicadores de seguimiento. El modelo no se presentó como una intervención ya validada, sino como una propuesta analítica y operativa cuya eficacia deberá comprobarse posteriormente mediante una implementación piloto.

El diseño se guio por tres preguntas orientadoras: ¿qué brechas diagnosticadas deben atenderse primero para construir una base mínima de competitividad?, ¿cómo deben secuenciarse la formalización, el desarrollo de capacidades, la omnicanalidad, la diferenciación y la sostenibilidad para evitar intervenciones fragmentadas?, y ¿qué indicadores

permiten observar la evolución del modelo sin imponer a las microempresas sistemas de medición desproporcionados? Estas preguntas sustituyeron la formulación de hipótesis causales, dado que el propósito de esta fase fue construir y fundamentar una propuesta estratégica, no estimar efectos derivados de su implementación.

Fundamentación teórica del modelo

Recursos, capacidades y secuencia estratégica

La visión basada en recursos permite explicar por qué la cercanía con el cliente puede ser una fortaleza sin convertirse automáticamente en una ventaja sostenible. Un recurso genera mayor valor cuando, además de ser relevante, está respaldado por formas de organización que permiten aprovecharlo y reproducirlo (Barney, 1991). En microempresas comerciales, buena parte de ese valor reside en el conocimiento tácito del propietario, los vínculos personales con clientes y proveedores, la flexibilidad de respuesta y la experiencia acumulada. Sin embargo, cuando esas capacidades dependen de una sola persona y no se convierten en protocolos, datos, roles o rutinas, su continuidad y escalabilidad permanecen limitadas (David y David, 2017; Grant, 2019).

Las capacidades dinámicas complementan esta lectura al enfatizar la adaptación. En un mercado marcado por tendencias rápidas, cambios tecnológicos y presión competitiva, no basta con poseer recursos; se requiere, en cambio, reconocer las oportunidades, comprometer los recursos y reconfigurar los procesos (Teece *et al*., 1997). Esta lógica respalda una secuencia estratégica: primero, deben construirse las capacidades mínimas de dirección, formalización, finanzas y talento; posteriormente, pueden integrarse los canales y transformar la propuesta de valor; finalmente, la medición permite aprender y ajustar. El modelo propuesto parte de esa dependencia entre etapas y evita tratar la digitalización, el *marketing* o la sostenibilidad como proyectos desconectados.

Transformación digital y omnicanalidad

La transformación digital supone cambios en los mecanismos mediante los cuales la empresa crea y entrega valor, más allá de la incorporación de tecnologías (Vial, 2019). En pequeñas empresas, los beneficios aparecen cuando las herramientas digitales se vinculan con la innovación del modelo de negocio, el aprendizaje y las capacidades de gestión (Bouwman *et al*., 2019; Eller *et al*., 2020). Garzoni *et al*. (2020) plantean una evolución por niveles, mientras que Priyono *et al*. (2020) muestran que las trayectorias de transformación pueden ser graduales y estar condicionadas por la capacidad de reconfigurar el negocio. Para el comercio minorista de belleza de Ibagué, esta evidencia implica diferenciar entre la presencia digital y la capacidad digital.

La omnicanalidad representa una expresión concreta de esa capacidad. Su propósito es integrar la información, el servicio y la experiencia entre los canales físicos y digitales, de manera que el cliente encuentre coherencia en la disponibilidad, los precios, la asesoría y la posventa. En el caso de los productos de belleza, la tienda física conserva relevancia por la prueba sensorial y la asesoría, mientras que las redes, la mensajería y el comercio electrónico amplían el descubrimiento, la comparación y la recompra. La articulación de estos puntos de contacto puede sostener una experiencia continua, pero requiere la coordinación interna de inventarios y datos (Gerea *et al*., 2021; Wolf y Steul-Fischer, 2023). Matarazzo *et al*. (2021) y Warner y Wäger (2019) resaltan que la creación de valor digital depende de las capacidades organizacionales y la renovación estratégica, no de la tecnología por sí sola.

Confianza relacional, diferenciación y sostenibilidad

En el ámbito de la belleza, la confianza reduce la incertidumbre sobre el desempeño, la adecuación y la seguridad del producto. La experiencia del cliente se construye a lo largo de múltiples interacciones, por lo que la asesoría, la coherencia de la promesa y la capacidad de respuesta forman parte de la propuesta de valor (Lemon y Verhoef, 2016). En los entornos digitales, la credibilidad del contenido y de quienes recomiendan una marca influye en la confianza y en la intención de compra (Lou y Yuan, 2019). Por ello, el modelo no pretende sustituir la cercanía que caracteriza a los pequeños negocios, sino convertirla en una capacidad replicable mediante el conocimiento del producto, los protocolos de asesoría, el registro de preferencias y el seguimiento posventa.

La sostenibilidad añade una dimensión de legitimidad. La evidencia sobre cosméticos verdes muestra que la preocupación ambiental no garantiza por sí misma la compra; el precio, el conocimiento, el riesgo percibido y la credibilidad de los atributos continúan siendo factores determinantes en la compra (Amberg y Fogarassy, 2019; Dlamini y Mahowa, 2024; Testa *et al*., 2024). En consecuencia, una estrategia sostenible para microempresas debe evitar las afirmaciones genéricas y concentrarse en proveer portafolios verificables, garantizar proveedores confiables, brindar información clara y promover prácticas compatibles con el poder adquisitivo del cliente. A ello se suma la legitimidad institucional: la formalización, el cumplimiento sanitario y la participación en redes de apoyo amplían las posibilidades de financiación, capacitación y cooperación empresarial.

A partir de estas perspectivas, se formuló la proposición central del modelo: la sostenibilidad competitiva del comercio

minorista de belleza en ciudades intermedias se fortalece cuando las capacidades organizacionales convierten la confianza relacional en una propuesta de valor diferenciada, integrada digitalmente y respaldada por una legitimidad institucional y sostenible. Esta proposición no se interpretó como una relación causal comprobada; constituyó, por el contrario, el principio articulador que orientó la construcción del Modelo Estratégico de Competitividad y Sostenibilidad del Comercio Minorista de Belleza en Ibagué (MECOS-BI).

METODOLOGÍA

Diseño y alcance

El presente artículo presenta la fase aplicada-propositiva de una investigación desarrollada bajo un paradigma pragmático y un enfoque mixto. El diseño fue no experimental y transversal, con alcance descriptivo-propositivo. La fase diagnóstica había caracterizado las condiciones internas y externas del sector; la fase aquí reportada utilizó esos resultados como insumos para diseñar una respuesta estratégica estructurada. El enfoque pragmático resultó pertinente porque la integración de información cuantitativa, cualitativa, estratégica y documental se orientó a resolver un problema de gestión y a construir una propuesta operativa (Creswell y Creswell, 2018).

No se efectuó una nueva recolección de datos primarios para este manuscrito. Se trabajó con cuatro fuentes previamente consolidadas dentro del mismo proyecto: primero, 63 cuestionarios empresariales válidos; segundo, una entrevista semiestructurada a una empresaria del sector; tercero, los resultados de las matrices de análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, así como los resultados de la evaluación de factores externos, recursos y capacidades, y los de la evaluación de factores internos y debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; y, cuarto, el corpus de vigilancia tecnológica de 251 registros recuperados de Scopus para el periodo 2015-2026. La entrevista se utilizó como fuente de contextualización y contraste, no como base de generalización estadística.

Procedimiento de construcción del modelo

La construcción del MECOS-BI se realizó en cinco operaciones analíticas. Primero, los hallazgos diagnósticos se agruparon en tres niveles previamente identificados: estructural, organizacional y comercial-tecnológico. Segundo, cada factor se vinculó con una brecha o recurso estratégico y con tendencias observadas en la vigilancia tecnológica. Tercero, se elaboró una matriz de trazabilidad diagnóstico-respuesta para evitar que las estrategias surgieran de recomendaciones genéricas sin respaldo en los datos. Cuarto, las respuestas se integraron en cuatro dimensiones conceptuales: capacidades organizacionales, transformación digital y omnicanalidad, confianza relacional y diferenciación, y legitimidad sostenible e institucional. Quinto, las acciones se organizaron en una secuencia de cinco fases y se asociaron con indicadores de seguimiento derivados del plan estratégico del proyecto.

La priorización obedeció a cuatro criterios: relevancia frente a las brechas observadas, coherencia con la fundamentación teórica, dependencia lógica entre acciones y posibilidad de seguimiento. El criterio de dependencia fue central: se ubicaron primero aquellas capacidades que funcionaban como condición habilitante para otras intervenciones. De esta forma, la formalización, la alineación estratégica y el desarrollo del talento precedieron al rediseño omnicanal; posteriormente se ubicaron la diferenciación, el *marketing* y la sostenibilidad; por último, se incorporaron analítica, cuadro de mando y mejora continua. No se asignaron metas numéricas de desempeño, dado que estas deberán definirse durante la implementación según la línea de base de cada negocio.

El modelo se consideró una propuesta de diseño y no una intervención validada. Por ello, los resultados presentaron arquitectura, relaciones, fases, acciones e indicadores, pero no efectos atribuibles a su aplicación. Esta delimitación permitió mantener la correspondencia entre el nivel de evidencia disponible y las afirmaciones realizadas.

Trazabilidad, ética y limitaciones

El aseguramiento de la trazabilidad se basó en conservar la conexión entre cada problema priorizado, la evidencia empírica que lo sustentó, la dimensión teórica correspondiente y la respuesta estratégica propuesta. Las cifras utilizadas se mantuvieron vinculadas al conjunto de 63 cuestionarios válidos, mientras que la vigilancia tecnológica conservó su ecuación, periodo, corpus y análisis bibliométrico. La propuesta no incorporó datos sintéticos ni estimaciones de impacto no observadas.

La participación en la fase de campo original fue voluntaria y la información se trató de forma agregada. Para esta fase de diseño se utilizaron resultados consolidados sin identificación individual. Entre las limitaciones se reconocieron la naturaleza transversal del diagnóstico, el uso de información autodeclarada, la existencia de una sola entrevista cualitativa y la ausencia de una prueba piloto del modelo en establecimientos del sector. Estas condiciones restringen cualquier

afirmación sobre la efectividad y hacen necesaria una etapa posterior de implementación y evaluación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Problema estratégico y trazabilidad de la propuesta

La integración de la evidencia mostró que el problema estratégico central no era la ausencia de demanda, sino la dificultad para transformar el dinamismo comercial y la cercanía con el cliente en capacidades organizacionales estables. La tabla 1 resume la relación entre hallazgos diagnósticos, interpretación y respuesta dentro del modelo. Esta trazabilidad permite diferenciar una propuesta estratégica derivada de la evidencia de un listado genérico de recomendaciones.

Tabla 1.
Trazabilidad entre diagnóstico y respuesta estratégica

Evidencia diagnóstica	Interpretación estratégica	Dimensión MECOS-BI	Respuesta prioritaria
El 47.6 % de los negocios no formalizados.	La informalidad limita el acceso a redes, financiación y cumplimiento verificable.	Legitimidad sostenible e institucional.	Ruta de formalización y cumplimiento; articulación con programas de apoyo.
La gestión financiera fue la brecha más frecuente; el 44.4 % revisaba metas rara vez o nunca.	La dirección y el control son condiciones habilitantes para invertir y crecer.	Capacidades organizacionales.	Gestión financiera básica, planeación periódica y seguimiento de decisiones.
Los inventarios figuraron entre las áreas de menor dominio.	La disponibilidad y la reposición condicionan el servicio y la omnicanalidad.	Capacidades organizacionales + transformación digital.	Clasificación de referencias, mínimos de stock y registro integrado de inventarios.
Solo el 6.3 % señaló el comercio electrónico como canal principal.	Existe presencia digital, pero baja integración transaccional y operativa.	Transformación digital y omnicanalidad.	Integrar tienda, redes, mensajería, catálogo, pagos, inventario y posventa.
El 55.6 % utilizaba la atención personalizada como práctica competitiva.	La cercanía constituye un activo relacional con potencial de diferenciación.	Confianza relacional y diferenciación.	Protocolos de asesoría, conocimiento de producto, seguimiento y fidelización.
El 65.1 % no había participado en ferias empresariales.	La baja articulación reduce el acceso a conocimiento, alianzas y visibilidad.	Legitimidad sostenible e institucional.	Participación en redes, ferias, formación y alianzas con actores de apoyo.
El 28.6 % mencionó productos sostenibles como práctica competitiva.	La sostenibilidad es una oportunidad todavía secundaria y debe conectarse con valor y confianza.	Legitimidad sostenible e institucional + diferenciación.	Portafolios verificables, proveedores confiables y comunicación responsable de atributos.

Nota. Elaboración propia con base en los resultados consolidados del proyecto.

Arquitectura del MECOS-BI

El MECOS-BI se estructuró como un sistema de cuatro dimensiones interdependientes atravesadas por un eje de datos, medición, aprendizaje y mejora continua. Su lógica parte de la idea de que la competitividad sostenible no se obtiene maximizando una dimensión de manera aislada. Una empresa puede desarrollar una intensa actividad en redes sociales y continuar siendo vulnerable si carece de control financiero, inventario confiable o cumplimiento; del mismo modo, puede formalizarse legalmente sin generar una propuesta de valor que justifique la preferencia del cliente. La arquitectura buscó, por tanto, conectar la base administrativa con el mercado y con la legitimidad.

La primera dimensión, capacidades organizacionales, comprende la planeación, las finanzas, los inventarios, el conocimiento técnico, el liderazgo y el aprendizaje. Su función es convertir las prácticas intuitivas en rutinas repetibles. La segunda, transformación digital y omnicanalidad, integra los canales, los pagos, la información, los inventarios y la posventa. La tercera, confianza relacional y diferenciación, transforma la atención cercana en asesoría especializada, reputación, fidelización y propuesta de valor. La cuarta, legitimidad sostenible e institucional, articula la formalización, la trazabilidad, el cumplimiento, la selección responsable de proveedores, los atributos sostenibles y la participación en redes de apoyo. El eje transversal de medición evita que las acciones se evalúen únicamente por la percepción.

La figura 1 representa estas relaciones. La sostenibilidad competitiva aparece como resultado esperado de la interacción entre las dimensiones, mientras que las cinco fases ordenan la implementación. La propuesta coincide con la literatura que concibe las capacidades digitales como complementarias de las capacidades organizacionales (Matarazzo *et al*., 2021;

Warner y Wäger, 2019) y con la visión basada en recursos, según la cual la organización del recurso es tan importante como su existencia (Barney, 1991).

Figura 1.
Arquitectura del Modelo Estratégico de Competitividad y Sostenibilidad del Comercio Minorista de Belleza en Ibagué (MECOS-BI)



Nota. Elaboración propia con apoyo de ChatGPT (OpenAI, GPT-5.6 Sol) para la diagramación, a partir del modelo desarrollado y validado conceptualmente por los autores.

Ruta de implementación en cinco fases

La principal decisión de diseño fue ordenar las acciones en una ruta acumulativa (tabla 2). Las fases no representan compartimentos cerrados: una vez implementada una capacidad, debe mantenerse mientras se avanza a la siguiente. La secuencia busca reducir el riesgo de invertir primero en acciones visibles de *marketing* sin corregir las debilidades estructurales que posteriormente impidan sostener el crecimiento.

Fase 1. Alineación estratégica y formalización

La primera fase atiende la debilidad estructural. El diagnóstico mostró que casi la mitad de los negocios no estaba formalizada y que la revisión de metas era irregular. Por ello, el modelo inicia con una dirección compartida y con el reconocimiento del cumplimiento como habilitador, no como trámite aislado. La formalización amplía la posibilidad de vincularse con proveedores formales, programas de capacitación y redes institucionales, al tiempo que hace visible la necesidad de separar decisiones personales y empresariales. La Cámara de Comercio de Ibagué ha desarrollado iniciativas de articulación del sector, lo que ofrece un contexto para fortalecer las redes empresariales y la visibilidad regional (Cámara de Comercio de Ibagué, 2025).

Fase 2. Cultura organizacional y desarrollo del talento

La segunda fase se concentra en la base humana. El diagnóstico identificó una combinación particular: fortalezas en el servicio y la relación interpersonal, pero debilidades en las finanzas, la planeación, los inventarios y el conocimiento empresarial. Esto sugiere que la ventaja relacional puede deteriorarse si el crecimiento exige decisiones que superan la experiencia intuitiva del propietario. La capacitación propuesta no se limita a las habilidades digitales; incluye la lectura financiera básica, la planificación, la rotación de inventarios, el conocimiento técnico de productos, el liderazgo y la asesoría. La literatura sobre transformación de pymes coincide en que el conocimiento y la capacidad de aprendizaje son condiciones para apropiarse de la tecnología (Crupi *et al.*, 2020; Eller *et al.*, 2020).

Fase 3. Rediseño de procesos y experiencia omnicanal

La tercera fase convierte el aprendizaje en procesos. El objetivo es que el cliente reciba una experiencia coherente independientemente de si inicia la interacción en una tienda, una red social, WhatsApp o un catálogo digital. Para ello, se requieren protocolos de atención, tiempos de respuesta, información unificada de precios y disponibilidad y un inventario que soporte ventas presenciales y digitales. Este enfoque coincide con la literatura omnicanal, que destaca la continuidad de información y servicio entre los puntos de contacto (Gerea *et al*., 2021; Wolf y Steul-Fischer, 2023). En el contexto local, la propuesta aprovecha que el negocio ya posee cercanía; la innovación consiste en hacerla reproducible y conectarla con el sistema operativo.

Fase 4. Propuesta de valor, marketing digital, sostenibilidad y fidelización

Solo después de fortalecer la base interna, el modelo intensifica la diferenciación externa. La propuesta integra los portafolios más curados, la asesoría experta, el contenido educativo, las demostraciones, las colaboraciones con creadores locales y los programas de fidelización. La evidencia sobre redes sociales sugiere que la credibilidad y el valor informativo del contenido son más relevantes que la simple exposición (Lou y Yuan, 2019). A su vez, la sostenibilidad se incorpora como atributo verificable y no como una promesa genérica: productos y proveedores confiables, información clara y opciones compatibles con la sensibilidad al precio. Esta aproximación responde a estudios que muestran que la compra verde depende del valor percibido, el conocimiento y la confianza, además de la preocupación ambiental (Dlamini y Mahowa, 2024; Sadiq *et al*., 2021).

Fase 5. Sistema analítico y mejora continua

La quinta fase instala un mecanismo de aprendizaje. Para las microempresas, no se propuso una infraestructura tecnológica compleja; una hoja de cálculo estructurada o un CRM básico puede registrar los clientes, las incidencias, la recurrencia, los tiempos de respuesta y las ventas por canal. La finalidad es que las reuniones de seguimiento utilicen la información y que los ajustes de inventario, campañas o servicio dejen de depender exclusivamente de la intuición. La digitalización crea valor cuando los datos se convierten en decisiones y cambios de rutina (Matarazzo *et al*., 2021; Vial, 2019). El cuadro de mando actúa, así, como enlace entre estrategia y operación.

Tabla 2.
Ruta estratégica de implementación del MECOS-BI

Fase	Propósito	Acciones principales	Indicadores de seguimiento
1. Alineación y formalización	Construir una base estratégica y de legitimidad.	Socializar el diagnóstico; definir dirección y prioridades; revisar el registro mercantil, el RUT, los requisitos sanitarios y los proveedores; vincularse con programas de apoyo.	Estado de la formalización; participación en capacitación y redes; periodicidad de la revisión estratégica.
2. Talento y cultura	Cerrar las brechas gerenciales y técnicas que impiden escalar la relación con el cliente.	Formación en finanzas, inventarios, liderazgo, conocimiento de producto, asesoría y competencias digitales; retroalimentación interna.	Cobertura y aprobación de formación; evaluación de conocimiento; desempeño en servicio.
3. Procesos y omnicanalidad	Convertir las capacidades adquiridas en rutinas operativas integradas.	Protocolos de atención física/digital; inventario unificado; mínimos de *stock*; tiempos de respuesta; alistamiento y seguimiento de pedidos.	Quiebres de *stock*; tiempo de respuesta; pedidos completos; cumplimiento de protocolos.
4. Valor, sostenibilidad y fidelización	Diferenciar la oferta y ampliar la recurrencia de compra.	Portafolios curados; líneas sostenibles verificables; contenido educativo; *influencers* locales; *live shopping*; programas de fidelización y referidos.	Satisfacción; retención; conversión digital; ventas de líneas diferenciadas; clientes registrados.
5. Analítica y mejora continua	Instalar la disciplina de medición y el aprendizaje para ajustar el modelo.	Hoja de cálculo o CRM básico; cuadro de mando; reuniones periódicas; análisis de desviaciones; ajustes de procesos y campañas.	Uso de reportes en decisiones; evolución de ventas y costos; recurrencia; cumplimiento de indicadores operativos.

Nota. Elaboración propia a partir del plan estratégico del proyecto.

Sistema de seguimiento estratégico

El modelo organizó los indicadores en cuatro perspectivas compatibles con la lógica del cuadro de mando utilizado en el proyecto. No se definieron metas universales porque la heterogeneidad de los negocios exige establecer líneas de base individuales. La tabla 3 presenta un tablero mínimo que puede ser aplicado sin requerir sistemas sofisticados.

Tabla 3.
Cuadro de mando mínimo para el seguimiento del MECOS-BI

Perspectiva	Objetivo de control	Indicadores propuestos
Financiera	Observar el crecimiento y la disciplina económica.	Tasa de crecimiento de ventas; costos logísticos y operativos sobre ventas; proporción de ingresos de clientes recurrentes.
Cliente y mercado	Verificar si la confianza se convierte en satisfacción y permanencia.	Satisfacción con la asesoría; reclamos por volumen de ventas; tasa de retención; conversión desde canales digitales.
Procesos internos	Controlar la consistencia del servicio y la disponibilidad.	Aplicación de protocolos; quiebres de *stock*; tiempo de respuesta; pedidos omnicanal completos y dentro del plazo.
Aprendizaje y crecimiento	Comprobar el desarrollo de las capacidades y el uso de la información.	Colaboradores que aprueban evaluaciones de producto/asesoría; desempeño en servicio; reportes analíticos utilizados en reuniones de seguimiento.

Nota. Elaboración propia con base en los indicadores definidos en el proyecto.

Análisis integrador

El principal aporte del MECOS-BI radica en que no sitúa la tecnología como punto de partida. La evidencia local mostró que la digitalización existente era predominantemente intuitiva y que el comercio electrónico tenía baja participación como canal principal. La literatura advierte que la adopción tecnológica aislada no equivale a una transformación digital; el desempeño mejora cuando la tecnología se integra con modelo de negocio, liderazgo y aprendizaje (Bouwman *et al*., 2019; Garzoni *et al*., 2020; Vial, 2019). Por ello, el modelo ubica las capacidades y la formalización antes de intensificar la omnicanalidad. Esta secuencia es especialmente pertinente para microempresas con recursos limitados, en las que una inversión desarticulada puede aumentar la complejidad sin resolver las fallas básicas.

Un segundo aporte es tratar la confianza como recurso estratégico que necesita institucionalización. Los resultados del proyecto mostraron que la atención personalizada constituye una de las principales prácticas competitivas. Desde la visión basada en recursos, esta cercanía puede ser valiosa y difícil de replicar por actores de gran escala; sin embargo, su dependencia del propietario reduce su capacidad de sostener el crecimiento. El modelo propone codificar parte de ese conocimiento mediante protocolos, registros, formación y seguimiento. No se trata de mecanizar la relación humana, sino de impedir que la información se pierda cuando el negocio incorpora nuevos colaboradores, canales o volúmenes de clientes.

La tercera contribución es integrar la sostenibilidad y la formalización en una misma dimensión de legitimidad. En los pequeños comercios, ambas suelen abordarse como obligaciones externas. El modelo las interpreta como señales de confianza: procedencia verificable, productos legítimos, proveedores confiables y prácticas ambientales comunicadas con evidencia. Esta lectura evita plantear la sostenibilidad como un lujo separado de la realidad económica del negocio. La literatura muestra que los consumidores pueden valorar los atributos verdes, pero la compra continúa condicionada por el precio, la percepción de valor y la credibilidad (Amberg y Fogarassy, 2019; Testa *et al*., 2024).

El cuarto aporte se encuentra en la articulación institucional. La baja participación en ferias registrada en el diagnóstico muestra que la existencia de programas de apoyo no garantiza su aprovechamiento. Crupi *et al.* (2020) resaltan el papel de los intermediarios del conocimiento en la transformación digital de las pymes. En Ibagué, la Cámaras de Comercio, las instituciones educativas, las entidades de formación y los programas de emprendimiento pueden actuar como infraestructura de conocimiento, siempre que sus servicios se conecten con los problemas concretos de las empresas y que la participación produzca aprendizajes aplicables.

Finalmente, el modelo propone una lógica de escalamiento condicionado. El proyecto original planteó la posibilidad de expansión hacia otros municipios del Tolima y de creación de nuevos segmentos una vez que el sistema haya alcanzado madurez. En este artículo esa expansión no se incorpora como fase ordinaria, porque ampliar la cobertura antes que estabilizar las capacidades puede multiplicar las debilidades actuales. El crecimiento territorial debe considerarse una decisión posterior, sustentada en indicadores de formalización, rentabilidad, rotación, servicio y capacidad omnicanal. Este principio es coherente con la idea de las capacidades dinámicas: reconfigurar los recursos exige primero contar con una base organizacional que pueda absorber el cambio (Teece *et al*., 1997).

Desde el punto de vista investigativo, el MECOS-BI debe entenderse como una proposición estratégica susceptible de contrastación. El diseño explica qué elementos deberían articularse y en qué secuencia, pero todavía no demuestra cuánto

mejoraría la rentabilidad, la supervivencia, la formalización o la fidelización. La siguiente etapa requiere seleccionar los negocios piloto, establecer las líneas base, aplicar las fases con un horizonte definido y comparar la evolución de indicadores. Esa evaluación permitirá identificar los componentes innecesarios, las relaciones no previstas y las condiciones en las cuales el modelo produce mayor o menor valor.

CONCLUSIONES

El diseño estratégico permitió convertir el diagnóstico del comercio minorista de productos de belleza en Ibagué en una arquitectura de intervención coherente con las capacidades reales del sector. La propuesta resultante, denominada MECOS-BI, integró cuatro dimensiones: capacidades organizacionales, transformación digital y omnicanalidad, confianza relacional y diferenciación, y legitimidad sostenible e institucional. Estas dimensiones se articularon mediante un eje de datos, medición y mejora continua.

La secuencia de cinco fases mostró que el fortalecimiento competitivo no debería comenzar por acciones promocionales aisladas. La alineación estratégica y la formalización constituyen la base; el desarrollo del talento permite reducir la dependencia de la intuición; el rediseño de procesos convierte los conocimientos en rutinas; la diferenciación y el *marketing* amplifican el valor creado; y la analítica permite aprender, corregir y sostener el desempeño. Esta lógica responde a la principal tensión identificada: existe demanda y confianza del cliente, pero las capacidades internas todavía limitan la posibilidad de capturar esas oportunidades de manera estable.

La propuesta también redefine la fortaleza relacional del sector. La cercanía con el cliente no debe ser reemplazada por la digitalización, sino escalada mediante ella. Cuando la asesoría se respalda con conocimiento técnico, inventarios confiables, canales integrados y registro de información, la relación personal puede evolucionar hacia una capacidad organizacional. De forma paralela, la formalización y la sostenibilidad fortalecen la legitimidad de la oferta y abren posibilidades de cooperación, acceso a programas y diferenciación.

El MECOS-BI constituye una propuesta de diseño y no una prueba de efectividad. Su principal limitación es que todavía no ha sido implementado longitudinalmente en un conjunto de establecimientos. Por ello, futuras investigaciones deberán aplicar el modelo mediante pilotos, establecer líneas de base comparables y analizar los cambios en las ventas, la recurrencia, la formalización, los inventarios, el uso de canales digitales y la satisfacción. También será pertinente comparar los negocios formales e informales, examinar las diferencias según antigüedad y tamaño, incorporar la perspectiva del consumidor y evaluar la transferibilidad del modelo a otras ciudades intermedias.

REFERENCIAS

Amberg, N. y Fogarassy, C. (2019). Green consumer behavior in the cosmetics market. *Resources, 8*(3), 137. https://doi.org/10.3390/resources8030137

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI]. (2024, 25 de junio). *Cada colombiano gasta un promedio de $449.000 al año en productos de belleza, cuidado personal y aseo del hogar*. https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17696-cada-colombiano-gasta-un-promedio-de-44

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bouwman, H., Nikou, S., y de Reuver, M. (2019). Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs? *Telecommunications Policy, 43*(9), 101828. https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101828

Cámara de Comercio de Ibagué. (2025, 16 de julio). *Tolima se proyecta en Colombia, el País de la Belleza 2025*. https://ccibague.org/tolima-se-proyecta-en-colombia-el-pais-de-la-belleza-2025/

Creswell, J. W. y Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Crupi, A., Del Sarto, N., Di Minin, A., Gregori, G. L., Lepore, D., Marinelli, L., y Spigarelli, F. (2020). The digital transformation of SMEs: A new knowledge broker called the digital innovation hub. *Journal of Knowledge Management, 24*(6), 1263-1288. https://doi.org/10.1108/JKM-11-2019-0623

David, F. R. y David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th

ed.). Pearson.

Dlamini, S. y Mahowa, V. (2024). Investigating factors that influence the purchase behaviour of green cosmetic products. *Cleaner and Responsible Consumption, 13*, 100190. https://doi.org/10.1016/j.clrc.2024.100190

Eller, R., Alford, P., Kallmünzer, A., y Peters, M. (2020). Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization. *Journal of Business Research, 112*, 119-127. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.004

Garzoni, A., De Turi, I., Secundo, G., y Del Vecchio, P. (2020). Fostering digital transformation of SMEs: A four levels approach. *Management Decision, 58*(8), 1543-1562. https://doi.org/10.1108/MD-07-2019-0939

Gerea, C., Gonzalez-Lopez, F., y Herskovic, V. (2021). Omnichannel customer experience and management: An integrative review and research agenda. *Sustainability, 13*(5), 2824. https://doi.org/10.3390/su13052824

Grant, R. M. (2019). *Contemporary strategy analysis* (10th ed.). Wiley.

Lemon, K. N. y Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing, 80*(6), 69-96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420

Lou, C. y Yuan, S. (2019). Influencer marketing: How message value and credibility affect consumer trust of branded content on social media. *Journal of Interactive Advertising, 19*(1), 58-73. https://doi.org/10.1080/15252019.2018.1533501

Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., y Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research, 123*, 642-656. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033

Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2021). *The digital transformation of SMEs*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en

Priyono, A., Moin, A., y Putri, V. N. A. O. (2020). Identifying digital transformation paths in the business model of SMEs during the COVID-19 pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 6*(4), 104. https://doi.org/10.3390/joitmc6040104

Sadiq, M., Adil, M., y Paul, J. (2021). An innovation resistance theory perspective on purchase of eco-friendly cosmetics. *Journal of Retailing and Consumer Services, 59*, 102369. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102369

Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509-533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z

Testa, R., Vella, F., Rizzo, G., Schifani, G., y Migliore, G. (2024). What drives and obstacles the intention to purchase green skincare products? A study of the Italian market of green skincare products. *Journal of Cleaner Production, 484*, 144358. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.144358

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118-144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Warner, K. S. R. y Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning, 52*(3), 326-349. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001

Wolf, L. y Steul-Fischer, M. (2023). Factors of customers' channel choice in an omnichannel environment: A systematic literature review. *Management Review Quarterly, 73*, 1575-1630. https://doi.org/10.1007/s11301-022-00281-w

FINANCIACIÓN
Los autores no recibieron financiación para el desarrollo de la presente investigación.

DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERÉS
Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

DECLARACIÓN DE USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Se utilizó ChatGPT (OpenAI; GPT-5.6 Sol), herramienta de inteligencia artificial generativa, como apoyo en la organización del manuscrito, la mejora de claridad y cohesión, la traducción del resumen y la diagramación de la representación conceptual del modelo a partir de la información y los resultados suministrados por los autores. La herramienta no intervino en la recolección de datos ni generó o modificó resultados empíricos. Los autores verificaron los datos, las referencias, la coherencia metodológica, la traducción, la correspondencia entre la figura y el modelo propuesto y la versión final del manuscrito, y asumen plena responsabilidad por su contenido.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Conceptualización: Luis Felipe Lozada y José Alejandro Vera.
Curación de datos: Luis Felipe Lozada y José Alejandro Vera.
Análisis formal: José Alejandro Vera y Dagoberto Valencia.
Investigación: Luis Felipe Lozada, José Alejandro Vera y Dagoberto Valencia.
Metodología: Luis Felipe Lozada y Dagoberto Valencia.
Administración del proyecto: José Alejandro Vera.
Software: Luis Felipe Lozada.
Supervisión: José Alejandro Vera y Dagoberto Valencia.
Validación: José Alejandro Vera y Dagoberto Valencia.
Visualización: Luis Felipe Lozada y José Alejandro Vera.
Redacción del borrador original: Luis Felipe Lozada, José Alejandro Vera y Dagoberto Valencia.
Redacción, revisión y edición: Luis Felipe Lozada, José Alejandro Vera y Dagoberto Valencia.