

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



BOX CARE: un portal web especializado en el cuidado de heridas crónicas

Trabajo de Grado

Autores.

Christian Bolaños

Ernesto Nieves

Martha Lucía Sanabria

Bogotá

2019

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



BOX CARE: un portal web especializado en el cuidado de heridas crónicas

Trabajo de Grado

Autores.

Christian Bolaños

Ernesto Nieves

Martha Lucía Sanabria

Tutor.

Holman Leonardo Reyes

Programa

Maestría en Marketing

Bogotá

2019

Tabla de contenido

2. OBJETIVOS	5
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
3. PLANTEAMIENTO GENERAL	6
3.3 DATOS BÁSICOS DE LA PROBLEMÁTICA	8
3.4 ORIGEN Y JUSTIFICACIÓN.....	8
3.5 RESULTADOS ESPERADOS	10
3.6 PÚBLICO OBJETIVO	11
3.6.1 Descripción	11
3.6.2 Segmentación geográfica.....	12
3.6.3 Segmentación por hábitos de conducta del cliente entendido como paciente y cuidador	12
3.6.4 Buyer Persona.....	14
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO.....	16
4.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL ENTORNO	16
4.2 ANÁLISIS PESTEL.....	17
4.3 ANÁLISIS DOFA	18
4.4 FUERZAS DE MERCADO	21
4.4.1 Liderazgo en costos	21
4.4.2 Diferenciación.....	21
4.4.3 Enfoque del negocio	22
4.4.4 Capacidad de negociación con los proveedores.....	22
4.4.5 Capacidad de negociación de los compradores	22
4.4.6 Amenaza de nuevos competidores.....	22
4.4.7 Amenaza por productos sustitutos.....	23
4.4.8 Rivalidad competitiva dentro de una industria.....	23
5. ESTRATEGIA DE MERCADEO	24
5.1 PRODUCTO	24
5.1.1 ECOSISTEMA DIGITAL	25
5.1.2 PÁGINA WEB	26
5.1.3 REDES SOCIALES	28
5.1.4 NEWSLETTER.....	29
5.1.5 EMBUDO E-COMMERCE BOX CARE.....	29
5.1.6 COSTUMER JOURNEY	33
5.2 PROPUESTA DE VALOR.....	35
5.3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	36
5.3.1 Misión	36
5.3.2 Visión.....	36
5.3.3 Valores.....	36
5.4 OBJETIVOS DE MERCADEO	36
5.5 OBJETIVOS COMERCIALES.....	37

5.6 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	37
5.7 SEGMENTO OBJETIVO	39
5.8 ESTRATEGIA DE MERCADEO	39
5.8.1 Lanzamiento	40
5.8.2 Posicionamiento	41
5.8.3 Mantenimiento.....	41
5.9 ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES	41
5.10 ESTRATEGIA COMERCIAL.....	42
5.11 NECESIDAD IDENTIFICADA.....	43
5.11 MEZCLA DE MERCADEO	44
5.11.1 Plaza	44
5.11.2 Promoción.....	44
5.11.3 Precio.....	44
5.11.4 Producto.....	45
5.12 ESTIMATIVOS DE VENTAS.....	45
6.1 DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL SERVICIO.....	47
6.1.2 Experiencia de usuario	47
6.1.3 Estructura de BOX CARE.....	49
6.2 LOCALIZACIÓN Y TAMAÑO.....	50
6.2.1 Bodega	50
6.2.2 Nómina.....	51
6.3 CADENA DE VALOR.....	52
6.4 PROCESOS	53
6.5 PROGRAMA DE COMERCIALIZACIÓN	57
6.6 GESTIÓN DE CALIDAD	57
7. ESTRATEGIA FINANCIERA.....	59
7.1 PRESUPUESTOS DE VENTAS	60
7.3 PLAN DE CAPITALIZACIONES.....	63
7.4 GASTOS E INVERSIONES	64
7.4 FLUJO DE CAJA ANUAL.....	66
7.5 RESULTADOS FINANCIEROS ESPERADOS	72
7.5.1 Margen neto de utilidad.....	73
7.5.2 ROI	74
8. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....	75
8.1 TALENTO HUMANO.....	75
8.2 DESCRIPCIÓN Y ESTRUCTURA DE CARGOS.....	75
8.3 DESARROLLO DE PERSONAL.....	75
8.4 ORGANIGRAMA	76
8.5 POLÍTICA SALARIAL.....	76
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79

Índice de tablas

<i>Tabla 1. Costos generados por úlceras venosas crónicas.</i>	9
<i>Tabla 2. Total de población objetivo.</i>	14
Tabla 3. Análisis DOFA.	17
Tabla 4. Factores internos. Análisis DOFA.	18
Tabla 5. Factores externos. Análisis DOFA.	20
<i>Tabla 6. Supuestos utilizados en los estimativos de venta.</i>	46
Tabla 7. Proporción de clientes a vender por nivel estimado de compras y por región....	46
Tabla 8. Cadena de valor para BOX CARE.	52
Tabla 9. Inventario para BOX CARE.....	61
Tabla 10. Características de la deuda.	63
Tabla 11. Inversión estimada en mercadeo digital.	65
Tabla 12. Costos estimados de inversión en el portal web	65
Tabla 13. Ejercicios de adquisición de productos/ insumos.	66
Tabla 14. Presupuesto de ventas del año 1 al año 5.	67
Tabla 15. Costos de almacenamiento.	68
Tabla 16. Costos generación de contenido.	68
Tabla 17 Egresos proyectada a 5 años.....	69
Tabla 18 Costos de operación.	69
Tabla 19 EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)....	70
Tabla 20. Flujo de caja (FCL).....	71
Tabla 21. Resultados financieros esperados en términos de generación y rentabilidad esperada.....	72
Tabla 22. KPIs financieros. Resultados proyectados.	72
Tabla 23. Costo estimado para la empresa por un 1 SMMLV.....	77

Índice de ilustraciones

Figura 1. Distribución de pacientes con heridas crónicas. Fuente: adaptación de https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/PSP/asis-nacional-2017.pdf	13
Figura 2. Perfil de Mónica. Fuente: Creative Commons Images.....	14
Figura 3. Perfil de Juan Carlos. Fuente: Creative Commons Images.....	15
Figura 4. Perfil de Andrés. Fuente: Creative Commons Images.....	15
Figura 5. Perfil de Camilo. Fuente: Creative Commons Images	16
Figura 8. Isologotipo de BOX CARE. Fuente: elaboración propia de los autores.	24
Figura 11. Menú catálogo para BOX CARE. Fuente: elaboración propia de los autores. 27	27
Figura 12. Menú productos en BOX CARE. Fuente: elaboración propia de los autores. .28	28
Figura 1 3. Pilares de la estrategia de mercadeo. Fuente: elaboración propia de los autores.	40
Figura 16. Catálogo de productos ofrecidos por BOX CARE. Fuentes: elaboración propia de los autores.	55
Figura 17. Carrito de compras definido para el usuario final en BOX CARE. Fuente: elaboración propia de los autores.	56
Figura 18. Eslabones de la cadena de comercialización definida para BOX CARE. Fuente: elaboración propia de los autores.....	57
Figura 19. Escenarios planteados. Fuente: elaboración propia de los autores.....	59
Figura 20. Estimación de la participación de los costos en el total de BOX CARE. Fuente: elaboración propia de los autores.	63
Figura 21. Estimado del plan de inversiones para BOX CARE. Fuente: elaboración propia de los autores.	66
Figura 23. Evolución del Margen Neto de Utilidad. Fuente: elaboración propia de los autores.	74
Figura 24. Organigrama propuesto. Fuente: elaboración propia de los autores.	76

"Declaramos bajo gravedad de juramento, que hemos escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial por nuestra propia cuenta, y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este Proyecto Aplicado Empresarial no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación".

Christian Camilo Bolaños
C.C. 1.113.635.627
Fecha: 16/08/2019

Firma: 

Ernesto Nieves
C.C. 9.726.392
Fecha: 16/08/2019

Firma: 

Martha Lucia Sanabria
C.C. 39.756.853
Fecha: 16/08/2019

Firma: 
Firma:

"Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él".

Christian Camilo Bolaños
C.C. 1.113.635.627
Fecha: 16/08/2019

Firma: 

Ernesto Nieves
C.C. 9.726.392
Fecha: 16/08/2019

Firma: 

Martha Lucia Sanabria
C.C. 39.756.853
Fecha: 16/08/2019

Firma: 

Resumen

Las heridas crónicas son heridas de cualquier tipo que tardan más de 6 semanas en cerrar. Esta clase de lesiones se han convertido en un importante problema de salud pública que hace uso de una gran porción de la asignación presupuestal para los recursos de salud en el mundo (Ministerio de Salud, 2014). Dos importantes grupos que sufren este padecimiento son los pacientes con diabetes y los pacientes con enfermedad venosa crónica. Para el caso puntual de la diabetes, en el contexto colombiano, esta enfermedad puede afectar a cerca de 4,5 millones de personas, las cuales pueden padecer heridas crónicas en una proporción cercana entre el 1.5% al 10% de la población (Júbiz, Márquez, & Burgés, 2012), un mercado potencial de 450.000 personas con heridas por diabetes; En las heridas crónicas por enfermedad venosa son mayores los afectados, estimándose hasta 900.000 personas solo en Colombia, donde la frecuencia en este tipo de lesiones llega a afectar a alrededor del 1~2% de la población (Beebe-Dimmer, Pfeifer, Engle, & Schottenfeld, 2005; Sen, Gordillo, & Kirsner, 2009). Incrementándose su prevalencia hasta en un 3% de la población total adulta mayor de 65 años (Ting Xie, 2018).

Así mismo, uno de cada diez pacientes ha presentado reincidencias en los cuadros de heridas crónicas por mal manejo y complicaciones (Ministerio de Protección Social, 2016), lo que implica una utilización inadecuada de recursos públicos y privados. Es por esto que el cuidado de las heridas crónicas ha sido un tema de importancia que ha tenido grandes avances en los últimos veinte años. Sin embargo, la tecnología diseñada para mejorar el tratamiento de las heridas no es conocida ampliamente por el personal médico (Jiménez, 2008). Inclusive, en la mayoría de los casos, las personas que se encargan del cuidado de estas complicaciones médicas son personal de salud no profesional o, en muchas ocasiones, los mismos pacientes o sus familiares.

En la actualidad no existe una política clara para el manejo de las heridas crónicas, ya que estas son vistas como comorbilidad o una condición que acompaña a otra enfermedad. Por lo tanto, su manejo y responsabilidad están fragmentados en diversas especialidades médicas como la cirugía vascular, la cirugía general, la dermatología, la medicina interna y la podología, entre otras (Järbink, *et al.*, 2017).

Por lo anterior, hemos identificado una problemática de salud que impacta la calidad de vida de más de 1'300.000 colombianos y a su núcleo familiar, y afecta al sistema debido a que la mayoría de los recursos para cubrir las necesidades en las patologías crónicas representa el

mayor gasto tanto para las EPS (entidad promotora de salud) como para las IPS (institución prestadora de servicio).

Teniendo en cuenta el anterior contexto, se pudieron evidenciar las limitantes o necesidades que no cubren las instituciones de salud, las cuales deberían estar orientadas a ayudar, curar y brindar un servicio a los pacientes que padecen de pie diabético y complicaciones vasculares, por ejemplo. Esto se pudo confirmar durante la recolección de información y testimonios como marco de la validación de la información en campo realizada en una Clínica de segundo nivel con servicio especializado en el cuidado de heridas crónicas.

Según las anteriores premisas, en el presente trabajo se formula la creación de un portal web que sirva como una alternativa para solucionar parte del problema de heridas crónicas en Colombia por medio de la venta de todos los insumos médicos especializados en el cuidado de heridas crónicas. Puntualmente, el objetivo comercial bajo el cual se crea el portal web es ofrecer productos para la venta en el manejo y cuidado de heridas crónicas. Como valor agregado, la otra función relevante a mostrar en el portal web es la generación de contenido informativo diseñado por profesionales en medicina y, especialmente, en el cuidado de heridas crónicas para la aplicación y posterior mantenimiento de los insumos adquiridos por medio del portal web. Para este propósito, el planteamiento se divide en 8 apartados con su respectivo desarrollo y conclusiones al finalizar todos los capítulos.

Palabras clave: comercio electrónico, curación, herida crónica, portal web, mercadeo digital, úlceras crónicas, insumos médicos para heridas.

Summary

Chronic wounds are wounds of any kind that take more than 6 weeks to close. This type of injuries have become a major public health problem that makes use of a large portion of the budget allocation for health resources in the world (Ministry of Health, 2014). Two important groups that suffer from this condition are patients with diabetes and patients with chronic venous disease. For the specific case of diabetes, in the Colombian context, this disease can affect about 4.5 million people, who can suffer chronic wounds in a proportion close to 1.5% to 10% of the population (Júbiz, Márquez, & Burgés, 2012), a potential market of 450,000 people with diabetes wounds; In chronic wounds due to venous disease, those affected are greater, with an estimated

up to 900,000 people in Colombia alone, where the frequency of this type of lesions affects about 1 ~ 2% of the population (Beebe-Dimmer, Pfeifer, Engle, & Schottenfeld, 2005). Increasing its prevalence by up to 3% of the total adult population over 65 (Ting Xie, 2018).

Likewise, one of ten patients has presented relapses in their chronic wounds pictures because of mismanagement and complications (Ministerio de Protección Social, 2016), what implies inadequate use of public and private resources. Due to this, chronic wounds care has been an important topic that had have great advances in the last 20 years. Nevertheless, the technology designed to improve the treatment of the injuries is not widely known by the medical staff (Jiménez, 2008). In several number of cases, non-professional health staff or even the patients and their family members, are the ones in charge of those medical complications.

Nowadays, a clear policy about the care of the chronic wounds does not exist, because that kind of wounds are considered comorbidity or medical conditions that comes along with other illnesses. Because of this, their treatment and responsibility are fragmented in diverse medical specialties like vascular surgery, general surgery, dermatology, internal medicine and podiatry, among others (Järbrink, y otros, 2017).

Therefore, we have identified a health problem that impacts the quality of life of more than 1,300,000 Colombians and their family nucleus, and also effects the system because most of the resources to cover the needs in chronic pathologies represent the highest expense for the EPS (health promoting entity) and the IPS (service provider institution).

Taking into account the context, the limiting factors and the needs that are not covered by the health institutions, that should be aiming to help, cure and provide health services for the patients with diabetic foot and vascular complications, had become noticeable. This could be confirmed during collection of information and testimony as a framework for field validation performed in a second level clinic whit specialized service in chronic wound care.

Due to the previous premises, the following thesis presents the creation of a web portal that works as an alternative solution for the issues related to the chronic wounds in Colombia, through the vending of all specialized medical supplies. Punctually, the commercial goal for the portal is selling supplies for the care and handling of chronic wounds. The added value of the web portal is the informative content generation, design by medicine professionals about chronic wounds care and the use and maintenance of the supplies that are acquired through the portal.

For this purpose, the approach is divided in 8 chapters with their development and conclusions at the end of all of the sections.

Keywords: chronic ulcers, chronic wound, digital marketing, e-commerce, medic care, web portal.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar un portal web llamado BOX CARE que sea líder en distribución y venta de todos los insumos médicos especializados en el cuidado de heridas crónicas disponibles en Colombia, centrado en la experiencia del paciente, cuidadores y personal sanitario.

2.2 Objetivos específicos

- plantear una estrategia de mercadeo que permita realizar el lanzamiento y posicionamiento de la marca BOX CARE y su portal web en un nicho especializado.
- estructurar una estrategia operativa que permita generar una cadena de valor en los procesos de comercialización,
- plantear un modelo financiero viable que permita un retorno de inversión que genere rentabilidad mediante una correcta valoración de diferentes parámetros del mercado definido para BOX CARE,
- diseñar una estructura organizacional donde se tengan funciones claras para el buen desarrollo del proceso dentro de la empresa de acuerdo con una política organizacional establecida de acuerdo con las necesidades de BOX CARE.

3. Planteamiento general

3.1 Formulación del problema

¿Cómo favorecer, a través de un portal web amigable y eficiente, centrado en el paciente, cuidadores y personal sanitario, el acceso a todos los insumos médicos especializados en el cuidado de las heridas crónicas que están disponibles en Colombia?

Con base en la anterior pregunta se busca ayuda resolver, de forma parcial para una población definida, un problema de salud pública relacionado con el cuidado y manejo de heridas crónicas en Colombia. De esta forma, mediante la creación de un portal web para la oferta de insumos médicos especializados, se atiende a una proporción del mercado que padece este tipo de problemática en salud en Colombia.

De acuerdo con las cifras que se registran en el país (Júbiz, Márquez, & Burgés, 2012), existe una tendencia en aumento de la cantidad de personas que padecen heridas crónicas. Una de las razones que sustenta el crecimiento de este tipo de población se relaciona con el estilo de vida que se maneja en los grandes centros urbanos. Por otro lado, también existe una brecha en el acceso a recursos de salud entre la población urbana y rural (Ministerio de Salud y Protección Social, 2017) la cual, de acuerdo con la validación en campo efectuada, se puede intervenir por medio de soluciones tecnológicas de fácil uso para las personas afectadas. Así mismo, por medio del acceso a recursos tecnológicos, como teléfonos móviles o cubrimiento de servicios de internet, se generan nuevas formas de consumo de diversos productos y los relacionados con la salud no son ajenos a este cambio. Un ejemplo de esto es la reciente incursión de servicios de entrega de insumos médicos de venta libre por medio de aplicaciones móviles.

Con base en lo anterior, BOX CARE plantea un portafolio de servicios mediante el cual se ofrecen insumos médicos especializados en el manejo de heridas crónicas y los siguientes servicios complementarios: atención al cliente con respaldo profesional y recursos de información para el prestador de salud, el paciente y sus cuidadores, como cápsulas de video sobre el uso de los insumos proveídos, la prevención de las heridas y el cuidado personal; consejos sobre cómo realizar las curaciones, y artículos relacionados con la temática avalados por médicos especializados. Todo esto con el fin de convertir a la marca en un referente en venta de insumos médicos especializados para el cuidado de heridas crónicas.

3.2 Contexto de la problemática

El sistema de salud en Colombia no ofrece dentro de su plan de beneficios para la población (contributiva y subsidiada) un manejo integral de las heridas crónicas que incluya la tecnología correcta que permita a los usuarios acceder a un cuidado de calidad.

El sistema de salud en el país no incluye este tipo de tecnologías y ni la financiación con cargo al pago por capitación (Ministerio de Protección Social, 2016). La contratación de las Empresas Promotoras de Salud (EPS) con las entidades que prestan la atención en salud, es decir, las Instituciones Prestadoras de Servicio (IPS), generalmente limita el cuidado de heridas a un código de atención que cubre la mano de obra y la atención por un monto aproximado de 20 dólares.

Por lo anterior, los usuarios optan por comprar por su propia cuenta los insumos que requieren para su cuidado y hacer uso de estos en sus hogares ya que, en algunas ocasiones, no se requiere el apoyo de personal capacitado. Otra alternativa que tienen los pacientes es la generación de una orden médica de un Plan No Obligatorio de Salud (NO POS) por cada insumo que requiera el paciente para que este le sea autorizado. Las órdenes médicas son tortuosas, consumen tiempo y con frecuencia se le niega al usuario dicho servicio o en algunos casos no hay disponibilidad de los insumos que requiere al momento de la atención.

Diversas IPS (entre las que se cuentan hospitales, clínicas y centros médicos) prestan el servicio de enfermería para el retiro de puntos o realización de curaciones con los insumos que tiene la institución, los cuales frecuentemente se limitan a elementos como gasas, guantes, solución salina y un ungüento con antibiótico, sin que existan centros especializados en el cuidado de heridas crónicas con insumos especializados. Estos centros de atención son más una excepción ya que no existen y deberían ser reglamentarios, de hecho, los insumos de las IPS están limitados al tipo de contratación que puede generarse con las EPS, es decir, insumos básicos.

Considerando lo anterior, se quiere entonces promover una alternativa a través de un portal web que permita comprar los productos e insumos médicos especializados necesarios para el cuidado de las heridas crónicas de forma ágil, cómoda e intuitiva, así como brindar un servicio de amplia cobertura logística en envío y distribución de estos productos para el nicho de mercado objetivo; de igual forma, este servicio contará con *tips* y asesorías de carácter médico a través de

cápsulas de video y artículos informativos que contribuyan a la mejora de la calidad de vida del paciente.

3.3 Datos básicos de la problemática

Las heridas crónicas son un importante problema de salud pública que genera un mercado millonario en el mundo (Sen, Gordillo, & Kirsner, 2009). Se estima que consume el 6% de los recursos destinados a la salud en Inglaterra (Posnett & Franks, 2008) y 20.000 millones de dólares al año en Estados Unidos (Frykberg & Banks, 2015). Adicionalmente, se calcula que las heridas crónicas afectan al 2% de la población norteamericana (5,7 millones de personas al año) (Sen, Gordillo, & Kirsner, 2009).

Dos importantes grupos que sufren este padecimiento son los pacientes con diabetes y los pacientes con enfermedad venosa crónica. Para el caso puntual de la diabetes, en el contexto colombiano, esta enfermedad puede afectar a cerca de 4,5 millones de personas, las cuales pueden padecer heridas crónicas en una proporción cercana entre el 1.5% al 10% de la población (Júbiz, Márquez, & Burgés, 2012), un mercado potencial de 450.000 personas con heridas por diabetes; En las heridas crónicas por enfermedad venosa son mayores los afectados, estimándose hasta 900.000 personas solo en Colombia, donde la frecuencia en este tipo de lesiones llega a afectar a alrededor del 1~2% de la población (Beebe-Dimmer, Pfeifer, Engle, & Schottenfeld, 2005). Incrementándose su prevalencia hasta en un 3% de la población total adulta mayor de 65 años (Ting Xie, 2018).

De acuerdo con los datos anteriores, para Colombia se puede estimar una demanda potencial de hasta 1'350.000 personas la cual está compuesta por 450.000 que padecen diabetes con heridas y 900.000 que sufren complicaciones por úlceras venosa y que padecen heridas crónicas. Así mismo, de acuerdo con estadísticas del Ministerio de Salud, el porcentaje de la población que opta por el autocuidado de sus heridas corresponde al 30% aproximadamente en donde la prevalencia de los pacientes reincidentes en estas heridas crónicas es del 3% aproximadamente, lo que genera una demanda aproximada para el modelo financiero de 12.150 personas.

3.4 Origen y justificación

Las úlceras venosas crónicas son una complicación de la insuficiencia venosa que son lesiones en las piernas cuyos tratamientos pueden llevar meses e incluso años para lograr la

cicatrización y son consideradas un importante problema de salud pública que afecta hasta el 3% de la población adulta mundial (Rvjewski & White, 2005). Las tasas de recurrencia de las úlceras venosas suelen ser altas y el costo anual de tratar estas heridas crónicas solo en Estados Unidos se calcula en \$1.000 millones dólares cada año, lo que dificulta el acceso a terapias eficientes y oportunas. (Lamel & Kirsner, 2013).

Sólo para este tipo de heridas crónicas se calcula que el costo por paciente anual es de \$16.000 de dólares en Estados Unidos y de \$9.800 de dólares en Inglaterra (Hankin, Knispel, López, & Bronstone, 2012). En la Tabla 1, se presenta un resumen de los costos generados por úlceras venosas de forma anual tanto para Estados Unidos como para Inglaterra.

Tabla 1. Costos generados por úlceras venosas crónicas.

	Costo anual
Inglaterra	\$685~\$1.000 Mill.
Estados Unidos	\$2.5 Mill. USD
Total mundial	\$7 Mill. USD

Fuente: elaboración propia de los autores con datos de (Guest, Ayoub, Macllwraith, & Uchegbu, 2017), (Simka & Majewski, 2003), (Margolis, Bilker, Satanna, & Baumgarte, 2002).

En Colombia, el acceso a personal asistencial especializado en el cuidado de heridas es limitado y el sistema de salud no garantiza el acceso fácil a insumos y tecnología especializada, para el cuidado crónico de heridas para los pacientes de las distintas empresas prestadoras de salud (EPS). Por lo tanto, pacientes, cuidadores, familiares y personal asistencial en salud a cargo del paciente que tienen heridas crónicas limitan su cuidado, en el mejor de los casos, a insumos básicos no diseñados para el cuidado especializado de heridas crónicas.

Diversas razones han convergido para que exista un mercado que no ha sido explorado en su totalidad. Las razones que pueden intervenir en este panorama son: difícil acceso a la atención por parte de profesionales especializados, limitaciones importantes para la entrega de dispositivos médicos, barreras de entrada al sistema de salud y límites geográficos no cubiertos (Abadía & Oviedo, 2009).

En Colombia se calcula que hay 4,5 millones de personas que sufren de diabetes y de estas una proporción cercana entre el 1,5% y el 10 % pueden tener heridas crónicas (hasta 450.000 personas/año) (Júbiz, Márquez, & Burgés, 2012). Con base en lo anterior, se hace

evidente un importante nicho de mercado que se encuentra desatendido por la limitación en la calidad del servicio.

Por otro lado, las úlceras por presión (UPP) se definen como aquellas generadas por la presión que ejerce el cuerpo de una persona sobre diferentes tipos de superficies. Este tipo de lesiones (GNEA UP, 2011) se constituyen también como un problema de salud serio, puesto que aumentan el riesgo de mortalidad. En este orden de ideas, la formación y posterior maltrato de una herida crónica se convierte en un problema de salud pública que ocasiona gastos en los sistemas de salud de los diferentes países.

3.5 Resultados esperados

Se espera incluir cápsulas informativas de vídeo con una guía intuitiva donde se contenga información relevante con respecto a: 1) las diferentes heridas y complicaciones producidas por complicaciones crónicas, 2) los insumos médicos especializados que se utilizan para contrarrestar los efectos adversos al bienestar personal y 3) la sugerencia de uso de los insumos médicos especializados que no requieren intervención médica y que son ofrecidos por BOX CARE. Estas cápsulas permitirán, a través de una experiencia sencilla para el usuario, dar a conocer cómo pueden ellos hacer uso de los insumos médicos y cómo se debe hacer una curación de una herida, y resolver dudas que puedan tener sobre los productos. De igual forma, a través de un *blog* publicado en el portal web, se incluirán artículos informativos sobre la temática en general, que estén avalados por un médico especializado en el cuidado de heridas crónicas.

Se prevé finalmente generar un servicio de información para la población que se encuentre expuesta a esta problemática de salud, el cual permita la elección más adecuada de los productos que se requieran, modos de uso, aplicación, frecuencia de uso, indicaciones y advertencias.

Se espera lograr los siguientes impactos con la realización de este trabajo:

- apertura de un segmento de mercado no explorado hasta el momento que demanda una necesidad;
- generación de tráfico hacia nuestro portal web, a través de la implementación de estrategias de mercadeo digital;
- ofrecer un canal de distribución entre el portal web, los pacientes y cuidadores para la adquisición de productos en el manejo de heridas crónicas.

3.6 Público objetivo

3.6.1 Descripción

La tienda virtual BOX CARE se enfocará en la atención de las heridas crónicas para pacientes con diversos tipos de úlceras. Estos pacientes se encuentren entre los estratos 3 y 6 de las principales ciudades de Colombia, pues dichos estratos cuentan con un nivel de bancarización mayor (cuenta de ahorro, tarjeta de crédito y acceso a créditos) y el acceso a plataformas digitales es mayor gracias a su poder adquisitivo. No obstante, en una segunda etapa del proyecto, se ampliará el segmento objetivo a poblaciones vulnerables que no cuentan con un poder adquisitivo que les permita realizar comprar por internet, también, lograr solventar esta problemática de salud pública en todos los niveles económicos del país.

Este tipo de segmentación se realiza teniendo en cuenta el carácter de la empresa y el uso de servicios de *e-commerce* que se caracterizan bajo dos grandes criterios: 1) facilidad para acceder a tecnologías de la información y comunicación (TIC) y 2) facilidad para acceder a servicios de pago en línea y acceso al crédito bancario. Cabe resaltar que, de acuerdo con lo descrito en el capítulo de Estrategia operativa (ver apartado 6.4 Procesos), no es obligatorio tener una cuenta bancaria para poder comprar alguno de los productos ofrecidos por BOX CARE pues se busca implementar dentro de la pasarela de pagos servicios de pago por corresponsales como Efecty, Gana, SuRed, PagaTodo, entre otros.

Se espera que, mediante un posicionamiento, no solo en el nicho de mercado de pacientes con heridas crónicas sino también en el de tiendas en línea, en el futuro (4 a 5 años) se pueda llegar a hacer una mayor cobertura a pacientes con características sociales y económicas diferentes pero que no son ajenas a este problema de salud que, como se ha mencionado, es de tipo público. Esto se busca hacer cuando se conforme una red comercial consolidada donde BOX CARE pueda hacer uso de diferentes estrategias comerciales y estratégicas que permitan apalancar las actividades operativas del negocio como la distribución y entrega de los insumos médicos especializados.

En síntesis, el mercado objetivo al que BOX CARE va a impactar, transformando vidas a través del servicio que se prestará serán pacientes con heridas crónicas y sus familias y personal de atención en salud interesado en el cuidado de este tipo de heridas.

3.6.2 Segmentación geográfica

De acuerdo con los modelos financieros presentados en el Capítulo 7 Estrategia financiera, se crean tres (3) escenarios que también ayudan a definir la población objetivo: 1) clientes locales, 2) clientes regionales y 3) clientes nacionales.

En primer lugar, se tiene un público objetivo ubicado en los grandes centros urbanos donde se encuentran altas tasas de prevalencia de las heridas crónicas (González, Cardona, Murcia, & Matiz, 2014). Por otro lado, los clientes de tipo regional se entienden como aquellos habitantes anexos a los centros urbanos cercanos a los clientes locales. Por último, los clientes nacionales se definen como aquellos pacientes con heridas crónicas que requieren los insumos para el tratamiento de las mismas y a donde la empresa de mensajería encargada puede despachar. Para este propósito se busca contratar con el despacho y envío de los pedidos con el servicio de mensajería Servientrega (Ver apartado 6.6 Estrategia operativa).

3.6.3 Segmentación por hábitos de conducta del cliente entendido como paciente y cuidador

De acuerdo con el literal anterior, el público objetivo de BOX CARE está conformado principalmente por personas mayores de edad con capacidad de trabajar y devengar un ingreso que les permita acceder a compras en línea. Así mismo, se ofrece este tipo de productos a personas que participen del régimen contributivo ya que son poblaciones económicamente activas, así como a las fuerzas militares, los cuales se identifican como una población importante que se hace parte de este problema de salud pública (Solarte, Benavides, & Rosales, 2016).

Cabe destacar que no necesariamente los consumidores de los productos deben ser los compradores, un ejemplo de esto puede ser una persona de tercera edad (consumidor) que requiere el uso de este tipo de insumos, pero cuya compra la puede hacer una persona más joven (comprador o cuidador).

De acuerdo con los anteriores análisis, se tienen las siguientes cifras que fueron validadas con respecto a varios estudios de tipo médico. En primer lugar, se cuenta con un estimado total de 1.350.000 personas que padecen de heridas crónicas en Colombia, cuyos casos fueron reportados en diferentes centros de salud en el país. Esta información se puede ver resumida en la Figura 1.

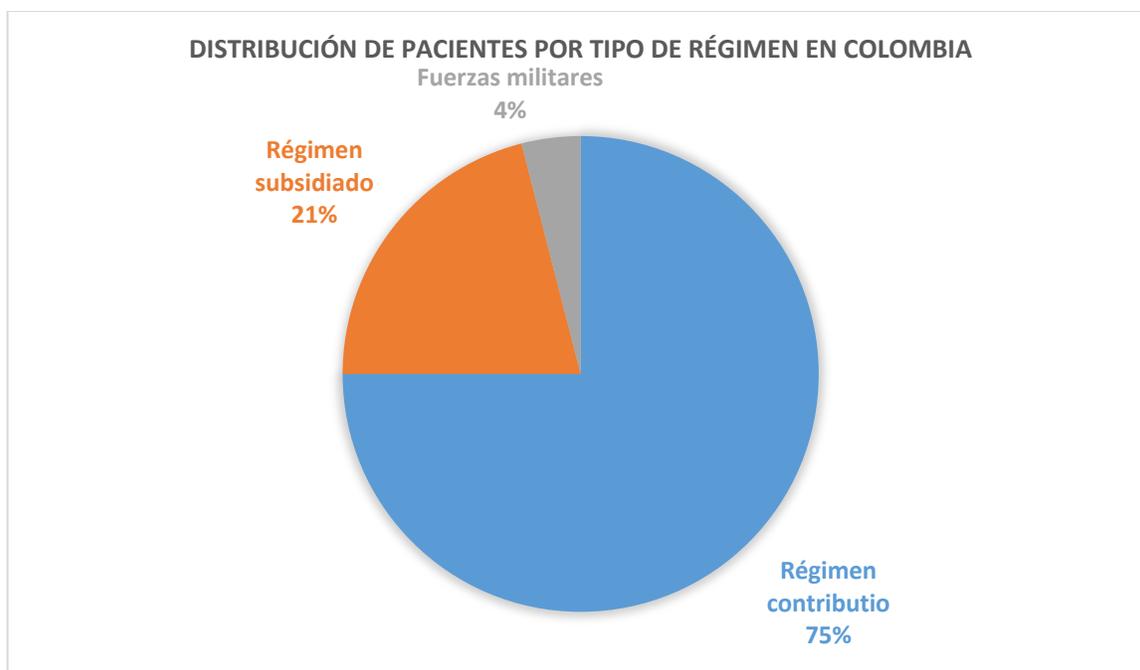


Figura 1. Distribución de pacientes con heridas crónicas. Fuente: adaptación de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/PSP/asis-nacional-2017.pdf>

Para poder hacer una estimación del potencial de clientes de BOX CARE, se siguieron las siguientes estrategias:

- de acuerdo con los estudios adelantados por (González *et al.*, 2014), se cuenta con un total aproximado del 30% de pacientes que continúan su proceso de recuperación en sus hogares;
- prevalencia en la cantidad de pacientes con el tipo de heridas crónicas;
- descartar la participación del régimen subsidiado, teniendo en cuenta que en las investigaciones adelantadas por el MinTic (Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, 2018) la población caracterizada dentro de este segmento cuenta con baja cobertura y accesibilidad a internet. Por otro lado, el Banco de la República establece los índices de bancarización y acceso al crédito de la población colombiana (Banco de la República, 2011); de esta forma, se puede establecer que la población caracterizada, también, dentro del régimen subsidiado, en principio no podría acceder a los servicios ofrecidos por el portal web.

Según las anteriores consideraciones, se tiene un total estimado de clientes anuales de 12.150 personas que podrían acceder a los servicios ofrecidos por BOX CARE, lo que se puede ver representado en la Tabla 2.

Tabla 2. Total de población objetivo.

Mercado objetivo		
Pacientes diabéticos	450,000	4,050
Pacientes con úlcera venosa	900,000	8,100
		12,150

Fuente: elaboración propia de los autores.

3.6.4 Buyer Persona

De acuerdo con los anteriores datos, se hace la construcción del cliente ideal (*Buyer Persona*) para los diferentes productos y experiencias de compra que ofrece BOX CARE.

Mónica busca acceder a los productos y servicios ofrecidos por BOX CARE como un comprador, mas no como un consumidor. Ella es una ejecutiva de 35 años, joven y con poco tiempo disponible debido a su agenda de trabajo. Su madre es una persona mayor que cuenta con complicaciones médicas por heridas crónicas. Sin embargo, Mónica siempre está pendiente de ella y de cualquier tipo de insumo médico que se requiera para su atención. Al no poder estar siempre presente, ella delega esa tarea a una enfermera particular experta en el manejo de este tipo de complicaciones, pero Mónica siempre está atenta a cualquier imprevisto y por eso requiere que se encuentren disponibles todos los canales de atención necesarios, dado el caso.



- Mónica.
- 35 años.
- Ejecutiva. Cuenta con una hora de almuerzo al día.
- Su teléfono móvil es una fuente de información valiosa. No lo descuida.
- Altos ingresos.
- Delega actividades que no requieren su constante atención.
- Su mamá tiene una úlcera por presión debido a su edad (85 años).

Figura 2. Perfil de Mónica. Fuente: Creative Commons Images.

Juan Carlos es un estudiante de sistemas que vive con sus abuelos. Él siempre está en constante comunicación con ellos durante el día, por si sus abuelos tienen algún tipo de complicación en el manejo de sus úlceras por presión que se presentan debido a la edad y la imposibilidad de poder moverse durante el día. Juan Carlos cree firmemente en el comercio

electrónico por lo que es comprador recurrente de varios servicios y productos. Actualmente, se encuentra evaluando la posibilidad de adquirir los insumos médicos para sus abuelos mediante los servicios de BOX CARE y ha ratificado su decisión al contar con un servicio que le permite hacer rastreo de sus compras y con recursos de información que, eventualmente, le ayudarán a hacer la aplicación él mismo.



- Juan Carlos.
- 23 años.
- Estudiante.
- Clase media.
- Domina tanto su teléfono como un computador a la perfección.
- Está encargado de cuidar de sus abuelos.
- Estudia sistemas y computación.

Figura 3. Perfil de Juan Carlos. Fuente: Creative Commons Images

Andrés es un paciente diabético con estado avanzado que, por su condición con úlceras en sus pies, tiene una movilidad limitada. No tiene la versatilidad de un joven al momento de utilizar su teléfono móvil, pero sabe usar muy bien los portales web especializados en compras en línea. Realiza varias transacciones por internet debido a su condición de diabético y a la facilidad que ofrecen las pasarelas de pago como Pago Seguro Electrónico (PSE).



- Andrés.
- 45 años.
- Asalariado.
- Su estilo de vida lo llevó a una complicación relacionada con la diabetes.
- Clase media.
- No está familiarizado con su teléfono. Sin embargo, tiene un buen dominio de la internet.
- Por su complicación, su movilidad es reducida. Todo lo paga por internet.

Figura 4. Perfil de Andrés. Fuente: Creative Commons Images.

Camilo es un sargento del ejército que conoce de cuidados básicos y la utilización de insumos médicos especializados. Sin embargo, su lejanía con respecto a un centro médico le impiden el acceso inmediato a diferentes servicios que se podrían considerar esenciales para el uso de un servicio en línea como un pago por internet o acceso 24 horas a un servicio de internet.

En este caso, se perfila el uso de una pasarela de pago dispuesta para los clientes que no pueden acceder a un servicio de pago en línea.



- Camilo.
- 35 años.
- Sargento del ejercito.
- En campo, con dificultad para acceder a internet para consultar información o para ver su estado de cuenta bancario.
- En el ejercito le fue instruido en primeros auxilios.
- Puede encontrar un corresponsal bancario en el centro del pueblo.

Figura 5. Perfil de Camilo. Fuente: Creative Commons Images

4. Análisis del entorno competitivo

4.1 Descripción general del entorno

El mercado mundial de cuidado de heridas se valoró en \$24,482.9 millones de dólares en 2015 y se espera que crezca con una tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) del 6.7% durante el período 2016-2022. Uno de los principales factores determinantes de este crecimiento progresivo es el aumento de la población geriátrica mundial, una mayor expectativa de vida y mejores condiciones para el acceso a los servicios de salud, influido de especialmente por un mayor volumen de sugerencias, recomendaciones, acceso a información en cuidado de heridas, y aumento de la conciencia sobre el cuidado de las heridas (Prescient, Strategic and Intelligence, 2018).

El aumento de enfermedades crónicas en la población como la diabetes, que conducen a la formación de úlceras venosas por presión, está generando una mayor demanda de productos para el cuidado de heridas crónicas. Entre estos tipos, los productos de mayor complejidad están registrando un mayor crecimiento por ser especializados en el cuidado de heridas crónicas.

El mercado latinoamericano de cuidado avanzado de heridas se valoró en alrededor de \$650 millones de dólares en 2016 y está preparado para crecer alrededor de un 8.5% CAGR durante el periodo 2017-2023 (JSB Market Research, 2018). Las restricciones asociadas con el crecimiento del mercado global incluyen el alto costo de los productos para el cuidado de heridas crónicas y la alta asistencia técnica requerida para la utilización de dichos productos. El alto

costo de los productos de alta complejidad para heridas crónicas y cierre de heridas, limita el acceso a los consumidores de este tipo de productos.

Algunas de las compañías clave que operan en el mercado global de cuidado de heridas son 3M Company, Coloplast Corporation, Medtronic plc, Smith y Nephew plc, Integra Life Sciences Holdings Corporation, Molynecke Health Care, Mo-Sci Corporation, Organogenesis Inc., Acelity LP Inc., DermaRite Industries LLC., Derma Sciences Inc., Hollister Incorporated, ConvaTec, Johnson and Johnson y DeRoyal Industries Inc.

4.2 Análisis PESTEL

Por medio del siguiente análisis se estudiaron los efectos de diversas variables de un entorno político, económico, social, etc. Los análisis comprendidos no solo abarcan un panorama nacional sino también internacional, así como una valoración cualitativa de los posibles impactos que podría generar la ejecución del proyecto BOX CARE.

En términos generales, se encuentran un conjunto de hechos relevantes que dan fuerza a las cifras presentadas en el planteamiento del problema como lo son el aumento de un mercado orientado hacia las compras en tiendas virtuales o un mayor grado de bancarización electrónica los cuales les permiten acceder a los clientes potenciales a servicios de comercio en línea. Por otro lado, se encuentra una tendencia creciente de problemas de salud públicos que conllevan a la aparición de heridas crónicas como lo son el aumento de pacientes diabéticos por los diferentes estilos de vida que actualmente se llevan en los centros urbanos. Para encontrar el análisis detallado, remitirse a la table Análisis PESTEL de la sección de Anexos.

Tabla 3. Análisis DOFA.

Análisis PESTEL										
	Notas ¿Cómo podrán impactar los factores listados en la izquierda en su negocio?	Impacto potencial Alto Medio Bajo Desconocido	Marco temporal	Implicancia e importancia			Oportunidad	Amenaza	Probabilidad ocurrencia	Impacto en la empresa
				Tipo Positivo Negativo Desconocido	Impacto Aumentando Sin cambios Disminuyendo	Importancia relativa Crítico Importante Sin importancia Desconocido				
Tecnología										
Desarrollo de tecnología competitiva	Utilización de aplicaciones y portales web en servicios de salud.	Alto	0-12 meses	Positivo	Aumentando	Importante	X		Medio	Medio
Reemplazo de tecnología	Asesores virtuales en la atención al cliente y en procesos que no requieren conocimiento especializado	Alto	0-36 meses	Positivo	Aumentando	Crítico	X		Medio	Alta
Potencial de innovación	Emprendimientos digitales como focos de desarrollo económico	Alto	0-36 meses	Positivo	Aumentando	Crítico		X	Medio	Medio
Acceso a tecnología	Alcance y cobertura de los servicios de banda ancha en Colombia	Alto	0-36 meses	Negativo	Disminuyendo	Importante		X	Medio	Bajo
Legal										
Legislación de empleo	Teletabajo como una forma de empleo para la utilización óptima de recursos en las oficinas	Bajo	0-36 meses	Desconocido	Sin cambios	Desconocido	X		Medio	Bajo

Fuente: elaboración propia de los autores.

4.3 Análisis DOFA

Por medio del siguiente análisis, se realizó un estudio de diferentes variables que reflejan tanto aspectos internos como externos que pueden ser oportunidades tanto de crecimiento como de proyección para las actividades que BOX CARE busca desarrollar en el sector económico en el cual iniciaría operaciones.

Dentro de los factores internos se pueden encontrar un conjunto de fortalezas que sirven como apoyo a las diferentes actividades que BOX CARE realizaría como parte de su actividad misional como empresa. En este sentido, una de las principales fortalezas es contar con un médico experto en el tema del manejo de heridas crónicas específicas y que tenga un conocimiento que permite hacer un adecuado diagnóstico de las necesidades que los clientes de BOX CARE puedan requerir. Así mismo, una de las principales fortalezas con las que cuenta la marca es el establecimiento como el primer *e-commerce* especializado en la venta y suministro de insumos médicos especializados en el manejo de heridas crónicas en Colombia. Esto también sugiere un desafío, puesto que el campo de la distribución requiere una sincronización de diferentes actores que no hacen parte directamente de la operación propia de BOX CARE.

Una de las principales debilidades de BOX CARE es la incursión en un mercado que es relativamente nuevo en el territorio colombiano como lo son los portales web dedicados exclusivamente a la venta y suministro de insumos médicos. A esto se suma que las ventas y el mercado potencial proyectado puede ser variable con respecto a la zona de interés o intervención hacia la cual BOX CARE quiera llevar sus productos.

Tabla 4. Factores internos. Análisis DOFA.

FACTORES POSITIVOS	FACTORES NEGATIVOS
<p data-bbox="597 1566 727 1598"><i>Fortalezas</i></p> <p data-bbox="428 1619 894 1797">1. A través de un Portal Web se brindarán soluciones del cuidado de las heridas crónicas al potencial de pacientes</p>	<p data-bbox="1170 1566 1312 1598"><i>Debilidades</i></p> <p data-bbox="967 1667 1515 1745">1. Desconocimiento del potencial del mercado colombiano</p>

FACTORES INTERNOS

2. Tener como referente un médico especializado en el tratamiento de heridas crónicas, el cual nos brindará asesoría y dará el aval de los contenidos que tendremos en el Blog	2. <i>Start-up</i> digital en proceso de desarrollo frente al mercado actual
3. Tener un amplio canal de distribución para generar una mayor cobertura de venta de insumos especializados	3. Ser una plataforma digital nueva
4. Pioneros en el desarrollo de un portal web que ofrece soluciones especializadas en el manejo de heridas crónicas	4. Desconocimiento de la marca por parte del mercado potencial
5. Brindar un servicio de calidad en el proceso logístico de envío de insumos médicos	5. Desarrollo logístico que depende de la tercerización en la parte de distribución
6. Ofrecer una experiencia de usuario de excelente calidad durante el proceso de compra	6. Ser un proyecto de inversión que se encuentra en etapa de introducción al mercado y cuenta con ingresos reducidos

Fuente: elaboración propia de los autores.

Por otro lado, BOX CARE, al encontrarse inmerso dentro de los lineamientos definidos por el actual gobierno entre el conglomerado económico denominado Economía Naranja que es una economía sustentada en servicios, cuenta con un conjunto de beneficios en materia tributaria y de financiación los cuales se convierten en una oportunidad de apalancamiento en las etapas iniciales del proyecto las cuales, como se verá en el capítulo financiero (ver apartado 7.7 Estrategia financiera) serán determinantes para generar un flujo de caja que permita desarrollar actividades operativas en BOX CARE.

Una de las principales amenazas con las que cuenta BOX CARE es que dentro de la población colombiana se tiene una preferencia sobre el uso de servicios de salud que impliquen una cara visible o responsable durante el proceso; esto se entiende como la necesidad de acudir presencialmente o tener visitas presenciales para el tratamiento de complicaciones de salud aun

si eso implica el uso de recursos o el traslado físico (Ministerio de Salud y Protección Social, 2017).

En este orden de ideas, ofrecer insumos médicos especializados vía medio electrónico implica un desafío que BOX CARE solventará por medio de un servicio al cliente oportuno con diferentes canales de comunicación como lo son líneas de atención telefónicas, servicio en línea 6 días durante 8 horas y un servicio de blog informativo y mensajes en línea a los cuales podrá acceder cualquier cliente de BOX CARE los cuales serán moderados y controlados por personal médico capacitado con experiencia en el manejo de heridas crónicas.

Tabla 5. Factores externos. Análisis DOFA.

FACTORES EXTERNOS	<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Financiación para proyectos de economía naranja 2. La información llega cada vez más rápido a los hogares 3. Gran alcance y uso de la información de las redes sociales. La información llega cada vez más a varios hogares 4. Alta generación de emprendimientos digitales al alcance de las manos 5. Teletrabajo como una nueva fuente de empleo 4. Amplitud de oferta y servicio al cliente especializado 5. Al ser pioneros en la generación de este modelo de negocio, podemos estar ubicados como líderes del mercado

Fuente: elaboración propia de los autores.

4.4 Fuerzas de mercado

Mediante el análisis de cinco (5) fuerzas propuesto por Michael Porter se busca establecer un marco de análisis con respecto a los factores que pueden influir en la construcción de la estrategia para un negocio. De esta forma, las fuerzas ayudan a conformar un panorama competitivo, así como identificar posibilidades de mejora para una compañía en el entorno competitivo definido (Porter, 2008).

A continuación, se presentan los factores identificados para la construcción de la ventaja competitiva de BOX CARE.

4.4.1 Liderazgo en costos

En primer lugar, para el apoyo logístico relacionado con los inventarios se busca contratar con proveedores de insumos médicos, tales como Vidcol, Eximedical y Biosmedic. La adquisición de insumos a gran escala permite obtener economías de escala.

Por otro lado, el costo para el cliente de BOX CARE corresponde al costo de los insumos más los costos de envío. Los servicios relacionados con las herramientas informativas que se ofrecen como las cápsulas de video o los foros virtuales no tienen costo. Esto se traduce, finalmente, en menores precios que son transferidos a los clientes.

4.4.2 Diferenciación

Empresas dedicadas a ventas de productos en línea, como MercadoLibre, Rappi o Merqueo, se enfocan en ofrecer una gran variedad de productos, entre los que se encuentran insumos médicos.

Sin embargo, el ofrecimiento de estos productos está sujeto a la disponibilidad de un tercero, como en el caso de MercadoLibre, o no se cuenta con un conjunto de herramientas educativas con profesionales especializados, como ocurre con la mayoría de estas plataformas en Colombia.

En BOX CARE, además de ofrecer insumos médicos de buena calidad, se cuenta con herramientas educativas para atender las dudas de nuestros clientes como pueden ser: 1) información en preventa, 2) información posventa, 3) asesoramiento y acompañamiento o, inclusive, 4) prevención.

4.4.3 Enfoque del negocio

Las bases de BOX CARE corresponden a: 1) ofrecer insumos médicos de calidad, 2) ofrecer una experiencia de compra en el portal web y 3) educar con información oportuna y relevante.

Por otro lado, el nicho de mercado (ver apartado 3.6 Público objetivo) busca atender un gran segmento de la población en Colombia que padece este tipo de complicaciones médicas que va aumentando año a año debido a varios factores como los estilos de vida, entre otros.

4.4.4 Capacidad de negociación con los proveedores

De acuerdo con el objeto de BOX CARE, la negociación con los proveedores implica el aprovechamiento de economías de escala que permita obtener descuentos por volúmenes de compra para algunos de los insumos médicos más utilizados y que tienen mayor rotación en inventario como lo son los apósitos (independiente de su tamaño).

Por otro lado, se tiene la posibilidad de negociar también descuentos con los proveedores de servicios intangibles relacionados con los procesos operativos de BOX CARE como lo son: 1) los servicios de mercadeo digital y 2) transporte y distribución de mercancía.

4.4.5 Capacidad de negociación de los compradores

El cliente no tiene poder de negociación en el costo del producto ya que se busca ofrecer un precio razonable por estos insumos.

No se contempla la posibilidad de hacer descuentos por rangos teniendo en cuenta los niveles de compra. Esto se debe a que de acuerdo con las proyecciones de demanda (ver apartado 7.1) Presupuestos) la mayor concentración del ingreso para BOX CARE se genera por compras menores a \$100.000, donde no hay descuentos por volúmenes de compra de insumos o por transporte de mercancía.

4.4.6 Amenaza de nuevos competidores

De acuerdo con el panorama de los portales web dedicados a la venta de bienes/servicios en Colombia, el crecimiento de este tipo de negocios viene en alza. Sin embargo, por ahora, no se registra algún tipo de emprendimiento digital que busque converger los elementos diferenciadores de BOX CARE como lo son: 1) las herramientas informativas especializadas y diseñada por un equipo profesional experto en el tema del cuidado de heridas crónicas y 2) un portal web de insumos médicos especializado por tipo de complicación.

4.4.7 Amenaza por productos sustitutos

De acuerdo con el apartado anterior, en Colombia se cuentan con fuertes competidores en el mercado de las tiendas en línea. Un principal competidor por su alto valor de marca, confianza como plataforma de pagos y una cadena de distribución establecida a nivel nacional es MercadoLibre.

Por otro lado, en el mercado también existen tiendas especializadas en ofrecer insumos médicos y las cuales están incursionando en el segmento de las tiendas virtuales por medio de aplicaciones móviles y portales web que se dedican a la comercialización de estos insumos mediante un sistema logístico organizado por ellos mismos. De acuerdo con lo anterior, se encuentran servicios como los ofrecidos por Locatel, Farmatodo o Cruz Verde.

El principal elemento diferenciador con este competidor se encuentra en los servicios especializados que se ofrecen desde el punto de vista de un profesional en salud, así como los recursos disponibles para los clientes que requieren información adicional sobre el uso de este tipo de insumos.

4.4.8 Rivalidad competitiva dentro de una industria

Al no haber un emprendimiento digital en Colombia que se dedique a la venta exclusiva de insumos especializados en el cuidado de heridas crónicas en línea, no se encuentra rivalidad en la industria.

5. Estrategia de mercadeo

5.1 Producto

BOX CARE nace de la concepción de la idea en la cual esta apalancado este trabajo de grado: conectar un segmento, en nuestro caso pacientes que tengan heridas crónicas y sus cuidadores, con productos óptimos de excelente calidad en la comodidad de su hogar. BOX CARE inicialmente se planteó como un botiquín especializado en el cuidado de heridas que evoluciona y tiene el componente de compra digital pero también de envío a la puerta del hogar del cliente.

BOX CARE se define como una marca paraguas que en sus inicios va a ofrecer, a través de un portal web, la venta de insumos médicos especializados en el manejo de heridas crónicas, pero se concibió como una marca que puede generar diferentes líneas de negocio en el contexto cuidado de la salud.

La concepción de la marca y su desarrollo de imagen corporativa responde al análisis de diseño y tendencias en diseño para el 2019, que al realizar la investigación respecto a las tendencias se encontraron algunas que nos sirvieron de ayuda para plasmar el *core* de la marca por medio de su isologotipo.



Figura 6. Isologotipo de BOX CARE. Fuente: elaboración propia de los autores.

La composición del isologotipo de BOX CARE que se plantea desde diseño es la siguiente:

- Recuadros: los recuadros representan las cajas o la palabra *box* del nombre, y también hace alusión al envío de productos. Al mismo tiempo, las cajas componen la cruz que

simboliza la medicina, y en ella se integra la palabra *box* en los 3 recuadros horizontales para darle una forma más compacta generando una visual agradable.

- Colores: se utilizaron colores azules y magentas saturados, pues como se observó en las tendencias de diseño 2019 los colores saturados marcarán la parada en diseño. El azul hace referencia a la salud y a la medicina, y el color magenta, al corazón que hace un símil de nuestro eje central de marca: la ayuda hacia el prójimo. El azul oscuro le da fuerza y respaldo a la palabra *care*.
- Tipografía: para la palabra *box* se usó una fuente que tuviera forma y alusión al entorno digital, logrando conectar al mundo de la salud con el ecosistema digital.
- Formas orgánicas: se usaron este tipo de formas en los recuadros para darle un aspecto de cuidado, delicadeza y suavidad para la vista.

5.1.1 Ecosistema digital

A continuación, se plantea el ecosistema digital para BOX CARE, el cual será clave para el desarrollo de la marca, la venta y difusión de la misma.

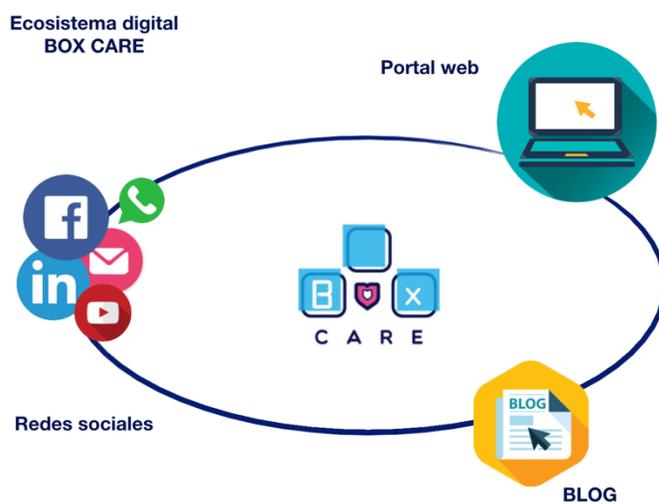


Figura 9. Ecosistema digital BOX CARE. Fuente: elaboración propia de los autores.

El ecosistema digital de BOX CARE, está compuesto por un portal web, redes sociales, *newsletter* y *blog*.

5.1.2 Página web

La construcción de este portal se hace según el análisis de las tendencias que se están manejando en diseño y diseño web para el desarrollo de este tipo de productos (ver Anexo. Tendencias en diseño).

El portal web está pensado para que sea intuitivo, de fácil uso y lo más óptimo posible para realizar una compra fácil y segura. Cuando un usuario entra al portal web en la página de inicio o *home* lo primero que encontrará es el isologotipo de la marca seguido de un menú en barra, en el cual se podrán encontrar ubicadas las secciones del portal web. En la parte superior derecha se encontrará un buscador y los íconos de las redes sociales.

Dentro de la página principal habrá una presentación de *big banners* donde estarán visibles imágenes relacionadas a cada una de las secciones del portal, las cuales corresponden al catálogo de productos ofrecidos, el carrito de compras y el *blog*.



Figura 10. Página principal del portal web de BOX CARE. Fuente: elaboración propia de los autores

En el apartado de **Secciones**, el cliente podrá encontrar una relación de los diferentes tipos de insumos médicos especializados por tipo de afectación que pueda tener el cliente. Cada

una de estas secciones se encuentra diferenciada por un ícono grande azul que permite hacer la correcta diferenciación y garantizar un fácil acceso para los clientes de BOX CARE.



Figura 71. Menú catálogo para BOX CARE. Fuente: elaboración propia de los autores.

Al entrar en cada una de subsecciones del catálogo, los clientes podrán encontrar el detalle de cada uno de los insumos médicos especializados que ofrece BOX CARE. Se presenta una foto del producto en cuestión como una descripción de sus principales funciones. Así mismo, se acompaña cada producto con su respectivo valor como también la posibilidad de agregarlo al carrito de compras y un *call to action* para la compra.

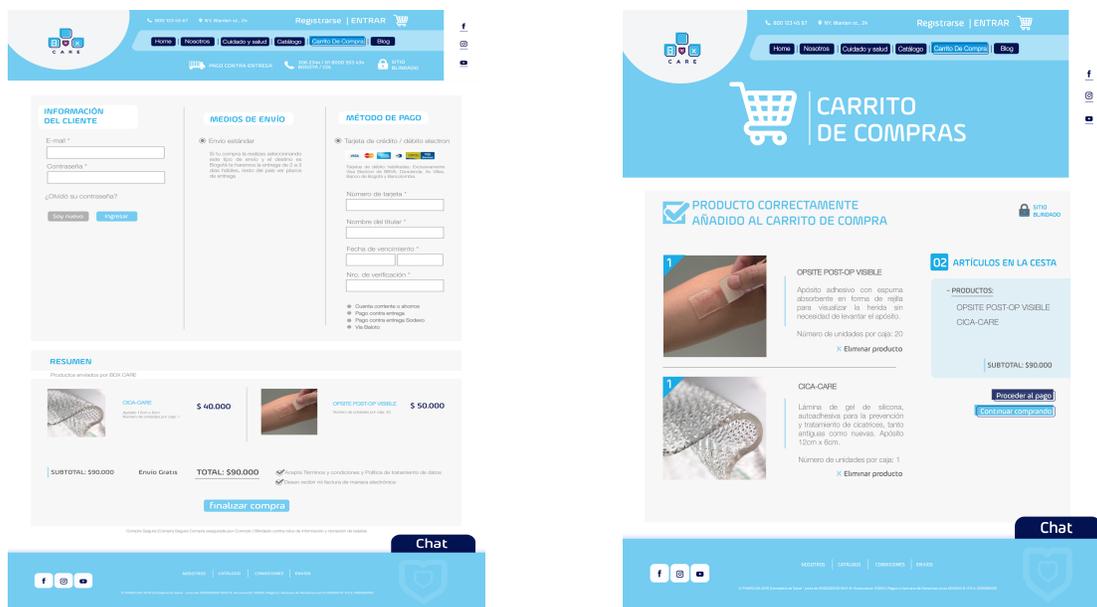


Figura 82. Menú productos en BOX CARE. Fuente: elaboración propia de los autores.

En la navegación del portal web BOX CARE, el cliente se encuentra con la sección de **blog** mediante la cual podrá acceder a información relacionada con el uso de los insumos médicos especializados ofrecidos y con la prevención y tratamiento de diferentes tipos de heridas crónicas mediante cápsulas de video. También podrá encontrar diferentes *posts* con casos de diversos clientes que han utilizado los productos y que han tenido alguna duda en el proceso; este tipo de contenido generado por los usuarios se encuentra moderado por un profesional en salud que hará algún tipo de recomendación (mas no diagnóstico) de algunos casos particulares.

5.1.3 Redes sociales

- Facebook: la *fan page* será el canal social que contenga la mayor cantidad de contenido que se va a publicar en blog del portal web, las cápsulas de video informativas, las acciones promocionales de los productos e información corporativa de la marca.
- YouTube: este canal será el que aloje todas las cápsulas y vídeos que se realicen para la marca.
- LinkedIn: en este canal se creará un perfil empresarial gratuito en un comienzo para ir prospectando los posibles clientes que puedan identificar en esta red social, en él se publicará información corporativa e informativa, es decir, quiénes somos, qué hacemos, propuesta de valor, isotipo, etc.

- WhatsApp: este canal se plantea con la premisa de hacer un seguimiento continuo a los prospectos o clientes ya habituales, se propone como una herramienta de seguimiento directo para el área comercial. Aquí se manejará una estrategia de mensajes de texto, bien sea con acciones promocionales o con seguimiento de compras.

Se plantea un cronograma de publicación para estos canales sociales de la siguiente manera:

- Facebook: dos publicaciones informativas sobre una temática a definir, dos publicaciones corporativas, una publicación en video, tres publicaciones comerciales y formulario distribuidas en la semana.
- YouTube: tres vídeos semanales.
- LinkedIn: dos post diarios informativos sobre la marca.
- WhatsApp: mensajes periódicos en función de la actividad promocional que se tenga y mensajes de texto de seguimiento de compra de productos.

5.1.4 Newsletter

El *newsletter* que se plantea para BOX CARE es un boletín informativo que llevará embebidas las cápsulas de vídeo de los temas que se estén tratando, los artículos publicados en el *blog*, información de la marca, acciones promocionales y descuentos. Tendrá la opción de tener marcas aliadas presentes por medio de *banners* publicitarios. Esta será una herramienta clave de difusión para la base de datos de posibles clientes que se consigan, logrando mayor amplitud del mensaje que quiere difundir la marca.

En el planteamiento del ecosistema digital es clave que todas las plataformas se re direccionen entre sí para lograr un movimiento digital importante y lograr un tráfico importante en la web, que será en un mediano plazo otra posible fuente de ingreso vía venta de pauta publicitaria y contenido especializado.

5.1.5 Embudo *e-commerce* BOX CARE

Para el desarrollo de nuestra estrategia de *e-commerce*, planteamos estas etapas de lo que sería nuestro embudo de conversión para la venta y comercialización de los productos que ofrecerá BOX CARE al mercado colombiano.

Con este embudo se pretende ayudar a comprender el proceso que seguirían los clientes al momento de comprar en nuestro portal web, plantea un paso a paso del proceso que logrará un

resultado en conversión a compra y una posible recompra de los productos, ya que los clientes no llegan a una web y compran de inmediato en todos los casos, hay pasos que siguen y que los motivan a realizar dicha compra.

Para el caso de BOX CARE, esas fases son las que se explicarán a continuación y en ellas se plantearán las acciones para cada etapa del embudo.



Fuente: elaboración propia

• Planificación

Para BOX CARE, se plantea generar contenidos relevantes de carácter informativo, médico y didáctico para ayudar a nuestros clientes a tomar una decisión de compra, es decir, se planea generar cápsulas de vídeo con un médico especializado en el tema del cuidado de heridas crónicas en las cuales se explicará la forma de usar todos los productos del catálogo que ofrece la marca.

De igual forma, se planea generar artículos para el *blog* de la marca que estén enfocados en ofrecer información de calidad sobre la temática cuidado de heridas

crónicas, qué son, cómo tratarlas, casos de recuperación de pacientes, *tips* y consejos en uso de insumos médicos especializados e información general que pueda ir surgiendo sobre el cuidado de las heridas, esto debido a que en el país es muy poca la información que se puede encontrar sobre la temática.

- **Atracción**

En la etapa de atracción del embudo de conversión se busca dar a conocer el portal web y su contenido, este se multiplicará en el ecosistema digital que se ha planteado para la marca (*blog*, YouTube, Facebook, LinkedIn, *newsletter*). Se comprará pauta en Google para posicionar la marca en los motores de búsqueda para lo cual es clave la estrategia SEO, pues ayudará a generar movimiento y tráfico al portal web con el objetivo de dar a conocer el catálogo de productos que ofrece BOX CARE.

- **Interés**

En esta etapa del embudo es clave el desarrollo de contenido relevante que genere curiosidad en los posibles clientes, se tendrán ofertas especiales para los compradores, paquetes de productos médicos especializados para el cuidado de heridas. Como contamos el posible comprador no ha visitado el portal previamente, en esta etapa se les sugerirá suscribirse al *newsletter*, en donde podrán encontrar información de interés, ofertas, videos explicativos, etc. y seleccionar sus temas de interés para poder segmentar mejor la información que se les entregará.

- **Deseo**

En esta etapa BOX CARE busca crear una relación de confianza que se vuelva una acción de compra por parte de los clientes. En este punto se plantea realizar campañas de *email marketing*, SMS y llamadas telefónicas de seguimiento para finalizar la compra.

En las campañas se enviarán ofertas especiales, casos de éxito de pacientes que se estén tratando, testimoniales y recomendaciones que animarán a los clientes a finalizar la compra en BOX CARE.

Esto se realizará mediante el uso de una plataforma especializada en gestión de CRM como lo es Bitrix 24, que nos brinda múltiples opciones que podemos usar a nuestro favor para la gestión de campañas de *email marketing*, SMS, telefonía y *contact center*.

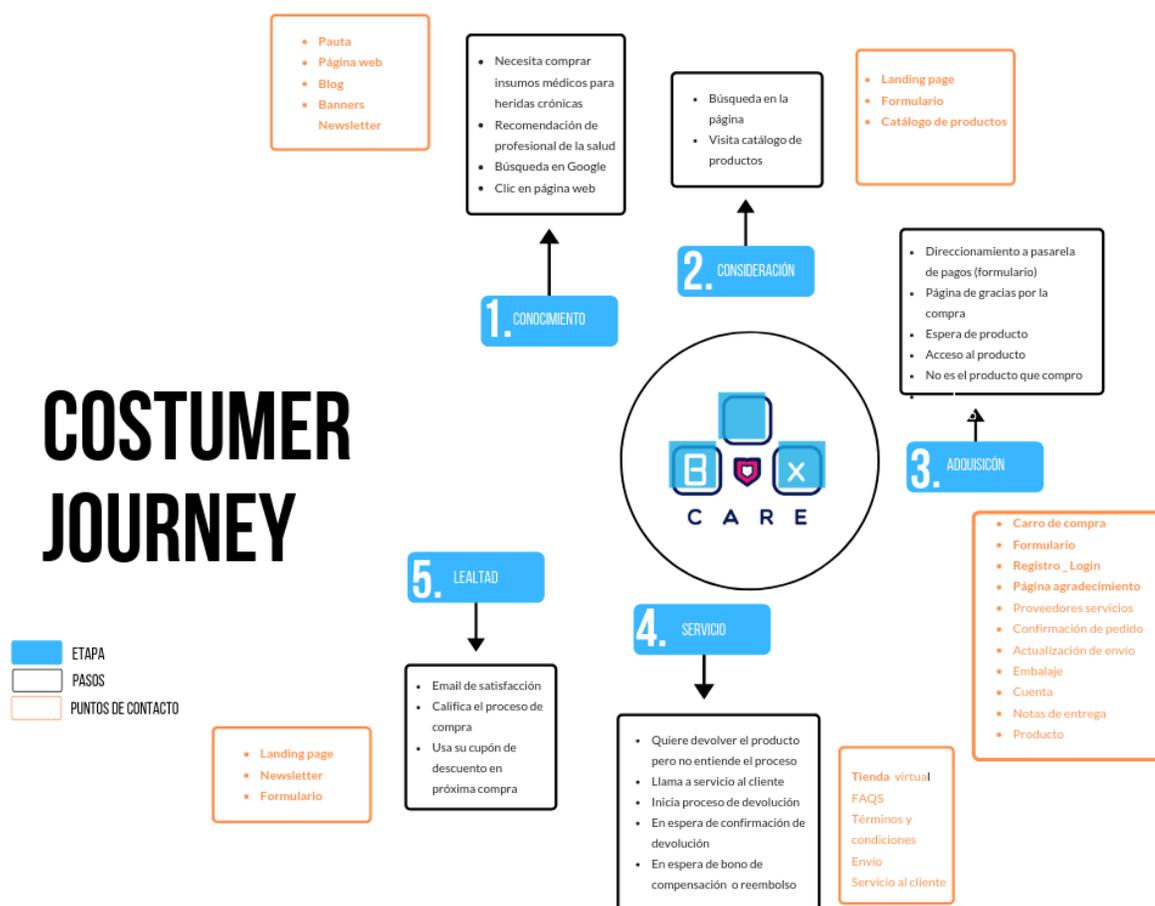
- **Acción**

Esta etapa es de gran importancia para poder generar confianza y finalizar con una compra exitosa. Para que esto pueda suceder las páginas de pago van a ser lo más sencillas posibles, con la menor cantidad de campos para no tener deserción, información del proceso de compra claro, pasarela de pagos, despacho, entrega de productos, etc.

En esta etapa buscamos ser transparentes para generar confianza y que las acciones se transformen en compras.

El embudo se debe complementar con una estrategia de fidelización de clientes para continuar con la recompra del portafolio de productos, que esté segmentada por afinidad de gustos y temas de interés. Esta estrategia será personalizada uno a uno con un grado de detalle que hará al cliente sentirse cómodo y quiera volver a realizar nuestro proceso de compra una vez haya satisfecho su necesidad. Se felicitará a cada cliente en su cumpleaños, se enviará información relevante según sus gustos, ofertas promocionales según su historial de compra, paquetes promocionales en productos de compra recurrentes, etc.

5.1.6 Customer Journey



Para BOX CARE, se plantea un *customer journey* de cinco etapas en donde el posible comprador iniciará el proceso para adquirir los insumos médicos especializados que la marca comercializa. A continuación se explican esas etapas, los respectivos pasos y sus puntos de contacto a los que el cliente tuvo acceso para tomar la decisión de pasar de *lead* a comprador y luego a un posible recomprador.

- **Conocimiento**

En esta etapa, el consumidor de BOX CARE descubre el portal y sus productos. En esta primera parte el proceso es informativo para el usuario: se le presentan los artículos editoriales, las cápsulas informativas de video y los testimoniales, los cuales llevan a informar la existencia del catálogo de productos para la necesidad que tiene en el momento de la búsqueda, en este caso curar una herida crónica.

Los puntos de contacto de esta etapa son medios de alto alcance con los cuales se pretende abarcar gran parte del público objetivo por medio de pauta en las redes sociales de la marca (Facebook, Instagram, YouTube), pauta en Google Ads, pauta de los artículos publicados en el *blog* y banners de 728x90 ubicados en el hombre principal y en secciones intermedias, publicados en medios de comunicación tales como: página web de as sociedades medicas de cirugía general, cirugía vascular, medicina interna y diabetología, Universidad Nacional, Universidad del Bosque, Manuela Beltrán, El tiempo, El Espectador.

- **Consideración**

En esta segunda etapa el consumidor de BOX CARE ya quiere realizar la compra y considera diferentes opciones para llevarla a cabo. Es un consumidor que analiza muy bien sus opciones ya que este es un tema sensible al estar comprometida la salud.

En esta etapa, el consumidor debe conocer a BOX CARE y tener conciencia de su existencia, de sus productos y servicio para poder realizar una compra. En este momento la marca debe informar las características de los productos que ofrece, su diferencial y procesos de calidad que los hacen diferenciales en el mercado.

- **Adquisición**

En esta etapa del *customer journey*, este ya ha tomado la decisión de comprar los productos y decide hacer efectiva la compra. Aquí es clave que la plataforma *online* esté óptima y no haya trabas o reprocesos en dicha compra.

- **Servicio**

En esta etapa el servicio postventa es de vital ayuda al proceso para mantener la satisfacción del cliente. En esta etapa del proceso de compra, el cliente ya tiene el producto en sus manos, ha vivido el proceso logístico de distribución y entrega, por lo

que el equipo comercial a través de estrategias de CRM busca seguir en contacto con él para incentivar futuras compras.

El objetivo de esta etapa es generar una relación estrecha con el cliente para que este repita futuras compras y se fidelice con la marca y los productos.

- **Lealtad**

En esta última etapa, tras una compra satisfactoria, es probable que los clientes le ayuden a la marca a mejorar con base en sus retroalimentaciones. Estos comentarios son de vital importancia ya que con ellos se pueden mejorar los procesos para otros posibles compradores.

5.2 Propuesta de valor

1. Ser el primer portal web en Colombia que asesora, vende, distribuye insumos y productos para el manejo y cuidado de heridas crónicas.

2. Ofrecer un portafolio especializado en insumos médicos para el cuidado de heridas crónicas al alcance del paciente, cuidador y personal asistencial, por medio de un sistema logístico eficiente, ágil y profesional, lo cual es una diferencia frente a las tiendas *online* de venta de insumos médicos (Mercadolibre, Locatel, Farmatodo, entre otros).

3. Ser un referente digital en la venta de insumos médicos especializados que genera contenido informativo, mediante cápsulas de video y artículos explicativos sobre la temática con personal médico y asistencial (médicos, enfermeras, paramédicos, médicos especialistas, terapeutas, fisioterapeutas, etc) referentes en el ámbito de la salud a nivel nacional.

Con el planteamiento de este emprendimiento digital se busca atender un problema de salud pública que permite entender a una parte de la población colombiana (ver apartado 3.6 Público objetivo) que tiene una tendencia de crecimiento debido a diferentes factores como: 1) estilo de vida, 2) envejecimiento de la población o 3) condiciones laborales. Así mismo, mediante las herramientas educativas propuestas (cápsulas de video y artículos médicos especializados), se busca atender a este segmento tanto en acciones correctivas (el uso de insumos, por ejemplo) como en acciones preventivas y disminución en factores de riesgo.

Aportando al país un modelo de *e-commerce* eficiente que responde a las necesidades de un mercado desatendido y con un potencial de escalamiento de negocio grande, el cual debe

convertirse en un referente dentro de los modelos que están en esta categoría, posicionando a Colombia como un impulsor de este tipo de iniciativas.

5.3 Misión, visión y valores

5.3.1 Misión

Mejorar la calidad de vida de la población colombiana ante un problema de salud pública como lo es el tratamiento de las heridas crónicas, mediante el planteamiento de un emprendimiento digital de referencia en el sector de la salud.

5.3.2 Visión

Lograr que para el año 2023 BOX CARE sea el emprendimiento digital pionero en la venta de insumos médicos especializados en el cuidado de heridas crónicas, por medio de la generación de confianza con el cliente (paciente y/o cuidador) tanto en el ámbito logístico, transaccional y de servicio.

5.3.3 Valores

- **Bienestar:** mejorar la calidad de vida de los pacientes y cuidadores directa o indirectamente frente a la problemática del manejo de las heridas crónicas en Colombia.
- **Liderazgo:** generar una oferta de valor integral, entre salud y tecnología, que asegure un posicionamiento en el mercado de insumos para el manejo de heridas crónicas.
- **Confianza:** utilizar estándares médicos en el cuidado de heridas crónicas. Por otro lado, generar una transacción electrónica confiable y segura de acuerdo con las normas establecidas.
- **Usabilidad:** desarrollar una experiencia de usuario que comprenda, entre otras actividades 1) un sistema logístico óptimo para el despacho, transporte y recepción de los insumos médicos; 2) usabilidad del portal web, tanto en actividades relacionadas como la consulta de insumos, procesos de pago, asesoría por medio de cápsulas de video, y 3) servicio al cliente con profesionales especializados que puedan atender cada una de las necesidades (no solo médicas) de nuestros clientes.

5.4 Objetivos de mercadeo

Objetivo general

Generar *brand awarness* en el mercado de venta de insumos médicos para heridas crónicas a través de BOX CARE.

Objetivos específicos

- Realizar el lanzamiento del servicio (BOX CARE)
- Posicionamiento a BOX CARE como una plataforma web pionera en la venta de insumos médicos para heridas crónicas.
- Generar acciones de comunicación para dar a conocer la marca.
- Construir los valores de la marca, la identidad, la cultura organizacional.
- Desarrollar el plan de mercadeo y comunicaciones para el lanzamiento de la marca
- Apoyar al área comercial para generar propuestas promocionales que incrementen una captación de leads.

5.5 Objetivos comerciales

Objetivo general

- Cumplir con el presupuesto de ventas establecido para el primer año

Objetivos específicos

- Consolidar en el primer año la base de datos de los clientes potenciales
- Generar alianzas comerciales con los proveedores de insumos médicos
- Generar alianzas estratégicas con empresas que intervienen en la cadena de valor del proceso logístico.
- Generación de paquetes comerciales en pro de los posibles compradores

5.6 Investigación de mercados

Para la construcción del portal web como también de las diferentes alternativas de productos y tipos de clientes a los cuales ofrecer el producto, se utilizó un método de investigación cualitativa denominada *focus group* o grupo focal (Juan & Roussos, 2010) mediante la cual se recogieron un conjunto de testimonios tanto de pacientes de heridas crónicas como de algunos miembros del personal médico adjunto a la Clínica Nieves en la ciudad de Yopal. Este trabajo se realizó con tres (3) personas adscritas al personal médico y siete (7) pacientes identificados con heridas crónicas y sus familias.

Teniendo en cuenta todo este contexto, durante el trabajo de campo en la ciudad de Yopal con la Clínica Nieves se evidenciaron las limitantes o necesidades que no cubren las instituciones de salud, la cuales deberían estar orientadas a ayudar, curar y brindar un servicio a los pacientes que padecen de pie diabético y tratamientos vasculares, entre otras heridas crónicas. Al estar en

contacto directo con estos pacientes, se logró identificar necesidades puntuales como la accesibilidad a insumos médicos especializados que son de difícil adquisición ya que en la mayoría de los casos se obtienen en las instituciones de salud que hacen el manejo de este tipo de heridas. Otra limitante que se pudo identificar fue la dificultad que tienen los pacientes para desplazarse a un centro de salud y lograr que se les haga la curación, pues esto genera mayores costos tanto por el desplazamiento del paciente como por la compra de los insumos, lo que conlleva a un deterioro en la calidad de vida.

Además de poder identificar las necesidades que un paciente con heridas crónicas pudiera tener, desde el punto de vista médico también se hizo la validación de lo que hoy se tiene como propuesta e idea general del proyecto, desarrollo de isologotipo de la marca, *mockups* del planteamiento del portal web y uso de colores corporativos.

En el *focus group* el equipo médico entendió la idea general del proyecto, comentó que es una idea complementaria a su labor y de gran apoyo a la clínica donde trabajan y sus trabajos alternos. También señaló que en Colombia no existe un proyecto como el que se le planteó y que entraríamos a incursionar y a solventar una necesidad latente que se tiene descuidada. Respecto al isologotipo, el equipo médico comentó que se entendía, que es una marca fresca, dinámica y acorde con la propuesta de valor. El planteamiento de portal web les pareció sencillo y fácil de usar, y la propuesta de valor sobre generar contenido propio de la temática y cápsulas de vídeo les pareció llamativo y de mucho valor para el gremio.

Los pacientes de la clínica y sus familiares que estuvieron en el *focus group* entendieron la finalidad del proyecto, comentaron que era una buena solución para su problema, ya que la mayoría de ellos tiene que desplazarse largos trayectos para llegar a su EPS o IPS, y en su mayoría tienen edades avanzadas, lo que les dificulta el traslado. Sumado a eso el tiempo que gastan sus familiares en dichos trayectos es mucho, por lo que los más entusiasmados eran los cuidadores, los hijos y/o nietos de estos pacientes que comprendieron fácilmente el proyecto y lo vieron como una solución maravillosa que les ayudaría mucho a todos. Estos cuidadores no vieron problema en que BOX CARE fuera una tienda virtual, comentaron que la facilidad de obtener los productos, que muchas veces son difíciles de conseguir y están reunidos todos en un mismo lugar, les parece ideal y más si se los llevan a la casa. Hubo muy buena aceptación a la propuesta de valor del proyecto, comentaron que les llamaba la atención las capsulas de vídeo

informativas, ya que muchos de ellos entran a internet a buscar cómo ayudar a sus familiares pues son los que tienen que hacer las curaciones.

De igual forma, se observó que dos personas del *focus group* mostraron oposición al tema de compra *online* ya que argumentaban que Colombia es un país inseguro para comprar, pero esto fue comentado por el resto del grupo y las otras personas explicaron que ahora el sistema de compra *online* es muy seguro y las empresas cada día están más blindadas en temas de *e-commerce*.

5.7 Segmento objetivo

De acuerdo con lo definido en el público objetivo, se puede hacer una caracterización del tipo de cliente que BOX CARE atiende (ver apartado 3.6 Público objetivo). Sin embargo, se tiene que el segmento objetivo para BOX CARE de pacientes con heridas crónicas corresponde a la atención de este tipo de heridas en pacientes con edades comprendidas entre 18 y 80 años, de sexo tanto masculino como femenino y que se encuentren entre el estrato 3 y 6.

5.8 Estrategia de mercadeo

La estrategia de mercadeo para BOX CARE se puede definir mediante tres etapas que se plantean en la

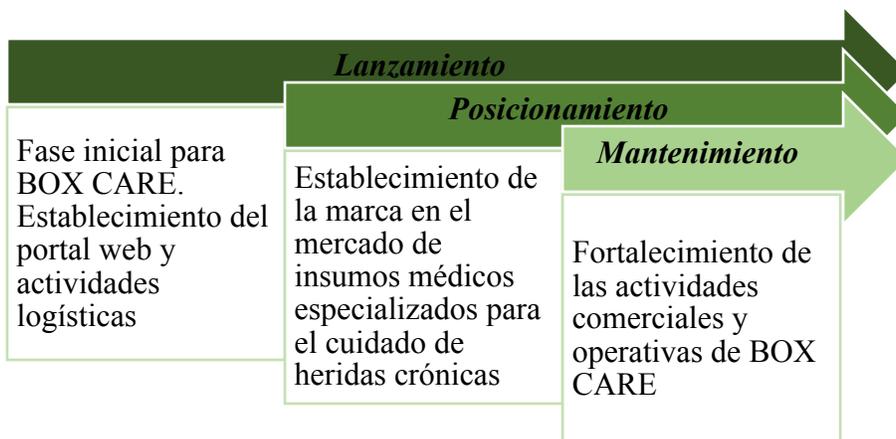


Figura 9.

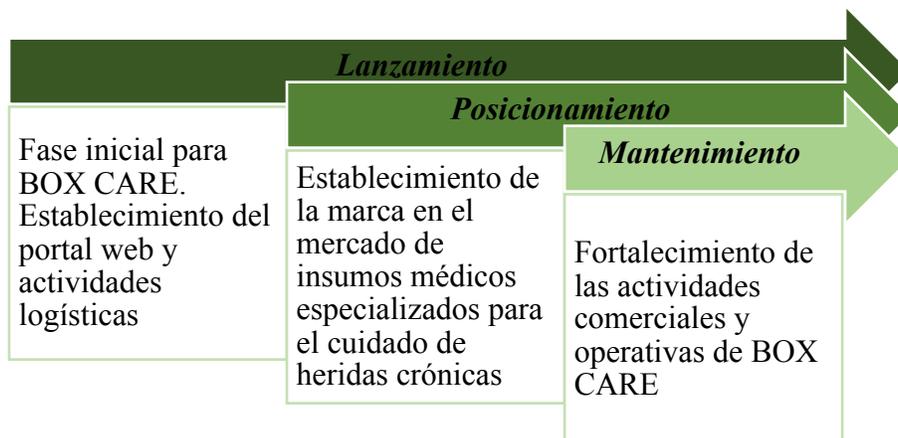


Figura 9. Pilares de la estrategia de mercadeo. Fuente: elaboración propia de los autores.

5.8.1 Lanzamiento

- Generación de un servicio de información en el portal web que le permita al cliente acceder a información oportuna. Esto se busca hacer mediante la generación de cápsulas de video y de *branded content*. Además, se busca que este contenido sea publicitado a través de redes sociales (i.e. Facebook e Instagram) y motores de búsqueda de metainformación (i.e. Google). Así mismo, se generará un video promocional que se busca impulsar mediante plataformas digitales como YouTube.
- Participación por medio de un stand dentro de la muestra comercial en congresos de cirugía general, cirugía vascular, cirugía interna, entre otros.
- Relacionamiento con las facultades de enfermería y fisioterapia de las principales ciudades del país.
- Organización de eventos de lanzamiento dirigido a emprendedores digitales como Endeavor y profesionales especializados (i.e. médicos jefes especializados en heridas crónicas, enfermeras jefe al cuidado de heridas crónicas en instituciones de salud o gerentes de centros especializados en heridas crónicas).
- Desarrollo de material POP para ser distribuido en los eventos mencionados.
- Acciones *convencionales* en mercadeo como lo son la generación de pautas publicitarias en radiodifusión de cadenas comerciales, construcción de un plan de embajador de marca el cuál se encargue de difundir a BOX CARE en diferentes

sectores referentes a la comercialización de insumos médicos y telemarketing. Se busca que este contenido sirva para la construcción de una comunidad de marca.

5.8.2 Posicionamiento

Las actividades relacionadas a posicionamiento se refieren a:

- Generación de un sistema informativo apoyado por cápsulas explicativas de video donde el cliente de BOX CARE se informe acerca de las funcionalidades de los insumos médicos especializados, manejo de acuerdo con el tipo de herida crónica y cuidado de estas, así como artículos especializados publicados en el *blog* del portal web.
- Generación de un boletín o *newsletter* donde se pueda difundir información especializada sobre los temas relacionados y cápsulas informativas sobre los productos y sus usos.
- Manejo de descuentos por venta en grandes volúmenes, visita y asesoramiento a clientes corporativos especializados en el tratamiento de heridas crónicas como instituciones médicas y operadores logísticos (i.e. Cruz Verde, Farmatodo, Audifarma o farmacias especializadas).

5.8.3 Mantenimiento

Con respecto a la etapa de mantenimiento de la estrategia de marketing se definen las siguientes acciones.

- Convenios comerciales con nuevas empresas respecto a la adquisición de insumos o la comercialización de estos.
- A partir del segundo semestre de año del lanzamiento se venderá pauta digital a través de *banners* e *inbound marketing* para los proveedores y marcas de insumos médicos.
- Programas de fidelización de clientes.
- Alianzas comerciales con franquicias del sector financiero.

5.9 Estrategia de comunicaciones

La estrategia de comunicación para BOX CARE se basa en la premisa de contar quiénes somos, qué hacemos y lo que como marca podemos hacer por el cliente.

El mensaje a difundir mediante este plan de comunicaciones es: BOX CARE llega a Colombia como el único portal web especializado en la venta de insumos médicos especializados para el cuidado de heridas crónicas.

Primero se va a posicionar como un portal web que brinde una asesoría integral para los pacientes con heridas crónicas y se va a mostrar cómo BOX CARE es una marca comprometida con el cuidado y el incremento de los estándares de calidad de vida del mercado objetivo.

Para ello se va a garantizar que el contenido dentro del *newsletter* que se propone vaya siempre acompañado de un portafolio de consejos que exprese nuestra razón de ser, así como de cápsulas de video que enseñen a los pacientes y cuidadores cómo pueden usar los productos, información general de heridas crónicas y la explicación de cómo un médico experto los puede guiar con consejos que ayuden a mejorar su calidad de vida.

Se plantea crear las redes sociales corporativas para apoyar la difusión del mensaje de la marca, para ello se propone la creación de un *fan page* en *Facebook*, un canal de *Youtube* y un perfil en *LinkedIn*. Estos canales sociales estarán limitados a la distribución del contenido de la manera como se argumenta en el ecosistema digital.

Dentro de este plan de comunicaciones se plantea generar alianzas con universidades que tengan facultad de medicina. Para esto se propone generar contenido especializado sobre el cuidado de heridas crónicas para que los docentes lo difundan como referente en el cuidado de heridas crónicas y ofrecer *content marketing* y estrategias cruzadas de *free press* para los programas y las universidades en el portal web y canales sociales de la marca.

5.10 Estrategia comercial

La estrategia comercial para BOX CARE estará apalancada en las estrategias de mercadeo y comunicaciones, las cuales brindarán gran soporte y apoyo para que el ejercicio comercial sea efectivo y pueda cumplir con los objetivos trazados.

Este planteamiento se hace para el primer año de BOX con mediciones mensuales para comprobar la efectividad y trazabilidad de la misma, esta estrategia será transversal a las tres etapas de la estrategia de mercadeo.

La prospección comercial iniciará meses previos al lanzamiento de la marca y se hará por medio de la compra de bases de datos de segmentos afines al *core* de la empresa. De igual forma, se recopilarán datos vía redes sociales una vez estén activas por medio de la creación de un

formulario en la página web para captación de *leads* (futuros clientes) apoyada por el perfil empresarial en LinkedIn.

Una vez iniciada la operación de la marca, el área comercial tendrá a su disposición ofertas promocionales y paquetes comerciales con los que podrá mover los productos por temporadas, es decir se fijará una estacionalidad para realizar descuentos y paquetes. Por otro lado, para los aliados y empresas de la cadena logística el área comercial contará con *free press* en el portal web, portafolio de *banners* gratuitos, inclusión de logo en el portal web y *branded content*, desarrollo de contenido especializado acorde a la temática del portal que incluya a la marca como patrocinador, y descuentos especiales en participación e inclusión de sus productos dentro de BOX CARE.

De igual forma, contará con el apoyo para la realización de eventos propios, en donde se espera afianzar alianzas comerciales y cierre de negocios con prospectos, y la asistencia a eventos del sector salud en donde se vea potencial para realizar *networking* y prospección comercial.

5.11 Necesidad identificada

La necesidad identificada para el mercado objetivo que BOX CARE va a atender, se define mediante las necesidades de un paciente con heridas crónicas, las cuales fueron definidas en el apartado 3.4 Origen y justificación.

Este tipo de heridas crónicas se convierten en un problema de salud pública para la población, lo cual significa que son molestias que puede sufrir cualquier tipo de persona, de acuerdo con la patología presentada.

Por un lado, este tipo de complicaciones crónicas complican procesos en sistemas de salud públicos ya que consume recursos de los sistemas, tantos financieros, físicos y humanos, como de los pacientes, ya que implica tiempos en el desplazamiento para actividades que pueden hacerse en casa.

En segundo lugar, el mercado colombiano no es ajeno a la realidad que se vive en muchos países del mundo donde existe una tendencia creciente hacia la utilización de servicios de comercio en línea donde comprar vía remota, bien sea desde una aplicación móvil o desde un computador, se ha convertido en una constante para diferentes estilos de vida no solo en un contexto urbano. Mediante el desarrollo de un portal web que integra diferentes elementos de valor (como la seguridad en las transacciones, respaldo profesional, calidad, servicio al cliente y

cumplimiento, por ejemplo), ofrecemos una excelente solución para un usuario que busque la adquisición de un producto puntual como lo son insumos médicos para el cuidado de heridas crónicas.

5.11 Mezcla de mercadeo

La mezcla de mercadeo de BOX CARE se define mediante los siguientes elementos.

5.11.1 Plaza

De acuerdo con las especificaciones mencionadas en el capítulo de la Estrategia operativa, se puede encontrar que las labores de BOX CARE se deben enfocar en atender dos focos críticos del negocio: 1) la administración física del inventario y del producto hasta el cliente final, así como 2) actividades de mercadeo digital.

En primer lugar, en la administración del inventario se encuentran actividades como encontrar punto de reordenes, compra de insumos médicos especializados o gestión de proveedores. La información detallada de cómo se ejecuta cada uno de estos procesos se puede encontrar en el capítulo de la Estrategia operativa.

5.11.2 Promoción

En segundo lugar de actividades claves para BOX CARE, de acuerdo con lo mencionado en la sección de Plaza, se concentran esfuerzos en actividades de promoción, especialmente en actividades relacionadas con mercadeo digital.

5.11.3 Precio

Como se menciona en la estrategia financiera, los ingresos de la empresa se encuentran determinados por la venta de insumos médicos especializados. Así mismo, con la dinámica de tienda virtual, los ingresos se representan como un porcentaje sobre el valor de adquisición de los insumos médicos.

Dentro de los pilares para BOX CARE se define el ofrecimiento de insumos médicos especializados a un costo razonable, es por esto que se define un margen de ganancia del 15% (aprox.).

Así mismo, la proyección de las ventas y una estimación de los ingresos mediante estas aclaraciones se pueden encontrar en el apartado 5.12 Estimativos de venta.

5.11.4 Producto

Ya que la actividad clave para BOX CARE es la compra y venta de insumos médicos especializados, el desarrollo del producto tiene que ir acompañado de un desarrollo en el servicio al cliente.

En primer lugar, con respecto al producto, se busca que los proveedores sean certificados por organismos de tipo nacional como el INVIMA, ONAC, etc. Esto para buscar la integridad del producto final ofrecido al cliente.

Así mismo, en el desarrollo de un servicio al cliente, se busca ofrecer cápsulas de video que contengan información relevante para el cliente de los productos de BOX CARE. En este tipo de contenidos se ofrecerá información no solamente relacionada con el uso de los insumos especializados, sino también información sobre prevención en heridas crónicas y autocuidado.

5.12 Estimativos de ventas

Los estimativos de venta para los insumos médicos especializados comercializados por BOX CARE se encuentran definidos por los escenarios definidos en el apartado 7. Estrategia financiera. De esta forma, se puede ver mediante un resumen de los estimativos. Aquí se definen unos rangos de compra promedio (A, B, C y D) que un cliente estaría dispuesto a hacer por un pedido de insumos médicos especializados. Así mismo, se estiman unas probabilidades, con base en diferentes estudios (Ministerio de Salud y Protección Social, 2017), de cuál sería la proporción del total de pacientes que tendría que pagar por cierto rango. Adicionalmente, se define un conjunto de probabilidades para la proporción de clientes que se esperan obtener para cada región del país, esto depende de los niveles de inversión que se hacen tanto en mercadeo digital como en distribución y logística.

Tabla 6. Supuestos utilizados en los estimativos de venta.

Rangos de Ventas				
<i>Rango</i>	<i>Valor</i>	<i>Escenario (Demanda)</i>		
		<i>Positivo</i>	<i>Normal</i>	<i>Bajo</i>
<i>A</i>	<i>\$0-\$50</i>	25%	30%	40%
<i>B</i>	<i>\$51-\$100</i>	40%	40%	30%
<i>C</i>	<i>\$101-\$200</i>	25%	20%	20%
<i>D</i>	<i>\$201-\$600</i>	10%	10%	10%
		100%	100%	100%
<i>Escenario (Distribución)</i>				
	<i>Nacional</i>	30%	25%	5%
	<i>Zonal</i>	40%	30%	30%
	<i>Urbano</i>	30%	45%	65%
		100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia de los autores.

En la tabla se pueden encontrar, en número de personas, el total de posibles clientes a los que se podrían vender los insumos médicos especializados en el cuidado de heridas crónicas.

Tabla 7. Proporción de clientes a vender por nivel estimado de compras y por región.

Rangos de Ventas				
<i>Rango</i>	<i>Valor</i>	<i>Escenario (Personas/año)</i>		
		<i>Positivo</i>	<i>Normal</i>	<i>Bajo</i>
<i>A</i>	<i>\$ 25,000</i>	992	1,190	1,587
<i>B</i>	<i>\$ 60,000</i>	1,587	1,587	1,190
<i>C</i>	<i>\$ 150,000</i>	992	794	794
<i>D</i>	<i>\$ 200,000</i>	397	397	397
<i>Escenario (\$ Distribución)</i>				
	<i>Nacional</i>	1,190	992	198
	<i>Zonal</i>	1,587	1,190	1,190
	<i>Urbano</i>	1,190	1,786	2,579

Fuente: elaboración propia de los autores.

6. Estrategia operativa

6.1 Descripción técnica del servicio

Nuestra estrategia operativa se basa en un desarrollo de un servicio. Lovelock & Wirtz (2015) en su libro *Marketing de servicios* definen el servicio como una “actividad económica que implica desempeños basados en tiempo que buscan obtener o dar valor a cambio de dinero, tiempo y esfuerzo sin implicar la transferencia de propiedad” (Lovelock & Wirtz, 2015, pag. 12). En este sentido, también involucra tres elementos alrededor del servicio: acciones, procesos y ejecuciones.

En este caso desarrollaremos un sitio web dedicado a la venta de productos de cuidado de heridas crónicas que será pensado, estructurado y diseñado para ser intuitivo y de fácil uso. Nuestro principal eje de diseño será la simplicidad, tanto gráfica como de funcionalidad, de cara al usuario/comprador que brindará una experiencia diferencial para todos visitantes del portal (EAE Business School, 2017).

Según Pedraza-Jiménez, 2016, en su *Guía para la definición y creación de sitios web de calidad* afirma que el sitio web suele ser uno de los componentes más destacados de una empresa o institución. Hoy en día, tener un sitio web puede ser determinante para la visibilidad de nuestro negocio. Sin embargo, disponer del mismo no implica necesariamente que, una vez los usuarios ingresen al sitio, decidan quedarse, volver o realizar alguna de las acciones que queramos que lleven a cabo (compra, comentario, búsqueda, etc.). La diferencia entre un buen sitio web que dé respuesta a los objetivos de nuestro negocio y uno con deficiencias, marcará la diferencia entre el éxito y el fracaso de nuestra institución o empresa.

Por tal motivo, para nuestro planteamiento es fundamental aclarar y reafirmar que el desarrollo del sitio web debe cumplir con nuestros objetivos de negocio, debe ser un portal web dedicado a la venta de productos para el cuidado de heridas crónicas, intuitivo y de fácil uso.

Para hacer una idea de cómo sería el sitio web, a continuación, se realizará una descripción técnica del portal para entender su funcionalidad y usabilidad. El diseño del portal deberá tomar en cuenta estos puntos: 1) experiencia de usuario y 2) elementos de diseño.

6.1.2 Experiencia de usuario

Al hablar experiencia de usuario nos referimos, como bien lo explica Jesse James Garrett (2010) en su libro *The Elements of User Experience*, a la etapa de desarrollo de una web que estudia, no cómo el producto funcionó, sino cómo funciona cuando los usuarios entran en

contacto con el sitio. El auto propone cinco etapas: la estrategia, donde se especifican las necesidades y objetivos planteados; el alcance, que es la especificación de las características técnicas y elementos de contenido; la estructura, encargada de la articulación del contenido y la interacción de los elementos; el esquema, donde se define la presentación del contenido, y el diseño visual.

Según el portal Merca 2.0 (2015), la interfaz de usuario se puede definir como el medio con el que el usuario puede comunicarse con una máquina, un equipo o computadora y comprende todos los puntos de contacto entre el usuario y el equipo. A la hora de crear una buena interfaz de usuario, son tres los principales factores que hay que tener en cuenta para que dicha interfaz sea un éxito. Estos factores son: simplicidad, experiencia y detalle.

Como bien se menciona en el párrafo anterior, la finalidad es orientar al usuario en la navegación, logrando una interacción intuitiva y eficiente que logre el objetivo del portal la venta de productos. Esta interfaz está compuesta por el menú de navegación y por los demás elementos que logran que el usuario navegue y se desplace.

Se plantea al respecto un sistema de navegación lineal básico, que logra recorrer todo el sitio web desde el menú de inicio, que sea estático para que siempre le muestre al usuario las líneas de consulta de la web que se dividen en cuatro: inicio, quiénes somos, catálogo de productos y contáctenos, logrando ser simple, directo al detalle y con una experiencia sencilla para promover la futura compra.

Para el planteamiento de diseño web se realizó una revisión de tendencias en diseño web para el 2019, una búsqueda de sitios web transaccionales tanto de la posible competencia como de otros sectores para así crear una idea general de cómo sería ese portal web, desde sus colores, diagramación, uso de tipografías, imágenes y demás recursos que esta pueda llegar a tener.

Según el sitio web *Insights* (2018), para el 2019 hay 8 tendencias que marcarán la parada en diseño y 10 tendencias en diseño y desarrollo web. Estas tendencias vienen reforzándose desde 2018 e imponiéndose cada vez más; ya muchos sitios web han migrado a ellas por su versatilidad, diseño adaptativo, colores llamativos y cada vez más se ve reflejada la personalización de la marca o la empresa.

La estructura web se entiende como la forma en la que estarían ubicados los elementos del sitio y la interacción entre ellos. Al ser un portal de búsqueda de medicamentos este debe contar con una página de inicio con información básica de consulta (quiénes somos, portafolio de

productos, una descripción del producto, el laboratorio y los posibles usos que se le pueden dar al producto) una pasarela de pagos en la cual se hará la transacción de compra del producto y una línea de contacto habilitada (para brindar atención telefónica y virtual) donde el usuario o comprador podrá llamar a una línea 01800 o contactarse por un chat ubicado en la página para solucionar dudas o inquietudes sobre los productos. En la Figura 13 podemos visualizar cómo sería el mapa web básico del portal.

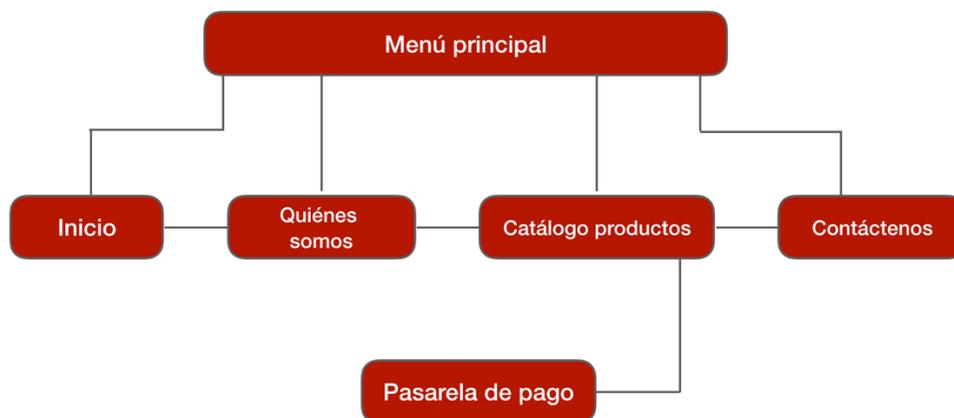


Figura 14. Mapa del portal web. Fuente: elaboración de los autores.

6.1.3 Estructura de BOX CARE

De acuerdo con el marco teórico presentado, se puede hacer la presentación de los siguientes elementos diseñados exclusivamente para el portal web de BOX CARE.

- **Home:** la página de inicio lleva un diseño simple, una imagen de alta resolución que haga alusión al cuidado de heridas (imágenes de partes de cuerpos con vendajes, por ejemplo) a modo de *big banner* que ambiente el portal y concentre la atención del navegante. La combinación de colores puede ser en fondo blanco que haga alusión a la asepsia y puede ir en combinación con colores verdes o azules que reflejen profesionalismo, calma y tranquilidad, estos colores podrán ser usados en los íconos, pestañas o secciones.
- **Menú:** el menú del portal va a ser claro, llamativo, en él aplicará el uso de color vivo (azul) con un efecto dúo tono, ya que la idea es que al pasar el cursor pueda generar un efecto de cambio de color. Este menú mostrará las secciones de la web, llevará un buscador que se ocultará cuando el portal sea consultado vía móvil y se hará visible mediante un botón desplegable.

- **Header:** la parte superior del portal es clave en el diseño de este pues contiene el menú principal y el logotipo de la marca. Esta parte viene acompañada de un deslizador de imágenes que hacen alusión a la temática, a la empresa o a la industria; estas imágenes llevan títulos grandes en tipografías *bold* que sirvan de *call-to-action* para redirigir a las secciones que queremos que los navegantes visiten o generar la compra.
- **Footer:** el pie de página es la parte encargada de cerrar todas las búsquedas o interacciones del portal, este irá identificado por un color llamativo en unión con el encabezado (azul). El pie de página mostrará los enlaces a las redes sociales de la marca (Facebook, Instagram y Twitter), página de contacto y los enlaces obligatorios como las *cookies*, políticas de privacidad, condiciones de uso, etc.
- **Secciones:** las secciones van a estar tituladas en tipografía *bold* para darle mayor peso y claridad en la búsqueda. Se ambientará con imágenes propias en alta resolución con contenido claro y conciso de cada sección, tendrá el uso de los colores blanco y azul alineados al home.
- **ChatBot:** esta herramienta es una pieza clave para servicio al cliente, en ella los usuarios podrán consultar e interactuar con nosotros logrando agilizar sus peticiones mediante la automatización de los requerimientos hechos por el mismo cliente.
- **Contacto:** esta parte llevará el teléfono de contacto, correo electrónico para sugerencias, quejas o reclamos.
- **Formulario:** esta es otra herramienta clave para la consecución de *leads*. El formulario está pensado para ser lo más sencillo posible de diligenciar. Los campos a completar serán: nombre completo, teléfono de contacto y mail. Este apartado de la web es clave para el área comercial por lo que se propone que la base de datos se le actualice a la ejecutiva comercial cada 3 o 4 horas para una mayor efectividad en su labor.

6.2 Localización y tamaño

6.2.1 Bodega

El apoyo logístico contemplado para el proyecto está respaldado por el alquiler de un espacio de bodega para el almacenamiento de los insumos médicos que se van adquiriendo para su comercialización a través de la tienda virtual.

La posibilidad escogida corresponde a un arrendamiento mensual de 30 metros cuadrados en las bodegas ofrecidas por la empresa Box&Lock. El arrendamiento promedio por metro cuadrado se calcula, con base en las tarifas presentadas, en \$15.000 COP / Mes. Las instalaciones ofrecidas se encuentran ubicadas dentro del Parque Industrial vía Funza.



Figura 15. Ubicación de las bodegas arrendadas. Fuente: elaboración propia de los autores.

El criterio de selección utilizado para las opciones de arrendamiento, en primer lugar, fueron: un análisis costo-beneficio con respecto no solo al costo mensual de arrendamiento sino también a los servicios adicionales ofrecidos (embalaje, transporte y administración de inventario) y la posibilidad de contar con posibles adecuaciones para el almacenamiento de los insumos.

6.2.2 Nómina

Con respecto al personal encargado de la operación del negocio, como se muestra en el capítulo de Estructura organizacional, se cuenta con tres (3) personas que se encargan de la gestión del negocio a nivel operativo, administrativo y comercial.

En primer lugar, se cuenta con un asistente administrativo que se encarga de la gestión general del negocio de BOX CARE. En segundo lugar, se presupuesta un administrador general que se encarga de las decisiones estratégicas del negocio, como la administración de clientes. Por último, se cuenta con un asesor comercial que se encargue de las operaciones comerciales que se requieren para apoyar los ingresos de la tienda virtual, como visita a centros médicos particulares, IPS, etc.

6.3 Cadena de valor

Se propone la separación de las actividades que generan valor en función de dos grandes actividades de apoyo que se manejan en el siguiente proyecto: 1) logística y administración de inventarios y 2) el portal web propuesto.

Tabla 8. Cadena de valor para BOX CARE.

	<i>Logística interna</i>	<i>Operaciones</i>	<i>Logística externa</i>	<i>Marketing y ventas</i>	<i>Servicio</i>
Logística y administración de inventarios	Compra de insumos	Identificación de clientes	Despacho de órdenes	Visitador comercial	Línea telefónica
	Recolección de mercancía		Transporte		Capsulas de información Web
	Control de inventario	Procesamiento de pagos	Distribución		
	Planeación de despachos				
Portal Web		<i>Analytics</i>	Confirmación de pagos por PayU	Posicionamiento SEO	ChatBot
		Recaudo		<i>Advertising</i>	
				Bases de datos	

Fuente: Elaboración propia de los autores.

En primer lugar, los procesos relacionados con la logística y administración del inventario de insumos médicos se encuentran procesos típicos en logística como el control de inventario o la administración del transporte.

Así mismo, para las actividades relacionadas del Portal Web se tienen actividades propias del sector como *analítica web*, posicionamiento SEO o inclusive el ChatBot.

6.4 Procesos

Los procesos definidos para BOX CARE se pueden diferenciar en los relacionados con logística y administración de inventario y los requeridos en el portal web.

De esta forma, mediante la



Figura 128, se muestran los procesos requeridos en la administración de tangibles por parte de BOX CARE.

- La adquisición de insumos se hace mediante la compra a laboratorios de insumos médicos especializados reconocidos por organismos facultativos como el INVIMA. La compra de los insumos implica un transporte desde las bodegas de estos laboratorios hacia el centro de almacenamiento y acopio establecido para BOX CARE. Este proceso puede ser *cargado* dentro de los costos que se pagan por bodegaje, ya que se cuenta como un servicio adicional.
- El almacenamiento y administración de los insumos médicos especializados se hace en las bodegas contratadas por BOX CARE en el Parque Industrial vía Funza (ver apartado 6.2 Localización y tamaño). Los servicios relacionados con cargue y descargue se pueden contratar con la empresa que se encarga de la administración de las bodegas (Box&Lock). Por otro lado, la administración del inventario se define como una de las principales tareas del administrador general de BOX CARE, cuya responsabilidad será la de pronosticar la demanda, con base en datos históricos y la gestión comercial, para poder mantener un punto de reorden óptimo para cada uno de los insumos que ofrece BOX CARE en su portal web.
- El proceso de compra en el portal web se puede definir como un solo proceso aparte (ver siguiente apartado).
- En transporte y logística, en primer lugar, se cuenta con el servicio contratado directamente con Box&Lock para transporte de mercancía, para el caso de que se requiera llevar los insumos médicos a los centros de acopio de la empresa de mensajería contratada. Sin embargo, de acuerdo con el establecimiento de los

presupuestos, dentro de los costos de mensajería y transporte este tipo de servicios se ofrecen en los paquetes empresariales, puesto que el acopio directo en las bodegas requiere especificar el tipo de mercancía y los destinos de envío.

Una vez con la mercancía es despachada, con el número de guía que se ofrece por cada uno de los envíos particulares se puede informar al cliente del estado de avance de su envío vía correo electrónico o directamente en la página de la empresa de mensajería, como normalmente ocurre.

- El proceso de transporte, al ser un proceso contrato directamente con la empresa de mensajería, está dispuesto de acuerdo con las normas que ellos tengan con respecto a la movilización de los envíos de acuerdo con el tipo de mercancía transportada y para el destino específico.

Con respecto al proceso de compra mencionado, se define el paso a paso de acuerdo con el siguiente caso ilustrativo de cómo una persona compra, normalmente, en línea:

- Entrar al portal web definido para BOX CARE. Por medio del diseño ofrecido, tendría la posibilidad de encontrar un *banner* que le permita ver el catálogo de los insumos especializados. Se busca que estos insumos puedan ser filtrados si bien por cada una de las heridas crónicas que puede un paciente padecer, por precio o, inclusive, por nombre. Esto, para facilitar la experiencia de compra para algún tipo de persona que busque un insumo médico especializado particular.

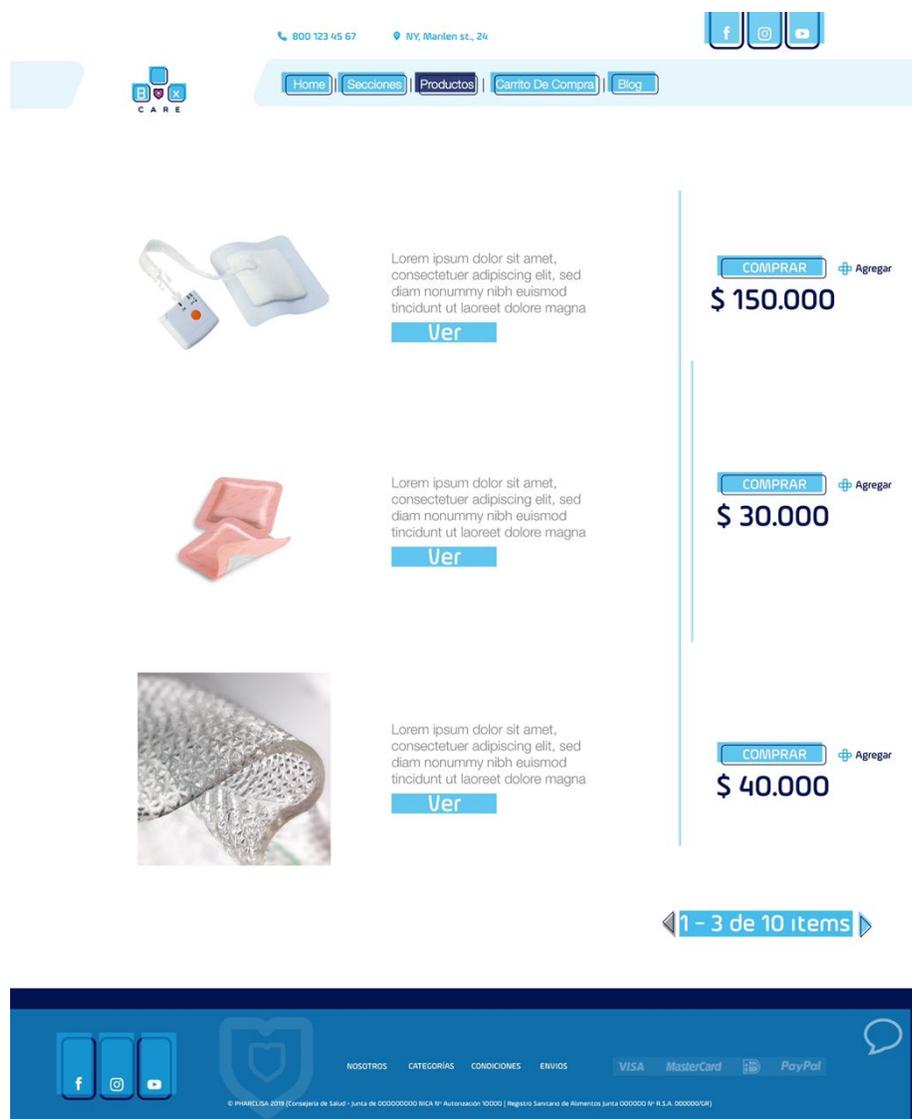


Figura 10. Catálogo de productos ofrecidos por BOX CARE. Fuentes: elaboración propia de los autores.

- Cada uno de los insumos tiene la posibilidad de ser agregado a un *carro de compra* que le permita ir agregando diferentes elementos y que se encargue de hacer una cotización del precio final a pagar.



Figura 11. Carrito de compras definido para el usuario final en BOX CARE. Fuente: elaboración propia de los autores.

- Al momento en el que un cliente termine de agregar elementos al carro de compra y tenga establecida la cantidad de insumos a adquirir, se dirige al centro de compras establecido mediante la pasarela de pagos contratada donde se le permita ingresar los datos personales (número de identificación, nombres completos, ciudad destino). Así mismo, se le permite la posibilidad de escoger algún medio de pago; se busca contar con medios de pago electrónicos como PSE o pagos con tarjetas de crédito, además, de servicios corresponsales como pueden ser Efecty, PagaTodo, SuRed, etc. Esto se hace teniendo en cuenta que no todos los clientes tienen una cuenta bancaria o la facilidad para acceder a un sistema, dependiendo del lugar del país donde se encuentren.
- Al momento de que el cliente haga un pago, se debe confirmar por parte de la administración de BOX CARE para que al comprador se le informe

inmediatamente el estado de su solicitud. Esto se hace para generar un mecanismo de confianza con el cliente ya que, en la mayoría de los casos, el pago por medios electrónicos no se hace al no poder confirmar la transacción por cada una de las partes. Se busca que esta confirmación se haga telefónicamente para tener un trato personal con el cliente.

- Los procesos de despacho y transporte se definen en el apartado anterior.

6.5 Programa de comercialización

El programa de comercialización de BOX CARE se encuentra definido por los tiempos promedio que se pueden proyectar para cada uno de los eslabones de la cadena de comercialización definida en la



Figura 12. Debido a que la posibilidad de definir un tiempo exacto en el cual un cliente puede recibir el pedido en la puerta de su casa, se define un escenario de tiempos mínimos donde se alcanza un mínimo de 2 días para envíos de tipo local y hasta de 8 días para clientes de cobertura nacional con ubicación catalogada como remota por las empresas de distribución y transporte.



Figura 12. Eslabones de la cadena de comercialización definida para BOX CARE. Fuente: elaboración propia de los autores.

6.6 Gestión de calidad

Para trabajar en un sistema de calidad para BOX CARE se requiere atender dos grandes procesos como es el logístico y el proceso de atención al cliente. En el primero se proponen acciones orientadas a: 1) la adquisición de productos de calidad, certificados y homologados, y 2) el proceso de almacenamiento, transporte y entrega que busque la preservación absoluta de los

insumos adquiridos por los clientes. Por otro lado, también se busca asegurar un sistema de gestión de calidad con respecto al proceso de atención al cliente como: 1) fiabilidad, tanto del producto que se le está entregando en la puerta de su casa como de los servicios de información que se ofrecen, 2) plazos de respuesta tanto para el despacho de envíos como para la atención de solicitudes, quejas, reclamos y sugerencias que los clientes puedan hacer sobre el servicio que ofrece BOX CARE, y 3) consolidación de una gestión administrativa encaminada hacia la excelencia y maximización de valor.

7. Estrategia financiera

Para la construcción de la estrategia financiera es necesario hablar, en primer lugar, de los supuestos que serán utilizados en la construcción de cada uno de los estados financieros proyectados, así como de los elementos requeridos (i.e. presupuestos) para su construcción.

En primer lugar, teniendo el total de clientes esperados con los que se pueden contar por año (ver apartado 3.6 Público objetivo) y la naturaleza aleatoria de algunas variables que componen el mercado (visto integralmente), se propone la creación de tres escenarios que permitan modelar, por medio de probabilidades discretas estimadas, un comportamiento razonable que pueda tener *BOX CARE*.

De acuerdo con la figura 19, se cuentan con tres (3) escenarios donde son diferentes 1) el crecimiento de los ingresos (pueden ser modelados por el incremento en el IPC, el crecimiento promedio de la industria de insumos médicos o por un crecimiento superior), 2) los niveles de inversión requeridos en mercadeo digital, lo que conlleva a un mayor o menor número de clientes a atender en diferentes zonas del país, y 3) los niveles de endeudamiento para los créditos ofrecidos para este tipo de iniciativas de economía naranja.

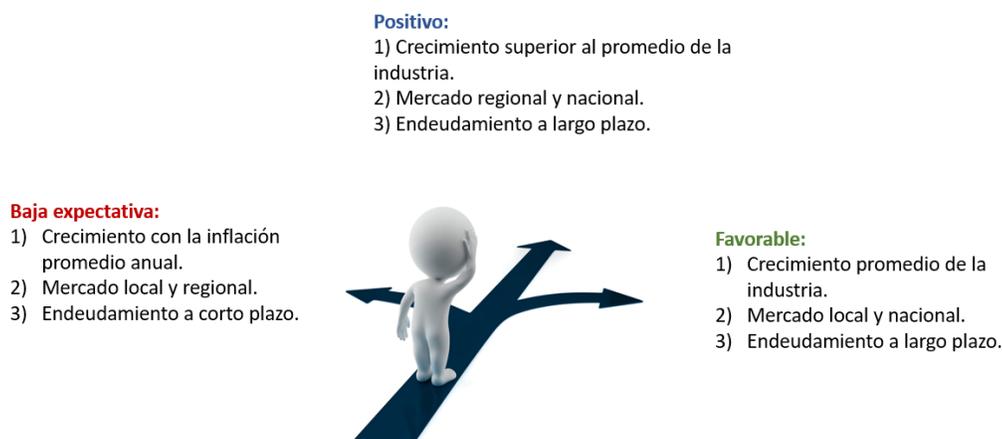


Figura 13. Escenarios planteados. Fuente: elaboración propia de los autores.

7.1 Presupuestos de ventas

En primer lugar, las ventas son definidas con base en el mercado objetivo presentado en el apartado 5.8 Estrategia de mercadeo. Retomando las cifras presentadas, se cuenta con un mercado potencial que asciende a 1'350.000 personas para el territorio colombiano: 450.000 correspondiente a pacientes con diabetes y 900.000 con heridas crónicas por úlceras venosas. De este total, se estima que el 30% de las personas (de acuerdo con estadísticas del Ministerio de Salud (Ministerio de Salud y Protección Social, 2017) tienen una preferencia por el autocuidado de sus heridas. Así mismo, de este total se estima un 3% de prevalencia en el manejo de las heridas que corresponde a una proporción de individuos que puntualmente padecen de este tipo de complicaciones. De acuerdo con lo presentado en el capítulo, se tiene un total estimado de 12.150 posibles compradores.

De esta forma, la estimación de las ventas se hace con base en una definición del mercado como se hizo en el párrafo anterior. Sin embargo, estimar este valor por medio de una participación explícita de una participación de mercado (*market share*) es una labor que requiere comparar el servicio ofrecido por BOX CARE con otro tipo de competidores en el mercado. En el apartado de Competidores se hacen explícitos los posibles competidores para BOX CARE, como el caso de Rappi como mensajeros urbanos conectados mediante un desarrollo tecnológico o como Farmatodo donde su mercado corresponde a la venta de medicamentos. Es por esto que poder estimar una participación de mercado para BOX CARE es una labor virtualmente imposible puesto que no existe un competidor que se enfoque en el mismo segmento de mercado definido previamente.

Por otro lado, para la estimación de las cantidades de insumos a vender, así como los respectivos precios, esta consulta fue realizada en diferentes bases de datos públicas, como SISPRO (Ministerio de Salud y Protección social, 2018), y de precios públicos de mercado que son publicados por fuentes estadísticas oficiales como el DANE. Para poder estimar los insumos que son esenciales en el cuidado de las heridas crónicas, fueron consultados diferentes artículos científicos, así como casos de éxito (Harding, Morris, & Patel, 2002) (Howell-Jones, y otros, 2005) (Coutts, Woo, & Bourque, 2008) donde se exponen este tipo de elementos. El detalle de los artículos a utilizar, así como las cantidades y precios pueden ser consultados en la tabla presentada a continuación.

Tabla 9. Inventario para BOX CARE.

<i>Inventario</i>			
	<i>Valor unitario</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Subtotal</i>
<i>Gasas</i>	\$ 300	500	\$ 150,000
<i>Guantes estériles</i>	\$ 30,000	50	\$ 1,500,000
<i>Bajalenguas</i>	\$ 2,000	6	\$ 12,000
<i>Jabón quirucidal (uso tópico)</i>	\$ 2,200	180	\$ 396,000
<i>Quirucidal solución</i>	\$ 2,200	180	\$ 396,000
<i>Micropore</i>	\$ 200	1000	\$ 200,000
<i>Espasadapro grande</i>	\$ 500	1000	\$ 500,000
<i>Gorros</i>	\$ 5,000	1000	\$ 5,000,000
<i>Tapabocas</i>	\$ 8,000	1000	\$ 8,000,000
<i>Tull</i>	\$ 6,000	100	\$ 600,000
<i>Alginatos</i>	\$ 4,000	40	\$ 160,000
<i>Espuma hidrofílica</i>	\$ 19,300	40	\$ 772,000
<i>Vendajes elásticos de compresión fuerte</i>	\$ 15,550	40	\$ 622,000
<i>Vendajes no elásticos de compresión fuerte</i>	\$ 15,000	40	\$ 600,000
<i>Vaselina</i>	\$ 6,000	6	\$ 36,000
<i>Apósito hidrocoloide 10*10</i>	\$ 21,200	40	\$ 848,000
<i>Apósito hidrocoloide 15*15</i>	\$ 39,200	40	\$ 1,568,000
<i>Apósito hidrocoloide 14.5*19.5</i>	\$ 65,700	40	\$ 2,628,000
<i>Apósito hidrocoloide 20*20</i>	\$ 66,600	40	\$ 2,664,000
<i>Apósito abdominal VAC</i>	\$ 6,800	40	\$ 272,000
<i>Apósito absorbente 20*10</i>	\$ 45,900	40	\$ 1,836,000
<i>Apósito absorbente fibrilar 2.5*5</i>	\$ 1,800	40	\$ 72,000
<i>Apósito absorbente no adherente 12.7*22.8</i>	\$ 27,800	40	\$ 1,112,000
<i>Apósito absorbente transparente 8.5*11</i>	\$ 21,700	40	\$ 868,000
<i>Apósito adhesivo trans estéril con clorhexidina 8.5 * 11</i> <i>cm</i>	\$ 26,800	40	\$ 1,072,000
<i>Apósito absorbente transparente 10*25</i>	\$ 20,000	40	\$ 800,000
<i>Apósito adhesivo transp. con parte central 9 * 25 cm</i>	\$ 22,500	40	\$ 900,000
<i>Apósito aquagel 20 * 30 cm</i>	\$ 55,000	10	\$ 550,000

<i>Inventario</i>			
	<i>Valor unitario</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Subtotal</i>
<i>Apósito colección exudados de PVA 10 * 15 cm</i>	<i>\$ 42,000</i>	<i>20</i>	<i>\$ 840,000</i>
<i>Apósito con adhesivo superabsorbente de silicona 17.5 * 17.5 cm</i>	<i>\$ 37,000</i>	<i>25</i>	<i>\$ 925,000</i>
<i>Apósito de hidrofibra 2 * 45 cm fibra de refuerzo mecha</i>	<i>\$ 17,000</i>	<i>20</i>	<i>\$ 340,000</i>
<i>Apósito de hidrofibra con plata 9 *25 cm</i>	<i>\$ 31,000</i>	<i>25</i>	<i>\$ 775,000</i>
<i>Apósito de plata 10 * 10 cm</i>	<i>\$ 30,800</i>	<i>20</i>	<i>\$ 616,000</i>
<i>Apósito hidrofibra con refuerzo de plata 10 * 10 cm</i>	<i>\$ 31,300</i>	<i>20</i>	<i>\$ 626,000</i>
<i>Apósito hidrocoloide con borde perfilado 20 * 20 cm</i>	<i>\$ 50,500</i>	<i>30</i>	<i>\$ 1,515,000</i>
<i>Apósito hidrocoloide extra delgado 10 * 10 cm</i>	<i>\$ 21,900</i>	<i>40</i>	<i>\$ 876,000</i>
<i>Apósito para abdomen abierto abthera</i>	<i>\$ 78,100</i>	<i>20</i>	<i>\$ 1,562,000</i>
<i>Iruxol 1.2 Ungüento Caja Con Tubo Con 20 G RX</i>	<i>\$ 64,600</i>	<i>20</i>	<i>\$ 1,292,000</i>
<i>Linovera Spray 30ml</i>	<i>\$ 70,000</i>	<i>30</i>	<i>\$ 2,100,000</i>
<i>Apósito de poliuretano</i>	<i>\$ 15,500</i>	<i>100</i>	<i>\$ 1,550,000</i>
<i>Apósito absorbente de silicona 25*30 cm</i>	<i>\$ 62,700</i>	<i>20</i>	<i>\$ 1,254,000</i>
<i>Apósito transparente curac. heridas</i>	<i>\$ 18,000</i>	<i>20</i>	<i>\$ 360,000</i>
<i>Apósito verfoam 10 * 15</i>	<i>\$ 19,600</i>	<i>15</i>	<i>\$ 294,000</i>
<i>Antimicrobianos</i>		<i>15</i>	
<i>/Antimicóticos/Antibiótico</i>	<i>\$ 90,500</i>		<i>\$ 1,357,500</i>
<i>Humectantes cutáneos</i>	<i>\$ 35,700</i>	<i>30</i>	<i>\$ 1,071,000</i>
<i>Sprays tópicos</i>	<i>\$ 22,000</i>	<i>10</i>	<i>\$ 220,000</i>
<i>Cremas óxido de zinc 10%</i>	<i>\$ 34,000</i>	<i>100</i>	<i>\$ 3,400,000</i>
<i>Cremas óxido de zinc 30%</i>	<i>\$ 116,500</i>	<i>100</i>	<i>\$ 11,650,000</i>
<i>Naproxeno sódico</i>	<i>\$ 4,100</i>	<i>100</i>	<i>\$ 410,000</i>
Total			\$ 67,167,500

Fuente: elaboración propia de los autores.

De esta forma, se cuenta con una inversión total en inventarios que asciende a 67 millones de pesos. La discriminación de insumos comprende desde apósitos corrientes hasta cremas especializadas utilizadas en el tratamiento de las heridas crónicas más comunes.

Con respecto a las inversiones requeridas en el portal web, se estima un total de 15 millones de pesos (aprox.) para los costos de la creación de las páginas web, almacenamiento

del portal web, compra de dominio y certificados para habilitación de una pasarela de pagos. Los detalles pueden ser consultados en la sección de **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

7.2 Estructura de costos

De acuerdo con la demanda proyectada, se puede fijar un costo variable por la cantidad de insumos médicos que se requerirían vender. Estos costos variables se pueden clasificar por: 1) almacenamiento, distribución y entrega, 2) comisiones asociados al uso de la pasarela de pagos, e 3) intensidad en las labores de mercadeo digital.

Con base en una estimación, se puede obtener la composición de los costos con base se muestra en la Figura 14. Estimación de la participación de los costos en el total de BOX CARE.

Fuente: elaboración propia de los autores. Se puede observar que los costos fijos corresponderían al 43% (aprox.) de los costos totales.

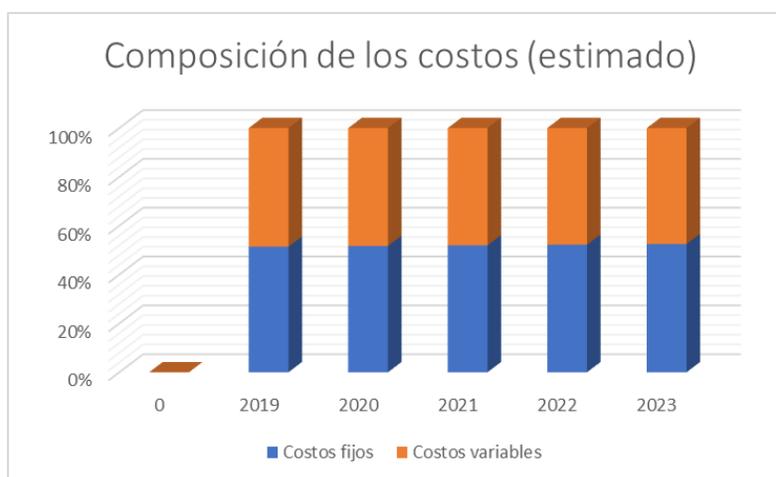


Figura 14. Estimación de la participación de los costos en el total de BOX CARE.

Fuente: elaboración propia de los autores.

7.3 Plan de capitalizaciones

La financiación de BOX CARE se hará mediante deuda y mediante recursos propios. En primer lugar, se obtendrá un crédito con Bancoldex (Bancoldex, 2018) con las siguientes características.

Tabla 10. Características de la deuda.

Escenario 1 (5 años)	Escenario 2 (6 años)	Escenario 3 (7 años)

<i>Tasa de interés (EA)</i>	7.10%	7.20%	7.25%
<i>Tasa de interés (ES)</i>	3.49%	3.54%	3.56%
<i>DTF (15 de febrero)</i>	4.50%	4.50%	4.50%
<i>Común</i>	2.60%	2.70%	2.75%

Fuente: elaboración propia de los autores con base en información obtenida de Bancóldex.

Fue seleccionado este tipo de crédito teniendo en cuenta que el tipo de empresa en la que se enmarca BOX CARE se encuentra dentro de las definidas en la economía naranja. Es así, que, para este tipo de empresas, el gobierno nacional ha definido un conjunto de estímulos financieros. Originalmente, este crédito puede ser solicitado para diferentes plazos. Con base en los escenarios mencionados (ver apartado 7. Estrategia financiera) se proyectan diferentes tipos de endeudamiento, lo que permite modelar un endeudamiento a corto o largo plazo. Esta característica hará variar el costo de la deuda, lo que resulta en un mayor o en un menor costo de oportunidad y, además, en un menor o mayor valor generado.

Por otro lado, la adquisición de dinero vía Equity se hace mediante aportes de socios por aproximadamente 16 millones de pesos los cuales se verán reflejados en 100 acciones ordinarias por un valor de \$160.000. Para estimar el costo del Equity, se toma un valor de referencia estimado por el Equipo de Investigaciones Financieras de Corficolombiana (Corficolombiana, 2018).

Estas dos fuentes de financiación se requieren al momento inicial del proyecto para poder apalancar la primera inversión en activos operaciones (CAPEX).

7.4 Gastos e inversiones

Los gastos e inversiones operacionales (CAPEX) estimadas para el proyecto BOX CARE, se pudieron estimar con base en precios de mercado para diferentes requerimientos como:

- mercadeo digital

Tabla 11. Inversión estimada en mercadeo digital.

Mercadeo digital			
Estudio y selección de palabras (10 palabras - Escenario 1)			
Optimización para monitores de búsqueda (3 URL - Escenario 1)			
SEO local			
Mantenimiento mensual			
Google Adwords			
Bajo	\$450,00	12	\$5.400,00
Normal	\$600,00	12	\$7.200,00
Positivo	\$850,00	12	\$10.200,00

Fuente: elaboración propia de los autores con base en los precios de mercado.

- inversiones en mantenimiento anual del portal web

Tabla 12. Costos estimados de inversión en el portal web

Costos del portal web			
<i>Diseño del portal web</i>	<i>\$ 8.500.000</i>	<i>1</i>	<i>\$ 8.500.000</i>
<i>Hosting mensual</i>	<i>\$ 200.000</i>	<i>12</i>	<i>\$ 2.400.000</i>
<i>Compra de dominio</i>	<i>\$ 70.000</i>	<i>1</i>	<i>\$ 70.000</i>
<i>Certificados web</i>	<i>\$ 250.000</i>	<i>12</i>	<i>\$ 3.000.000</i>
<i>Chat en línea (bot)</i>	<i>\$ 35.000</i>	<i>12</i>	<i>\$ 420.000</i>

Fuente: elaboración propia de los autores con base en precios de mercado.



Figura 15. Estimado del plan de inversiones para BOX CARE.

Fuente: elaboración propia de los autores.

7.4 Flujo de caja anual

Para la estimación del flujo de caja para BOX CARE, se hará la explicación de cada uno de los ítems relacionados con la metodología para construir este estado financiero.

De esta forma, en primer lugar, se encuentran las ventas, como se explica en la parte de presupuesto de estas, se proyecta una demanda esperada mínima de 12.150 personas/año con un precio de adquisición de insumos como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 13. Ejercicios de adquisición de productos/ insumos.

Rango	Valor	Escenario (personas/año) pasarela pagos		
		Positivo	Normal	Bajo
A	\$ 25,000	\$ 9,112,500	\$ 10,935,000	\$ 14,580,000
B	\$ 60,000	\$ 24,300,000	\$ 24,300,000	\$ 18,225,000
C	\$ 150,000	\$ 24,300,000	\$ 19,440,000	\$ 19,440,000
D	\$ 200,000	\$ 12,150,000	\$ 12,150,000	\$ 12,150,000

Fuente: elaboración propia de los autores.

En este sentido, para poder proyectar los estimados de ventas se construyeron los tres escenarios mencionados al inicio del capítulo de estrategia financiera. En la siguiente tabla se puede ver la estimación de las ventas para cinco años de proyección.

Tabla 14. Presupuesto de ventas del año 1 al año 5.

	0	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
Ingresos						
Venta insumos	\$ -	\$ 990,225,000	\$ 1,049,638,500	\$ 1,112,616,810	\$ 1,179,373,819	\$ 1,250,136,248
<i>Total</i>	\$ -	\$ 990,225,000	\$ 1,049,638,500	\$ 1,112,616,810	\$ 1,179,373,819	\$ 1,250,136,248

Fuente: elaboración propia de los autores.

Para la construcción de los egresos proyectados para BOX CARE, se tomaron en cuenta diferentes aspectos tanto organizacionales, logísticos y de publicidad. El crecimiento de estos costos está sujeto al tipo de escenario que se esté manejando: para un escenario positivo, por ejemplo, el crecimiento corresponde con la inflación.

En primer lugar, la compra de insumos se cuenta como un costo variable en función de la cantidad de usuarios que se proyectan año a año. Así mismo, este costo puede ser variable en términos del escenario que se está proyectando. En este sentido, para el primer año se tiene un valor correspondiente al mostrado en la tabla de insumos.

En segundo lugar, respecto a los costos logísticos y de inventario (mantenimiento y custodia) se tuvo en cuenta el tipo de segmento a cuál BOX CARE atenderá, como se mencionó en el capítulo de Mercado.

De esta forma, se tienen los costos mostrados a continuación desagregados por el tipo de entrega que se pretende hacer. Se tiene un costo variable de acuerdo con el tipo de envío que se haga.

Tabla 15. Costos de almacenamiento.

Costo de almacenamiento	Metro cuadrado	Total metros	
		cuadrados	Costo mensual
Box & Lock (mt2)	\$ 14.500	30	\$ 5.220.000

Costos de distribución

Servientrega			
Nacional	\$ 9.700	1	\$ 9.700
Zonal	\$ 5.300	1	\$ 5.300
Urbano	\$ 4.600	1	\$ 4.600

Fuente: elaboración propia de los autores.

Con respecto a los costos fijos de mercadeo, se tiene la siguiente desagregación de acuerdo al servicio adquirido y que es necesario para la operación de BOX CARE.

Tabla 16. Costos generación de contenido.

Costos Generación de contenido	Salario	Meses	Total año
Community Manager			
Desarrollo de contenido	\$ 1,200,000	12	\$ 14,400,000
Estrategias de Social Media			
Gestión de redes sociales			
Reporte de resultados			
Mercadeo Digital			
Estudio y selección de palabras (10 palabras-Escenario 1)			
Optimización para monitores de búsqueda (3URL-Escenario 1)			
SEO local			
Mantenimiento mensual			
Google Adwords			
Bajo	\$ 450,000	12	\$ 5,400,000
Normal	\$ 600,000	12	\$ 7,200,000
Positivo	\$ 850,000	12	\$ 10,200,000

Fuente: elaboración propia de los autores.

Tabla 17 Egresos proyectada a 5 años.

Egresos		2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
Compra insumos	\$ -	\$ 67,167,500	\$ 71,197,550	\$ 75,469,403	\$ 79,997,567	\$ 84,797,421
Mercadeo digital	\$ -	\$ 21,600,000	\$ 22,896,000	\$ 24,269,760	\$ 25,725,946	\$ 27,269,502
Distribución	\$ -	\$ 73,932,750	\$ 78,368,715	\$ 83,070,838	\$ 88,055,088	\$ 93,338,393
Pasarela de pagos	\$ -	\$ 66,825,000	\$ 70,834,500	\$ 75,084,570	\$ 79,589,644	\$ 84,365,023
Total	\$ -	\$ 229,525,250	\$ 243,296,765	\$ 257,894,571	\$ 273,368,245	\$ 289,770,340

Fuente: elaboración propia de los autores.

Con respecto al pago de las personas que estarán a cargo de la operación propia de BOX CARE como tienda virtual, tiene el siguiente cuadro resumen para este tipo de gasto.

Tabla 18 Costos de operación.

OPEX		2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
Salarios	\$ -	\$ 58,680,420	\$ 62,201,245	\$ 65,933,320	\$ 69,889,319	\$ 74,082,678
Asistente oficina	\$ -	\$ 14,946,036	\$ 15,842,798	\$ 16,793,366	\$ 17,800,968	\$ 18,869,026
Asistente comercial	\$ -	\$ 21,867,192	\$ 23,179,224	\$ 24,569,977	\$ 26,044,176	\$ 27,606,826
Gestor de proyectos	\$ -	\$ 21,867,192	\$ 23,179,224	\$ 24,569,977	\$ 26,044,176	\$ 27,606,826
Bodegaje	\$ -	\$ 62,640,000	\$ 65,082,960	\$ 67,621,195	\$ 70,258,422	\$ 72,998,501
Arrendamiento	\$ -	\$ 62,640,000	\$ 65,082,960	\$ 67,621,195	\$ 70,258,422	\$ 72,998,501
Mto. Portal web	\$ -	\$ 5,890,000	\$ 6,119,710	\$ 6,358,379	\$ 6,606,355	\$ 6,864,003
Total	\$ -	\$ 127,210,420	\$ 133,403,915	\$ 139,912,894	\$ 146,754,097	\$ 153,945,182

Fuente: elaboración propia de los autores.

Los salarios se constituyen como un gasto fijo toda vez que son necesarios para la operación, como se explica en el apartado organizacional. Este tipo de gasto también aumenta de acuerdo al escenario proyectado.

Por otro lado, se tiene un costo de arrendamiento que corresponde al pago de almacenamiento de los productos que BOX CARE adquiera para la operación del negocio. En el capítulo de Estrategia operativa se encuentran los detalles puntuales del tipo de bodega a utilizar.

Por último, se tiene el gasto fijo correspondiente con el valor de mantenimiento del portal web. Este gasto se hace indispensable para la operación del negocio; su valor aumenta de acuerdo con la inflación.

De acuerdo con la descripción hecha en el capítulo de Estrategia operativa, se define que existirá una integración para una cadena de suministro propuesta donde se tiene la necesidad de contar con un inventario físico para el despacho de los pedidos hechos desde el portal web.

Si bien el negocio puede ser visto como un *e-commerce*, la necesidad de contar con un inventario físico es necesario pues no se puede estimar en qué momento se requiera una cantidad determinada de insumos. Si se conociera la generación de la demanda en un momento puntual del tiempo, se podrían establecer las cantidades exactas de insumos a proveer. Para poder cubrirse de la incertidumbre de la demanda es que se hace necesaria la determinación de un inventario físico.

Por otro lado, se plantea un total de 15 días para rotación del inventario para generar un flujo de caja más alto y no castigar el valor generado por BOX CARE. A continuación, se presenta el impacto (en pesos) que tiene esta cuenta sobre el total.

Tabla 19 EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)

EBITDA	\$ -	\$ 633,489,330	\$ 672,937,820	\$ 714,809,345	\$ 759,251,477	\$ 806,420,726
Capital de trabajo						
Inventario	\$ -	\$ 41,259,375	\$ 43,734,938	\$ 46,359,034	\$ 49,140,576	\$ 52,089,010
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ 131,204,813	\$ 139,077,101	\$ 147,421,727	\$ 156,267,031
Cuentas por pagar	\$ -	\$ 11,194,583	\$ 11,866,258	\$ 12,578,234	\$ 13,332,928	\$ 14,132,904
WK	\$ -	\$ 30,064,792	\$ 163,073,492	\$ 172,857,901	\$ 183,229,375	\$ 194,223,138
<i>Var. WK</i>	\$ -	\$ 30,064,792	\$ 133,008,700	\$ 9,784,410	\$ 10,371,474	\$ 10,993,763
Impuestos	\$ -	\$ 215,386,372	\$ 228,798,859	\$ 243,035,177	\$ 258,145,502	\$ 274,183,047
CAPEX	\$ 81,557,500	\$ 5,890,000	\$ 6,243,400	\$ 6,618,004	\$ 7,015,084	\$ 7,435,989
FCL	-\$ 81,557,500	\$ 382,148,166	\$ 304,886,861	\$ 455,371,754	\$ 483,719,416	\$ 513,807,927
VPN	\$ 1,690,674,118					
TIR	14.63%					

Fuente: elaboración propia de los autores.

De acuerdo con el ejercicio presentado, se tiene un valor presente neto generado por BOX CARE de \$1.690'000.00 (aprox.) de pesos para un periodo proyectado de cinco años. Esto, también se ve representado con una rentabilidad del 14.63%, expresada en la TIR. Se puede concluir que BOX CARE genera valor para los accionistas puesto que tiene un VPN mayor a 0.

A continuación, se presenta el ejercicio financiero realizado para el FCL descrito.

Tabla 20. Flujo de caja (FCL)

	0	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos						
Venta insumos	\$ -	\$ 990.225.000	\$ 1.049.638.500	\$ 1.112.616.810	\$ 1.179.373.819	\$ 1.250.136.248
<i>Total</i>	\$ -	\$ 990.225.000	\$ 1.049.638.500	\$ 1.112.616.810	\$ 1.179.373.819	\$ 1.250.136.248
Egresos						
		2,019	2020	2,021	2,022	2,023
Compra insumos	\$ -	\$ 67.167.500	\$ 71.197.550	\$ 75.469.403	\$ 79.997.567	\$ 84.797.421
Mercadeo digital	\$ -	\$ 21.600.000	\$ 22.896.000	\$ 24.269.760	\$ 25.725.946	\$ 27.269.502
Distribución	\$ -	\$ 73.932.750	\$ 78.368.715	\$ 83.070.838	\$ 88.055.088	\$ 93.338.393
Pasarela de pagos	\$ -	\$ 66.825.000	\$ 70.834.500	\$ 75.084.570	\$ 79.589.644	\$ 84.365.023
<i>Total</i>	\$ -	\$ 229.525.250	\$ 243.296.765	\$ 257.894.571	\$ 273.368.245	\$ 289.770.340
EBITDA	\$ -	\$ 760.699.750	\$ 806.341.735	\$ 854.722.239	\$ 906.005.573	\$ 960.365.908
OPEX						
		2,019	2020	2,021	2,022	2,023
<i>Salarios</i>	\$ -	\$ 58.680.420	\$ 62.201.245	\$ 65.933.320	\$ 69.889.319	\$ 74.082.678
Asistente oficina	\$ -	\$ 14.946.036	\$ 15.842.798	\$ 16.793.366	\$ 17.800.968	\$ 18.869.026
Asistente Comercial	\$ -	\$ 21.867.192	\$ 23.179.224	\$ 24.569.977	\$ 26.044.176	\$ 27.606.826
Gestor de proyectos	\$ -	\$ 21.867.192	\$ 23.179.224	\$ 24.569.977	\$ 26.044.176	\$ 27.606.826
<i>Bodegaje</i>	\$ -	\$ 62.640.000	\$ 65.082.960	\$ 67.621.195	\$ 70.258.422	\$ 72.998.501
Arrendamiento	\$ -	\$ 62.640.000	\$ 65.082.960	\$ 67.621.195	\$ 70.258.422	\$ 72.998.501
<i>Mto. Portal web</i>	\$ -	\$ 5.890.000	\$ 6.119.710	\$ 6.358.379	\$ 6.606.355	\$ 6.864.003
<i>Total</i>	\$ -	\$ 127.210.420	\$ 133.403.915	\$ 139.912.894	\$ 146.754.097	\$ 153.945.182
<i>D&A</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Total</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBIT	\$ -	\$ 633.489.330	\$ 672.937.820	\$ 714.809.345	\$ 759.251.477	\$ 806.420.726
Capital de Trabajo						
Inventario	\$ -	\$ 41.259.375	\$ 43.734.938	\$ 46.359.034	\$ 49.140.576	\$ 52.089.010
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ 131.204.813	\$ 139.077.101	\$ 147.421.727	\$ 156.267.031
Cuentas por pagar	\$ -	\$ 11.194.583	\$ 11.866.258	\$ 12.578.234	\$ 13.332.928	\$ 14.132.904
WK	\$ -	\$ 30.064.792	\$ 163.073.492	\$ 172.857.901	\$ 183.229.375	\$ 194.223.138
<i>Var. WK</i>	\$ -	\$ 30.064.792	\$ 133.008.700	\$ 9.784.410	\$ 10.371.474	\$ 10.993.763

<i>Impuestos</i>	\$ -	\$ 215.386.372	\$ 228.798.859	\$ 243.035.177	\$ 258.145.502	\$ 274.183.047
<i>CAPEX</i>	\$ 81.557.500	\$ 5.890.000	\$ 6.243.400	\$ 6.618.004	\$ 7.015.084	\$ 7.435.989
<i>FCL</i>	-\$ 81.557.500	\$ 382.148.166	\$ 304.886.861	\$ 455.371.754	\$ 483.719.416	\$ 513.807.927
<i>VPN</i>	\$ 1.690.674.118					
<i>TIR</i>	457,63%					

Fuente: elaboración propia de los autores.

7.5 Resultados financieros esperados

De acuerdo con los apartados anteriores, se hizo una estimación del retorno que podría obtener un inversionista y el valor generado sobre la inversión.

Tabla 21. Resultados financieros esperados en términos de generación y rentabilidad esperada.

<i>Escenario</i>	<i>Normal</i>
<i>VPN</i>	\$ 26.722.249
<i>TIR</i>	15,00%
<i>Conclusión</i>	PROYECTO VIABLE

Fuente: elaboración propia de los autores.

Con base en estos resultados y analizado en escenario normal (tasa de crecimiento promedio al de la industria de insumos médicos, niveles de inversión moderados en mercadeo digital y endeudamiento a largo plazo) se genera valor para el accionista.

Por otro lado, se resumen los indicadores clave de desempeño (KPI) para BOX CARE. Cabe resaltar que estas son proyecciones y son susceptibles a cambios de acuerdo a los escenarios planteados y con las posibles variaciones que se puedan obtener durante la construcción de los modelos definitivos.

Bajo los escenarios proyectados, todos los años se cuenta con un flujo de caja positivo a excepción del segundo año de operación (2020) al presentarse una variación en el capital de trabajo proyectado, en el rubro de cuentas por cobrar, lo que lleva a tener menor grado de liquidez en la empresa para atender a sus necesidades inmediatas de efectivo.

Tabla 22. KPIs financieros. Resultados proyectados.

<i>Año</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>
<i>Margen neto de utilidad</i>	5,846%	-1,781%	10,283%	10,549%	10,810%
<i>Margen bruto de utilidad</i>	58,34%	58,34%	58,34%	58,34%	58,34%
<i>ROI</i>	2,209	- 1,978	4,646	4,792	4,935
<i>ROE</i>	1,545	- 0,499	3,054	3,321	3,607
<i>Ciclo de conversión en efectivo</i>	15	15	15	15	15
<i>Utilización de activos</i>	2,73	2,73	2,73	2,73	2,73
<i>Tasa de rentabilidad</i>	1,08	1,21	1,21	1,21	1,21
<i>Tasa de utilización financiera</i>	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67

Fuente: elaboración propia de los autores.

7.5.1 Margen neto de utilidad

La evolución del margen neto de utilidad sigue una tendencia positiva, excepto para el segundo año de operación, donde se tiene una disminución del FCL explicada por las variaciones en capital de trabajo.



Figura 16. Evolución del Margen Neto de Utilidad. Fuente: elaboración propia de los autores.

Cabe aclarar que, si bien se tiene una disminución en el efectivo disponible al final del periodo para poder atender las necesidades de gasto como la deuda financiera, se puede mejorar este indicador mediante una proyección de ventas en el escenario positivo.

7.5.2 ROI

Una primera aproximación hacia el valor de la marca para BOX CARE se hace mediante la obtención del ROI. Por medio de las inversiones hechas tanto en el portal web como en la infraestructura física requerida para la operación, todos los años se genera valor para la marca al generar un excedente positivo de la inversión con respecto a las utilidades netas generadas por la empresa. Cabe aclarar que esto no se cumple para el segundo año de operación por la variación en capital de trabajo mencionada anteriormente (ver 7.5 Resultados financieros esperados). Para el primer año de operación se generarán aproximadamente 2.209 pesos de valor por cada peso invertido en la empresa. Para los años posteriores al segundo, se tiene una generación de valor promedio cercana a 4,8 pesos por cada peso invertido.

8. Estrategia organizacional

8.1 Talento humano

Para el desarrollo de las actividades misionales y de soporte que requiere BOX CARE se necesitan tres (3) personas con dedicación exclusiva y vinculación directa y una (1) persona con actividades de medio tiempo y que no se encuentra vinculada directamente con la empresa.

En este sentido, las personas de las que se espera un apoyo constante en la ejecución de las actividades se refieren a: 1) un administrador general del negocio, 2) un auxiliar administrativo y 3) un auxiliar comercial.

Por otro lado, se tercerizará la contratación del gestor de comunidades (*community manager*) que es la persona encargada de la administración de redes sociales y la que se encargará de hacer la vinculación de las herramientas de mercadeo digital que se buscan. No se espera hacer una contratación directa de este tipo de servicios puesto que: 1) para la organización sería más costoso en términos generales y 2) existen servicios especializados como *freelance*.

8.2 Descripción y estructura de cargos

Respecto a las actividades mencionadas en los procesos operativos de la empresa (ver apartado 6. Estrategia operativa), se pueden definir un conjunto de actividades a desarrollar para cada uno de los integrantes vinculados laboralmente con la organización. Estas descripciones se pueden encontrar en las tablas 6, tabla 7 y tabla 8 de la sección Anexos.

8.3 Desarrollo de personal

Para el desarrollo organizacional, BOX CARE propone planes de capacitación enfocados en áreas estratégicas, para que todos los miembros de la organización cuenten con herramientas para que su labor sea más efectiva.

De esta forma, se propone la creación de capacitaciones con expertos en temas de mercadeo digital. Estas herramientas deben estar enfocadas tanto al manejo de las redes sociales de la empresa como en servicios de atención al cliente, para que la comunicación sea efectiva y se logren altos de niveles de satisfacción por parte de los clientes.

8.4 Organigrama



Figura 17. Organigrama propuesto. Fuente: elaboración propia de los autores.

8.5 Política salarial

La política salarial se define de acuerdo con las responsabilidades vistas (ver apartado 8.2 Descripción y estructura de cargos).

De esta forma y de acuerdo con los salarios promedios que se pueden encontrar en el mercado se puede hacer una estimación del ingreso mensual que podría recibir cada uno de nuestros colaboradores. En este orden de ideas, se define un ingreso para el administrador de \$1.200.000 y de 1 SMMLV tanto para el auxiliar administrativo como para el auxiliar comercial. Con base en las anteriores precisiones y de acuerdo con la ley laboral colombiana vigente, se hacen los siguientes estimados del costo para un salario de \$1.200.00 y para 1 SMMLV.

Tabla 23. Costo estimado para la empresa por un salario de \$1.200.000.

<i>Sueldo básico</i>	\$ 1.200.000
<i>Prestaciones sociales</i>	\$ 262.000
<i>Aportes parafiscales</i>	\$ 108.000
<i>Aportes seguridad social</i>	\$ 252.266
<i>Total apropiaciones</i>	\$ 622.266
<i>Total costo para la empresa</i>	\$ 1.822.266

Fuente: elaboración propia de los autores con base en el Código Sustantivo del Trabajo.

Tabla 23. Costo estimado para la empresa por un 1 SMMLV.

<i>Sueldo básico</i>	\$ 828.116
<i>Prestaciones sociales</i>	\$ 180.816
<i>Aportes parafiscales</i>	\$ 74.536
<i>Aportes seguridad social</i>	\$ 174.066
<i>Total apropiaciones</i>	\$ 429.418
<i>Total costo para la empresa</i>	\$ 1.257.534

Fuente: elaboración propia de los autores con base en el Código Sustantivo del Trabajo.

9. Conclusiones

1. La construcción de un portal web que integre un proceso de posicionamiento digital implica la construcción de estrategias orientadas hacia los gustos, preferencias y necesidades particulares del mercado objetivo al cual se le busca ofrecer una solución específica. El correcto diseño de los elementos mencionados constituye una base sólida para la creación de un plan de mercadeo que sea sustentable en el tiempo.

2. El diseño de un sistema logístico que sea eficiente en términos de utilización de recursos como el tiempo o la disponibilidad de los recursos es un elemento clave en la gestión de emprendimientos digitales relacionados con el comercio electrónico. Una correcta identificación de los posibles riesgos y amenazas a los que se podría enfrentar, en materia logística, una organización digital puede constituirse en un elemento diferenciador por costos con respecto a sus pares en la industria.

3. El auge de los emprendimientos en el país es un hecho clave para el continuo desarrollo de la economía. La correcta orientación, investigación de mercado e intuición logran contribuir al éxito de dichas empresas. Colombia es un país que cada vez más le está apostando a los emprendimientos digitales y se pueden encontrar entidades que avalan y promueven este tipo

de negocios con un potencial claro y definido. Se debe crear negocio en el país con apuesta por lo digital.

4. El *marketing* es transversal a todas las industrias, es trazable, medible y óptimo para la excelente consecución de objetivos, lanzamientos, desarrollo de ideas y ejecuciones exitosas a todo nivel. No se debe dejar de un lado al *marketing* en todas sus facetas a la hora de emprender porque esta es y será una gran herramienta de apoyo transversal en el negocio. En particular en este emprendimiento, si bien es del área de la salud, lo evidenciamos como una idea de *marketing* logrando identificar una necesidad desatendida que se convirtió en una idea de negocio en crecimiento potencial.

10. Referencias bibliográficas

- Abadía, C., & Oviedo, D. (2009). Bureaucratic itineraries in Colombia. A theoretical and methodological tool to assess managed-care health care systems. *Social Scientific Medical*, 1153-1160.
- Banco de la República. (2011). *Reporte de Estabilidad Financiera*. Bogotá: Banco de la República.
- Bancoldex. (2018). *CIRCULAR No. 020 10 SEP 2018. LÍNEA DE APOYO AL CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA NARANJA*. Bogotá: Bancoldex.
- Beebe-Dimmer, J., Pfeifer, J., Engle, J., & Schottenfeld, J. (2005). The Epidemiology of Chronic Venous Insufficiency and Varicose Veins. *Annals of Epidemiology*, 15(3), 175-184. doi:<https://doi.org/10.1016/j.annepidem.2004.05.015>.
- Corficolombiana. (2018). *Rentabilidad del capital propio (Ke)*. Bogotá: Corficolombiana.
- EAE Business School. (10 de enero de 2017). *¿En qué consiste una estrategia de operaciones?* Recuperado el 13 de abril de 2019, de Retos en Supply chain: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/en-que-consiste-una-estrategia-de-operaciones/>
- Frykberg, R., & Banks, J. (2015). Challenges in the treatment of chronic wounds. *Adv Wound Care*, 4(9), 560–82.
- García, M. (1993). La Encuesta. En M. García, J. Ibáñez, & F. Alvira, *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* (págs. 123-152). Madrid: Alianza Universidad.
- Garett, J. (2010). *The Elements of User Experience*. New Riders: AIGA.
- GNEA UP. (2011). *Manual de Prevención y Cuidados Locales de Heridas Crónicas*. Cantabria: Servicio Cántrabro de Salud.
- González, V., Cardona, D., Murcia, P., & Matiz, G. (2014). Prevalencia de úlceras por presión en Colombia: informe preliminar. *Revista de la Facultad de Medicina*, 369-377.
- Guest, J., Ayoub, N., MacIlwraith, T., & Uchegbu, I. (2017). Health economic burden that different wound types impose on the UK's national health service. *Int Wound*, 322-330.
- Hankin, C., Knispel, J., López, M., & Bronstone, A. (2012). Clinical and cost efficacy of advanced wound care matrices for venous ulcers. *Managment Care Pharma*, 375-384.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, D. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

- <https://www.jsbmarketresearch.com>. (23 de 3 de 2018). *Latin America Advanced Wound Care Market Report Description*. Obtenido de Latin America Advanced Wound Care Market Report Description: <https://www.jsbmarketresearch.com>
- Insights. (9 de noviembre de 2018). *8 grandes tendencias del diseño gráfico para el 2019*. Recuperado el 13 de abril de 2019, de <https://insights.la/2018/11/09/8-grandes-tendencias-diseno-grafico-2019/>
- Insights. (14 de enero de 2019). *10 tendencias innovadoras de diseño web para el 2019*. Recuperado el 13 de abril de 2019, de <https://insights.la/2019/01/14/10-tendencias-innovadoras-diseno-web-2019/>
- Järbrink, K., Ni, G., Sönnergren, H., Schmidtchen, A., Pang, C., Bajpai, R., & Car, J. (2017). The humanistic and economic burden of chronic wounds: a protocol for a systematic. *Systematic Reviews*, 6-15.
- Jiménez, C. (2008). Curación avanzada de heridas. *Revista Colombiana de Cirugía*, 145-155.
- Juan, S., & Roussos, A. (2010). *El focus group como técnica de investigación cualitativa*. Buenos Aires: Universidad de Belgrano. Recuperado el 10 de noviembre de 2018, de <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/Herramientas/Manual-Focus-Group.pdf>
- Júbiz, Y., Márquez, G., & Burgés, J. (2012). *Guías colombianas para la prevención, diagnóstico y tratamiento del pie diabético*. Bogotá: COLPEDIS.
- Lamel, S., & Kirsner, R. (2013). New approaches to enhanced wound healing: future modalities for chronic venous ulcers. *Drug Discovery Today: Disease Mechanisms*, 10(3-4), 71-77. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ddmec.2012.12.002>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios personal, tecnología y estrategia* (7 ed.). México: Pearson Educación de México.
- Margolis, D., Bilker, W., Satanna, J., & Baumgarte, M. (2002). Venous leg ulcer: incidence and prevalence in the elderly. *Academy of dermatology*, 381-386.
- Merca 2.0. (27 de agosto de 2015). *Mercadotecnia, publicidad y medios*. Recuperado el 14 de abril de 2019, de ¿Qué es una interfaz de usuario? ¿Qué elementos debe contener?: <https://www.merca20.com/que-es-una-interfaz-de-usuario-que-elementos-debe-contener/>
- Ministerio de Protección Social. (27 de mayo de 2016). *Resolución modificatoria de la resolución 1328 de 2016. {Resolución 2158 de 2016}*. Bogotá. Recuperado el 10 de noviembre de 2018, de Recuperado de

- https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%202158%20de%202016.pdf
- Ministerio de Salud. (2014). *Prevención úlceras por Presión*. Bogotá: Ministerio de Salud y Protección Social.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2017). *Análisis De Situación De Salud (ASIS)*. Bogotá: Ministerio de Salud y Protección Social.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2017). *Ministerio de Salud y Protección Social*.
Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/PSP/asis-nacional-2017.pdf>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. (2018). *BOLETÍN TRIMESTRAL DE LAS TIC*. Bogotá: Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones.
- Nieves, E., & Montealegre, C. (2016). Rápida cicatrización de la úlcera venosa con técnica TAPIRS (ecoesclerosis del eje axial, perforantes y terminal insuficientes) más vendaje multicapa. Ensayo clínico. *Angiología*, 484-90.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Pedraza-Jiménez, R., Codina, L., & Guallar, J. (2016). *Guía para la definición y creación de sitios web de calidad: evaluación y análisis comparativo a través del análisis experto*. Barcelona: UOC. Recuperado el 13 de abril de 2019, de <http://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/view/962/1451>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 2-15.
- Posnett, J., & Franks, P. (2008). The burden of chronic wounds in the UK. *Nurs Times*, 104(3), 44-5.
- Prescient, Strategic and Intelligence. (23 de Marzo de 2018). <https://www.psmarketresearch.com>.
Obtenido de <https://www.psmarketresearch.com>: <https://www.psmarketresearch.com>
- Rvjewski, C., & White, J. (2005). Chronic venous insufficiency. *Perspect Vas Surge Edovasc Ther*, 319-327.
- Sen, C., Gordillo, G., & Kirsner, R. (2009). Human Skin Wounds: A Major and Snowballing Threat to Public Health and the Economy. *Wound Repair Regen*, 763-771.

- Simka, M., & Majewski, E. (2003). The social and economic burden of venous leg ulcers. *Am Clin Dermatol*, 573-581.
- Solarte, K., Benavides, F., & Rosales, R. (2016). Costos de la enfermedad crónica no transmisible: la realidad colombiana. *REVISTA CIENCIAS DE LA SALUD*, 50-62.
- Ting Xie, J. Y. (2018). The venous ulcer continues to be a clinical challenge: an update. *Burns & Trauma*, 6.