



Boutique Rosa, *siempre contigo*

Proyecto de Emprendimiento

Camila Sánchez Jiménez

Bogotá

2022



Boutique Rosa, *siempre contigo*

Proyecto de Emprendimiento aplicado

Camila Sánchez Jiménez

Tutor: Santiago Pardo.

Maestría en Emprendimiento e Innovación (MEI)

Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

24 de junio de 2022

Bogotá, Colombia

2022

Tabla de contenido

– Declaración de originalidad y autonomía	3
Lista de figuras.....	5
Lista de tablas.....	5
Glosario (Opcional).....	6
Resumen ejecutivo	7
Palabras clave.....	9
1. Introducción	1
2. Concepto de negocio	2
2.1 Descripción de la idea de negocio.....	3
2.2 Portafolio de productos y/o servicios.....	7
2.3 Fuentes de ingresos	8
2.4 Portafolio de clientes y política de segmentación.....	8
2.5 Posicionamiento en el mercado.....	14
3. Descripción de los elementos organizacionales del emprendimiento.....	18
3.1 Propiedad y junta directiva (estructura organizacional).....	18
3.2 Recursos humanos y/o empleados que requiere el emprendimiento	20
3.4 Procesos de negocio	23
3.5 Aspectos legales a considerar para la puesta en marcha del emprendimiento.....	29
4. Descripción de las operaciones requeridas por el emprendimiento	30
4.1 Instalaciones que requiere el emprendimiento.....	30
4.2 Infraestructura tecnológica y de TIC requerida por el emprendimiento	32
4.3 Descripción de los requerimientos de producción y distribución del emprendimiento	33
4.4 Estrategias de financiación del emprendimiento.....	34
4.5 Plan financiero del emprendimiento	34
Manejo de inventario.....	37
Egresos y capex.....	38
Balance general.....	39
Costo del capital – wacc y viabilidad del negocio (ke y kd).....	42

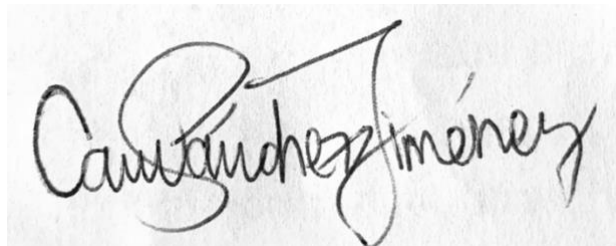
Wacc y valor presente neto del fcl operativo	42
Análisis del punto de equilibrio	43
5. Estrategia para el relacionamiento con los clientes y grupos de interés	44
5.1 Estrategia de marca (Branding).....	46
5.2 Gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas del emprendimiento	47
5.3 Proceso de ventas y servicios.....	48
5.4 Plan de mercadeo	49
5.4.1 Investigación de mercado.....	52
5.4.2 Barreras de entrada.....	53
5.4.3 Amenazas y oportunidades	53
5.4.4 Competidores claves	59
5.4.5 Precios.....	62
5.4.6 Canales de distribución	64
Referencias bibliográficas.....	68

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de emprendimiento (plan de negocio) por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

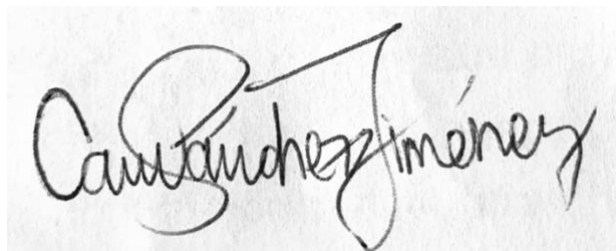
Camila Sánchez Jiménez

A photograph of a handwritten signature in black ink on a light-colored surface. The signature is written in a cursive style and reads "Camila Sánchez Jiménez".

Firmado en Bogotá, D.C. el 10 de junio 2022

Declaración de exoneración de responsabilidad

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

A handwritten signature in black ink on a light-colored background. The signature is written in a cursive style and reads "Camila Sánchez Jiménez".

Camila Sánchez Jiménez

Firmado en Bogotá, D.C. el 10 de junio de 2022

Lista de Tablas

Tabla 1. Márgenes porcentual por línea de producto	9
Tabla 2. Segmento inicial: Pacientes oncológicos	11
Tabla 3. Segundo Segmento: Pacientes sobrevivientes	12
Tabla 4. Segmento inicial: Amigos y familiares de pacientes oncológicos	13
Tabla 5. Requerimientos de infraestructura	31
Tabla 6. Análisis competitivo.....	62
Tabla 7. Descuentos	64

Lista de Figuras

Figura. 1. Análisis DOFA aplicado a Boutique Rosa	7
Figura. 2. Productos y Servicios Boutique Rosa	8
Figura. 3. Valores para análisis de fuerzas de Porter	54
Figura. 4. Poder de negociación del cliente	55
Figura. 5. Poder de negociación con proveedores variables y valoración	56
Figura. 6. Barreras de entrada variables y valoración	57
Figura. 7. Barreras de salida variables y valoración	57
Figura. 8. Rivalidad entre competidores variables y valoración	60
Figura. 9. Plan de acción en caso de riesgos.....	61

Lista de gráficas

Gráfica 1. Pacientes enfermos 2018	Gráfica 2. Sobrevivientes 2018	14
Gráfica 3. Total de pacientes con o sobrevivientes de cancer		15

Glosario (Opcional)

Cáncer: Es un término muy amplio que abarca más de 200 tipos diferentes de tumores. Cada uno de ellos posee características particulares, que en algunos casos son completamente diferentes al resto de los otros cánceres pudiendo considerarse enfermedades independientes, con sus causas, su evolución y su tratamiento específico. (Definición de www.aecc.es/tipos-cancer) Las células del cáncer presentan crecimiento descontrolado ya que no han respondido a la apoptosis (muerte celular programada) que se presenta en todas las células normales del organismo y tienen la posibilidad de dar metástasis.

Efectos secundarios: problemas que se presentan cuando un tratamiento afecta tejidos u órganos sanos. Algunos de los efectos secundarios comunes del cáncer son las náuseas, vómitos, fatigas, dolor, disminución del número de células sanguíneas, la pérdida del cabello y las llagas en la boca. (Definición de www.cancer.gov/publicaciones/efectos - National Cancer Institute, USA)

Oncología: Es la ciencia que trata del estudio de los tumores. La importancia del estudio de los tumores radica en el hecho en que 1 de cada 3 personas podrá padecer un cáncer en algún momento de su vida, y en aproximadamente el 50% de las personas, será la causa de su muerte. (Definición de www.aecc.es/que-es-oncologia)

Prevalencia: una proporción que expresa la probabilidad que un individuo sea un caso en cualquier momento dentro de un determinado periodo de tiempo. El numerador será los casos que desarrollaron la enfermedad antes y durante el período de estudio y el denominador es la población durante todo el período de estudio. (Definición de la OMS, www.who.int/topics/epidemiology)

Resumen ejecutivo

El cáncer es una enfermedad que afecta física y psicológicamente de manera dramática al ser humano. Su tratamiento suele ser agresivo y viene acompañado de efectos secundarios no solo corporales, sino también a nivel de sentimientos y emociones, que enfrentan a los pacientes a una lucha constante para él y sus familias.

Boutique Rosa es una tienda de productos de soporte emocional y físico para pacientes con cáncer de seno, con proyección a expandirnos a otros tipos de cáncer. Actualmente estamos ubicados en un local comercial en la ciudad de Bogotá, contamos con atención personalizada en whatsapp, telefónica, y a través de redes sociales como Instagram, Facebook y por medio de la página web con e-commerce. Ofrecemos a nuestros clientes cinco (5) líneas de productos: (i) cuidado corporal, (ii) esquema corporal, (iii) joyería, (iv) ropa y (v) salud emocional. Estos fueron desarrollados especialmente por nosotros de la mano de expertos.

Son productos orientados a los pacientes, a sus familiares y amigos, que buscan atenuar los efectos secundarios o “males menores”, tanto físicos como emocionales, inherentes a los tratamientos oncológicos. Las cifras crecientes de esta enfermedad crean un ambiente propicio para el desarrollo del emprendimiento.

Actualmente el mercado cuenta con ofertas limitadas para que los pacientes obtengan productos especializados que les ayuden a mitigar los efectos secundarios. Además, los lugares existentes tienen una oferta limitada de productos o con precios muy altos para la mayoría de los usuarios. En este plan de negocio se describen las pautas del proyecto de expansión de Boutique Rosa para abrir los próximos cuatro (4) locales comerciales en Bogotá, y alcanzar la meta de cinco (5) locales en un periodo de cinco (5) años proyectados desde el 2021 hasta 2025. Los locales estarán ubicados aledaños o al interior de centros médicos o centros de diagnóstico, para facilitar el acceso a los productos cerca del sitio de consulta o tratamiento.

La expansión en esta ciudad es la oportunidad de capturar un 40% del mercado potencial nacional que se encuentra concentrado allí. Una vez se desarrollen los locales, el objetivo es crecer a nivel nacional aprovechando las necesidades y condiciones del mercado. En efecto, nuestra experiencia e investigación determinó que hay un gran número de pacientes que se encuentran en ciudades secundarias pero que al recibir su tratamiento por una patología maligna de cáncer sufren los mismos dolores de los clientes en Bogotá.

El modelo de Boutique Rosa generará utilidades a partir de las ventas de los productos a pacientes, sobrevivientes, familiares y/o amigos de pacientes. Cada línea de productos tiene un margen garantizado de rentabilidad que hace viable el negocio. Los productos han sido desarrollados en su mayoría de forma exclusiva para Boutique Rosa. Los márgenes van de acuerdo a cada producto y dependiendo de los diferentes acuerdos que hemos concertado con nuestros proveedores y maquiladores.

Palabras clave

Cáncer de mama, sobrevivientes, pacientes, emprendimiento, expansión.

1. Introducción

Somos Andrea y Camila un par de hermanas que desde pequeñas soñaban con poder contribuir de manera positiva a la sociedad y transformar el mundo de las personas que nos rodean. Siempre nos han inculcado que para cumplir nuestros sueños, se debe trabajar con mucha pasión, dedicación y amor para lograrlos. Además, debe buscarse la felicidad en lo que se hace a diario. Nacimos en una familia, con un papá amoroso y dedicado a sus pacientes y familia y una madre extraordinaria que nos ha impulsado a ser exitosas como mujeres independientes y dedicadas a hacer la diferencia en cada proyecto que emprendemos.

Nuestro padre es un cirujano Oncólogo Mastólogo, a quien siempre hemos visto en su labor de ayudar a las pacientes y generar un bienestar para ellas. Desde que íbamos a la Clínica del Seno observábamos a las pacientes que estaban en tratamiento de cáncer. Veíamos cómo a pesar de las secuelas seguían brillando y con una mente positiva superando la situación y afrontando la enfermedad con valentía sin desmayar en el intento de salir adelante. Nuestro padre nos contaba las historias de mujeres valientes que contra todo pronóstico derrotaban a la enfermedad y se volvían heroínas y gladiadoras e incluso llegan a ser un apoyo a otras pacientes.

Nunca imaginamos que tendríamos que vivir una experiencia similar en nuestra propia familia. Nuestra hermana mayor fue diagnosticada con leucemia y falleció de esta enfermedad, pero durante su tratamiento vivimos día a día los efectos secundarios de sus tratamientos. Entendimos entonces que había un vacío enorme para el soporte de las

pacientes y ayudar a mitigar los efectos no solo biológicos sino también psicológicos y espirituales. Desde entonces tuvimos el sueño de crear un sitio que apoyara a las mujeres que padecen esta enfermedad y son estas guerreras y gladiadoras nuestra fuente de inspiración. Después de varios años nace Boutique Rosa, que más que un negocio o una empresa es un lugar donde las pacientes encontrarán todo lo que puedan necesitar en un momento determinado para superar este difícil momento.

Cada producto ha sido diseñado y pensado para infundir amor, esperanza, fortaleza, cada detalle para exaltar la tenacidad de nuestras mujeres, centro y lazo de unión de la familia, luchadora incansable, ser de luz en los momentos más difíciles en la vida de un ser humano. Madre, esposa, amante, emprendedora, valiente, luchadora y definitivamente mujer, aquella que recorre el camino de la vida entregando amor y alegría “

1. Concepto de negocio

Boutique Rosa es una tienda de productos y de experiencias para el soporte emocional y físico de pacientes con cáncer de seno, y con proyección a otros tipos de tumores. Es un emprendimiento que ofrece a sus clientes una experiencia única y la oportunidad de adquirir todos los productos en un mismo lugar sin tener que desplazarse a múltiples tiendas y enfrentar la frustración de no encontrar aquellos pensados en las personas que se encuentran en tratamiento.

Cada producto ha sido diseñado y pensado para atender las necesidades de las pacientes, con la capacidad de infundir amor, esperanza y fortaleza. Cada detalle ha sido creado para exaltar la tenacidad de las personas con cáncer, sus ganas de salir adelante y su energía.

2.1 Descripción de la idea de negocio

Boutique Rosa es una tienda de productos de soporte emocional y físico para pacientes con cáncer de seno, sus familiares y amigos, con proyección a expandirnos a otros tipos de cáncer. El enfoque principal son las mujeres, ya que son la población más diagnosticada con esta enfermedad. Además, porque representan el pilar fundamental de la familia.

Más que una tienda somos un espacio de soporte para nuestros clientes, pues recibirán acompañamiento de personal entrenado para que puedan adquirir productos que mejor se adapten a sus necesidades. Podrán contar con una comunidad que entiende por lo que están pasando y con la que tendrán la oportunidad de compartir sus experiencias, sus “dolores” y en la que encuentren también un apoyo para afrontar la enfermedad.

Actualmente tenemos un local de venta presencial dentro de una clínica especializada en el tratamiento y diagnóstico temprano del cáncer de mama, contamos con una página web con e-commerce, atención por whatsapp y presencia en redes sociales como Instagram y Facebook.

Antes de arrancar con nuestra idea de negocio salimos al mercado con un MVP en el 2019 de la línea de productos de cuidado personal donde para el primer mes de lanzamiento logramos tener ventas del 10,000,000 millones de pesos. De esta experiencia también obtuvimos que a nuestro tipo de cliente le interesa hacer este tipo de compras en un lugar físico, donde tenga la experiencia de poder ser asesorada y escuchada por una asesora de ventas. Adicionalmente, identificamos que no todas las pacientes quieren ser asociadas como sobrevivientes de cáncer, pero si la gran mayoría busca aportar desde su experiencia a personas que estén nuevas en este proceso.

A hoy un año y medio después hemos logrado ventas a 900 usuarios que representa un 5% del mercado de nuestros clientes potenciales por un valor de 130,000,000 millones de pesos. Que equivale a un tercio de nuestro objetivo de ventas para el año 1.

En el corto plazo, en los siguientes 2 años tenemos como objetivo inaugurar nuestro tercer local en Bogotá en el mes de noviembre, y expandirnos a Medellín, Barranquilla y Cali, inicialmente. Hemos identificado que parte vital de nuestro modelo de negocio es que nuestras clientas puedan vivir la experiencia rosa al entrar a nuestros locales y tener contacto directo con nuestra asesora de ventas. Además, queremos incursionar en nuevos canales de venta como lo son Mercado Libre y Amazon. Nuestro mayor objetivo es lograr ser una tienda nacional con expansión en el resto del continente por medio de tiendas propias y por franquicia.

En Boutique Rosa hemos desarrollado 5 líneas de productos:

- **Cuidado personal:** cremas especializadas, aceites, revitalizante de uñas, entre otros.
- **Soporte al salud emocional:** libros, libretas soñadernos, mugs, entre otros
- **Esquema corporal:** pelucas, prótesis externas, brasieres y mangas linfáticas.
- **Ropa:** diseños pensados en entregar confort, motivar y apoyar a nuestros clientes
- **Joyería fina:** diseños exclusivos alusivos a la supervivencia y al reconocimiento del proceso vivido en plata Ley 950, perlas entre otras.

Nuestra propuesta de valor se centra en acompañar y apoyar a la mujer en su proceso de lucha contra el cáncer de seno, o un tratamiento oncológico. En la mayoría de los casos, la mujer que padece la enfermedad, es el núcleo, centro y pieza clave de una familia.

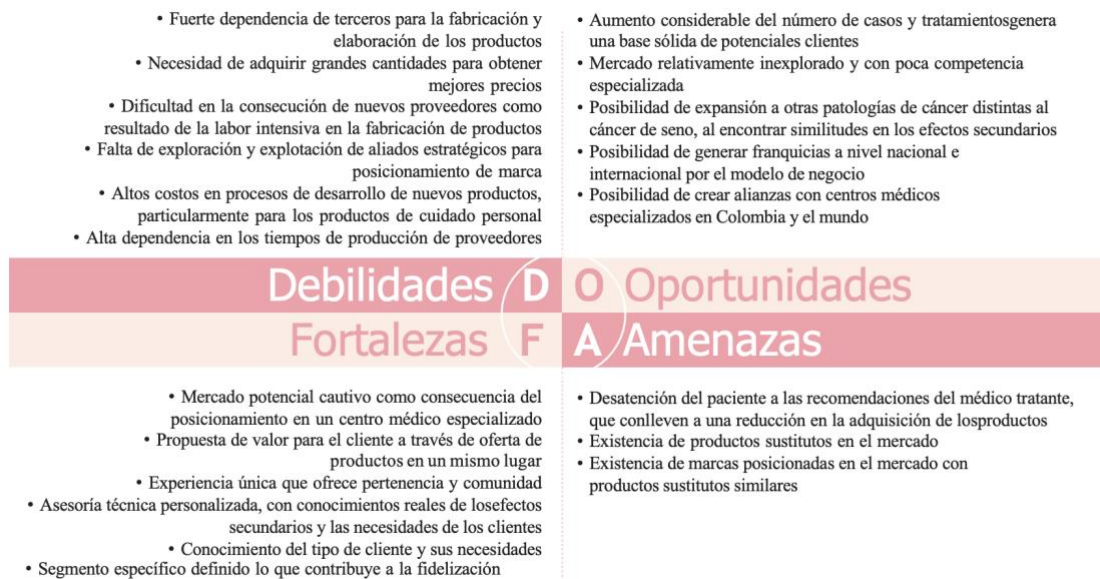
Es por esto que buscamos que nuestro equipo humano y nuestra cultura organizacional esté basada en la honestidad, la integridad, el respeto y la empatía. Lo anterior es de suma importancia para nuestro equipo ya que nuestro emprendimiento logra no solo tocar las fibras sensibles a nuestros clientes que necesitan nuestros productos sino que nos convertimos en un espacio pensado y creado para ellas, un aliado en un momento difícil. Donde buscamos ofrecer un apoyo tanto físico como emocional y verdaderamente aportar en este momento tan impactante que atraviesan. A través de la generación de comunidad y de ofrecer productos de calidad llegamos a mejorar su calidad de vida.

En cuanto a la oportunidad de mercado hemos hecho un análisis inicial de las 4 fuerzas de Porter y un análisis DOFA aplicadas a Boutique Rosa, se advierte que el mercado está

fragmentado y hay lugar para entrar en el negocio. El análisis de las fuerzas de Porter se puede ver en detalle en la sección 5.4.3.

En efecto, contamos con los productos para los segmentos que deseamos atender, que tienen la calidad y la eficacia necesaria para aliviar los dolores de nuestros pacientes. De otro lado, el poder de negociación con proveedores juega un papel importante ya que, si bien existen compañías disponibles en el mercado, la sustitución de unos por otros a partir de mejores precios puede tomar tiempo, debido a los desarrollos de cada uno de los productos y la calidad óptima que ya han alcanzado. A continuación, se muestra un cuadro con el resumen general de este análisis.

Figura. 1. Análisis DOFA aplicado a Boutique Rosa



Fuente: creación propia

2.2 Portafolio de productos y/o servicios

Boutique Rosa ofrece productos de soporte emocional y físico para pacientes con cáncer de seno, con proyección de llegar a otros tipos de cáncer. Nuestro esquema permite la integración de diferentes líneas de productos que combaten los principales efectos secundarios de los tratamientos oncológicos en un mismo lugar. Ofrecemos a nuestros clientes cinco (5) líneas de productos: (i) Cuidado corporal, (ii) esquema corporal, (iii) joyería, (iv) ropa y (v) salud emocional. Estos productos fueron desarrollados especialmente para Boutique Rosa de la mano de expertos. Están orientados a las pacientes oncológicas, a sus familiares y amigos, que buscan atenuar los efectos secundarios o “males

menores” consecuencia inherente de tratamientos como son la quimioterapia o la radioterapia, desde la parte física hasta la parte emocional.

Figura. 2 Productos y Servicios Boutique Rosa

Productos y servicios		
<p>Cuidado Corporal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cremas ultra hidratantes (para cuerpo, rostro y para pies) • Jabones para piel sensible • Aceites hidratantes y para masajes • Lociones capilares para fortalecer el cuero cabelludo • Revitalizante de uñas • Esmaltes 7free (libres de toxinas) • Loción antitranspirante compatible con la radioterapia y quimioterapia • Pantalla solar para evitar pigmentaciones en la dermis} • Tónicos para rostro antiinflamatorios <p>Salud Emocional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Artículos con diseños exclusivos y con mensajes de motivación. Por ejemplo: mochilas para ir al gimnasio, gorras con mensajes, velas relajantes para aromaterapia, libros 	<p>Esquema corporal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pelucas: con cabello largo, medio y corto en diferentes cortes (con capas, recto, Bob, con capul/flequillo/mechón) y en diferentes tonos de color, con iluminaciones • Turbantes • Mangas linfáticas • Brasieres para portar prótesis externas • Prótesis externas de mama en diferentes materiales y rangos de precios. <p>Ropa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Primera colección orientada a una línea “cómoda en casa” • Camisetas • Sacos • Chaquetas deportivas • Chalecos • Pantalones jogger 	<p>Joyería:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exclusivos diseños de collares, dijes, aretes, pulseras, prendedores, anillos, de colecciones edición limitada, piezas únicas de joyería fina ya que son piezas de con combinación de plata 950, con cristales de Swarovski, perlas y piedras semipreciosas

Fuente: Creación propia

2.3 Fuentes de ingresos

La política de precios, descuentos y márgenes ha sido construida a partir de un análisis de los productos sustitutos y de los ofrecidos por los competidores. Asimismo, se tuvo en cuenta el costo de producción, los costos de los proveedores y los márgenes para que el negocio sea rentable, según cada una de las de negocio.

Este estudio también permitió establecer el valor diferencial de Boutique Rosa fundamentado en entregar no sólo un producto sino una experiencia única al cliente a través

de un servicio integral a partir del cual puedan encontrar la mercancía que se adapte a sus necesidades, en empaques destacados que contribuyen a la experiencia del consumidor.

Con base en lo anterior, se presentan los márgenes esperados de acuerdo con los costos asociados, con el objetivo de obtener la rentabilidad esperada.

Tabla 1. Márgenes porcentual por línea de producto

Línea de Producto	Cuidado personal	40% de margen
	Esquema corporal	35% de margen
	Salud emocional	40% de margen
	Joyería	50% de margen
	Ropa	50% de margen

Fuente: Creación propia

Estos márgenes se mantendrán como mínimo de rentabilidad. El aumento en precios se dará de acuerdo a los precios de los proveedores para así garantizar la rentabilidad. Esto nos permite una tolerancia para manejar descuentos y promociones para impulsar las ventas puesto que ya están absorbidos por dicho margen.

2.4 Portafolio de clientes y política de segmentación

Boutique Rosa realizó un estudio sobre los consumidores para perfilar el mercado objetivo. Éste se realizó dentro de las instalaciones de la Clínica del Seno – institución especializada que maneja en su mayoría consultas relacionadas al cáncer de mama -. Como resultado del análisis se identificaron tres grandes grupos de participantes: (i) pacientes

enfermos con cáncer de mama; (ii) pacientes diagnosticados con cualquier otro tipo de cáncer y (iii) los acompañantes, familiares, amigos y personas que son solidarias con esta patología.

Una vez identificado el mercado potencial, se realizó una segmentación para enfocarse en el cáncer de seno pues es el tipo más frecuente en el país y del que se reporta el mayor número de incidencias. Con base en esta primera segmentación, se realizó un estudio con los usuarios que acudían a la Clínica del Seno, con el objetivo de establecer una segmentación conductual y psicográfica que nos permitieran definir de mejor manera al mercado objetivo. De esta forma, se determinó la siguiente segmentación:

Tabla 2. Segmento inicial: Pacientes oncológicos

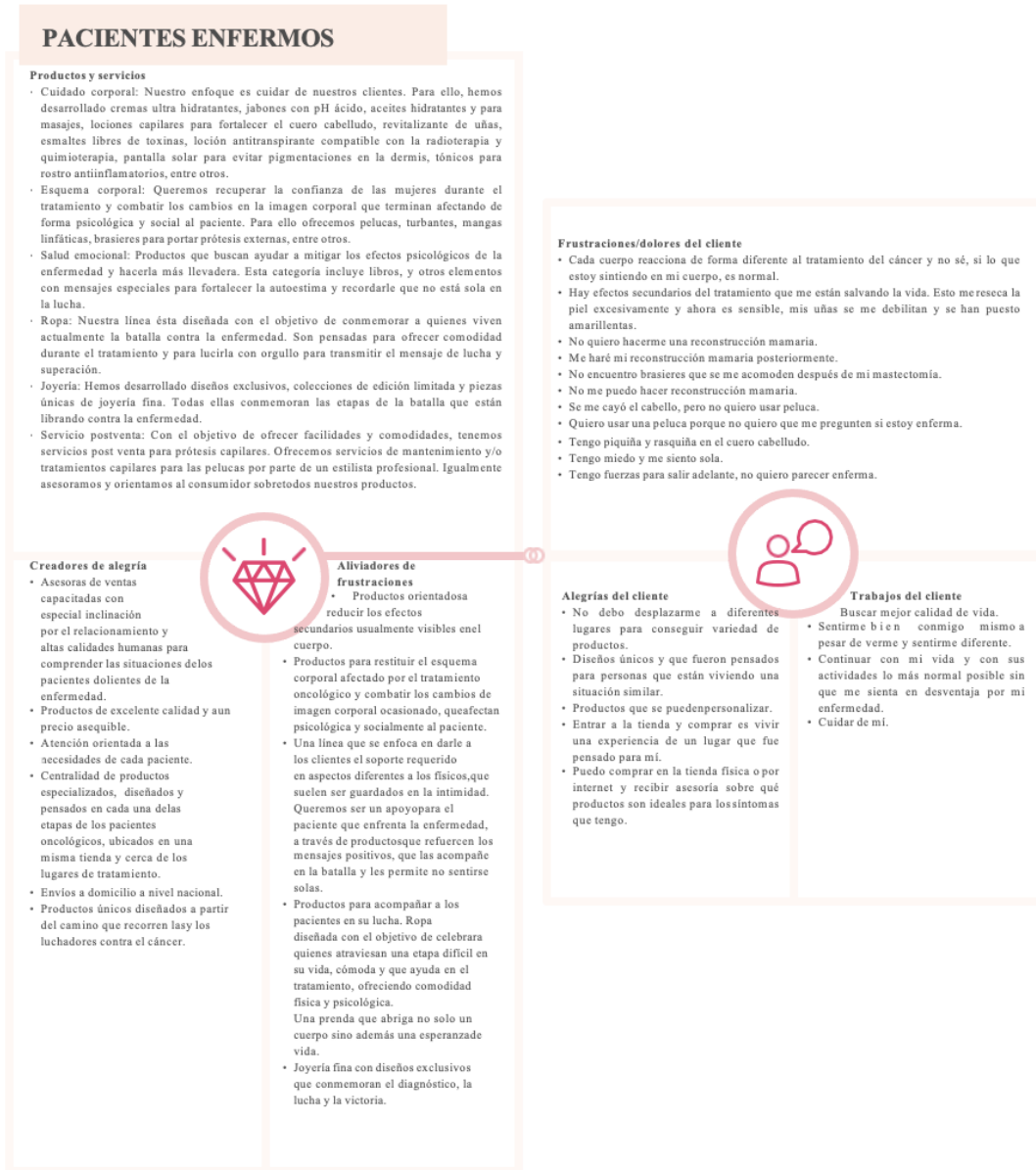


Tabla 3. Segundo Segmento: Pacientes sobrevivientes

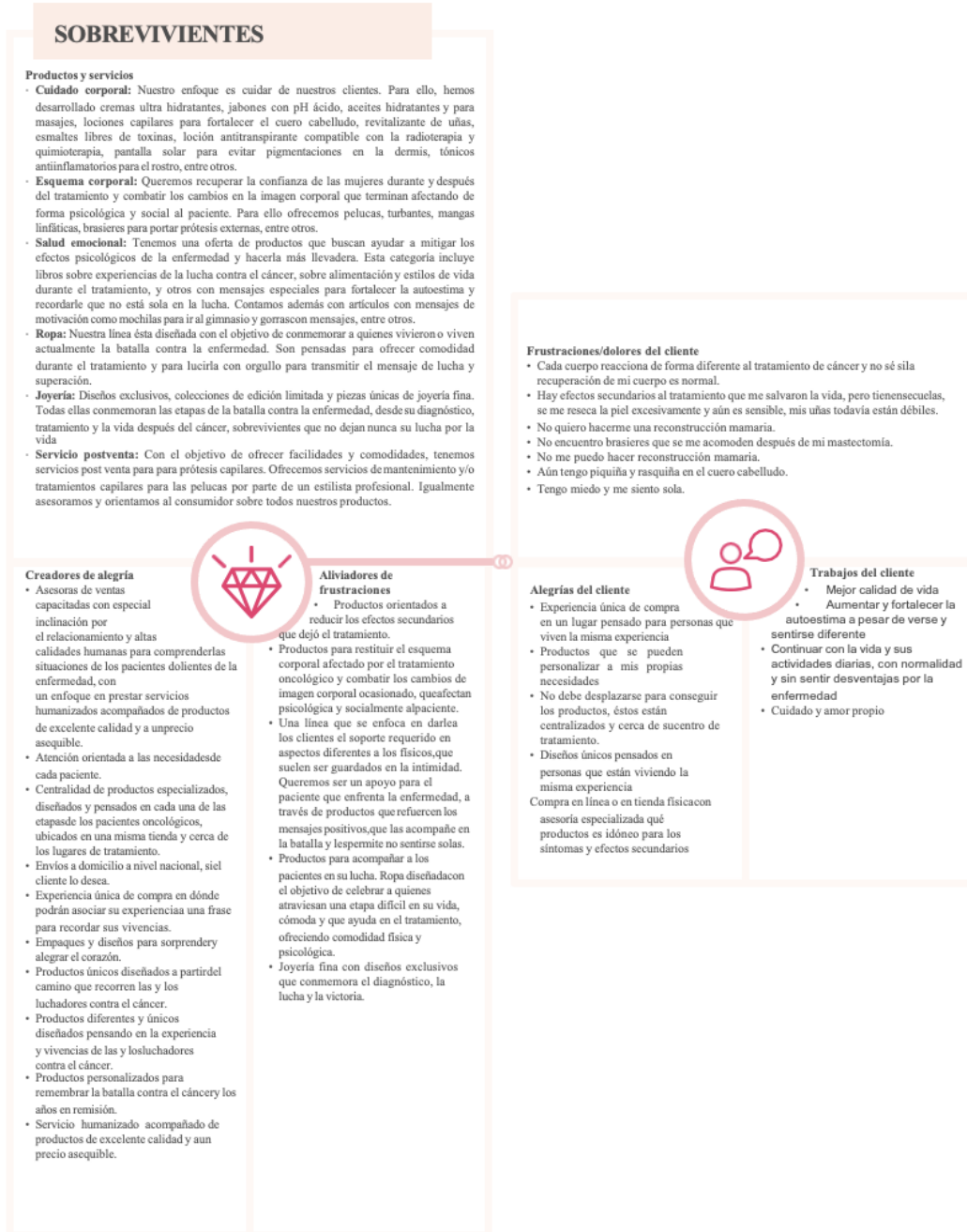


Tabla 4. Segmento inicial: Amigos y familiares de pacientes oncológicos

ACOMPañANTES, FAMILIARES Y AMIGOS

Productos y servicios

- **Cuidado corporal:** Nuestro enfoque es cuidar de nuestros clientes. Para ello, hemos desarrollado cremas ultra hidratantes, jabones con pH ácido, aceites hidratantes y para masajes, lociones capilares para fortalecer el cuero cabelludo, revitalizante de uñas, esmaltes libres de toxinas, loción antitranspirante compatible con la radioterapia y quimioterapia, pantalla solar para evitar pigmentaciones en la dermis, tónicos antiinflamatorios para el rostro, entre otros.
- **Esquema corporal:** Queremos recuperar la confianza de las mujeres durante el tratamiento y combatir los cambios en la imagen corporal que terminan afectando de forma psicológica y social al paciente. Para ello ofrecemos pelucas, turbantes, mangas linfáticas, brasieres para portar prótesis externas, entre otros.
- **Salud emocional:** En Boutique Rosa tenemos una oferta de productos que buscan ayudar a mitigar los efectos psicológicos de la enfermedad y hacerla más llevadera. Esta categoría incluye libros sobre experiencias de la lucha contra el cáncer, sobre alimentación y estilos de vida durante el tratamiento, y otros con mensajes especiales para fortalecer la autoestima y recordarle que no está solo en la lucha. Contamos además con artículos con mensajes de motivación como mochilas para ir al gimnasio y gorras con mensajes, entre otros.
- **Ropa:** Nuestra línea ésta diseñada con el objetivo de conmemorar a quienes viven actualmente la batalla contra la enfermedad. Son pensadas para ofrecer comodidad durante el tratamiento y para lucirla con orgullo, para transmitir un mensaje de solidaridad, lucha y superación. Igualmente, estas prendas pueden ser utilizadas por cualquier mujer que se identifique con esta causa.
- **Joyería:** Hemos desarrollado diseños exclusivos, colecciones de edición limitada y piezas únicas de joyería fina. Ofrecemos collares, dijes, aretes, prendedores, anillos con combinación de plata 950, cristales de Swarovski, perlas, y piedras semipreciosas. Todas ellas conmemoran las etapas de la batalla contra la enfermedad, desde que un paciente es diagnosticado y se encuentra actualmente en su batalla, así como productos para nuestras sobrevivientes que no dejan delado su lucha por la vida.
- **Servicio postventa:** Con el objetivo de ofrecer facilidades y comodidades, tenemos servicios post venta para para prótesis capilares. Ofrecemos servicios de mantenimiento y/o tratamientos capilares para las pelucas por parte de un estilista profesional. Igualmente asesoramos y orientamos al consumidor sobretodos nuestros productos.

Frustraciones/dolores del cliente

- Cada cuerpo reacciona de forma diferente al tratamiento de cáncer y no sé si lo que quiero regalar le funciona.
- Hay efectos secundarios al tratamiento que me están salvando la vida y por esto se me reseca la piel excesivamente y ahora es sensible, mis uñas se me debilitan y se han puesto amarillentas.
- No quiero hacerme una reconstrucción mamaria.
- No encuentro brasieres que se me acomoden después de mi mastectomía
- No me puedo hacer reconstrucción mamaria.
- Se me cayó el cabello, pero no quiero usar peluca.
- Quiero usar una peluca porque no quiero que me pregunten si estoy enferma
- Tengo piquiña y rasquiña en el cuero cabelludo.
- Quiero regalarle algo a una persona que está pasando por un tratamiento oncológico, pero no sé qué regalarle.
- Tengo miedo y me siento sola.
- No sé cómo hacerle sentir a mi mamá/hermana/amiga/etc. que no está sola.

Creadores de alegría

- Asesoras de ventas capacitadas con especial inclinación por el relacionamiento y altas calidades humanas para comprender las situaciones de los familiares y amigos de los pacientes y sobrevivientes de la enfermedad, con un enfoque en prestar servicios humanizados acompañados de productos de excelente calidad y a un precio asequible.
- Atención orientada a las necesidades de cada cliente.
- Venta de bonos de regalo si no se está seguro de qué producto escoger.
- Envíos a domicilio a nivel nacional, si el cliente lo desea.
- Productos únicos diseñados para quienes quieren compartir el camino que recorren las y los luchadores contra el cáncer.
- Experiencia única de compra en donde podrán asociar su experiencia a una frase para recordar sus vivencias.
- Servicio humanizado acompañado de productos de excelente calidad y a un precio asequible



Aliviadores de frustraciones

- Productos orientados a reducir los efectos secundarios usualmente visibles en el cuerpo más comunes de los tratamientos de cáncer.
- Productos para ayudar a mi familiar/ amigo a restituir el esquema corporal afectado por el tratamiento oncológico y combatir los cambios de imagen corporal ocasionados, que afectan psicológica y socialmente al paciente. La idea es regresarle al paciente la oportunidad de vivir su vida lo más normal posible.
- Una línea que se enfoca en darle a los clientes el soporte requerido en aspectos diferentes a los físicos, que suelen ser guardados en la intimidad. Queremos ser un apoyo para el paciente que enfrenta la enfermedad, a través de productos que refuercen los mensajes positivos, que las acompañe en la batalla y les permite no sentirse solas.
- Productos para acompañar a los pacientes en su lucha. Ropa diseñada con el objetivo de celebrar a quienes atraviesan una etapa difícil en su vida, cómoda y que ayuda en el tratamiento, ofreciendo comodidad física y psicológica.
- Joyería fina con diseños exclusivos que conmemora el diagnóstico, la lucha y la victoria.

Alegrías del cliente

- No debe desplazarse para conseguir los productos, éstos están centralizados y cerca de su centro de tratamiento.
- Diseños únicos pensados en personas que están viviendo la misma experiencia.
- Productos que se pueden personalizar a mis propias necesidades.
- Experiencia única de compra en un lugar pensado para personas que viven la misma experiencia.
- Compra en línea o en tienda física con asesoría especializada que productos es idóneo para los síntomas y efectos secundarios.



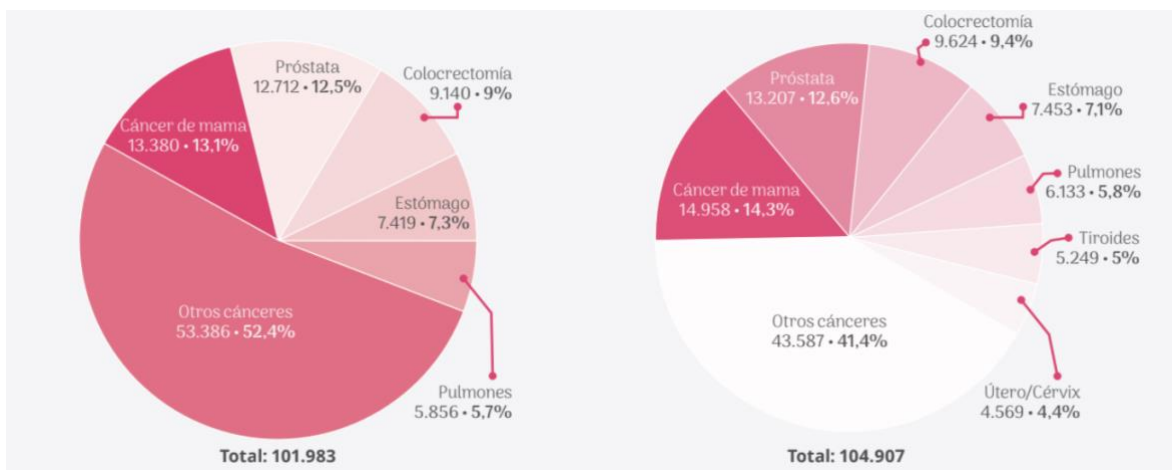
Trabajos del cliente

- Encontrar un regalo acorde con lo que está viviendo mi amigo/familiar.

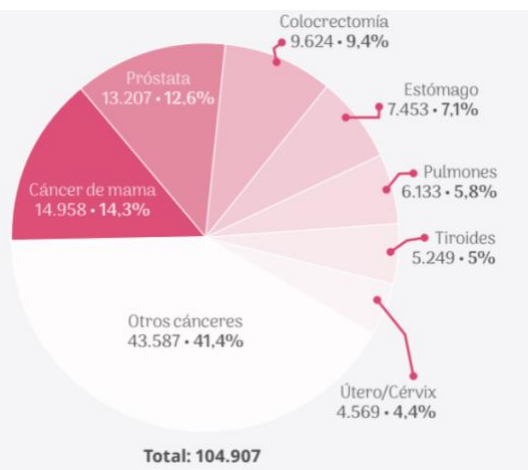
2.5 Posicionamiento en el mercado

El cálculo del tamaño del mercado está construido de la mano con la segmentación del mercado que se explica en la siguiente sección. Lo primero que hay que advertir es que Colombia no es ajeno al incremento del número de casos de cáncer de seno. Estas cifras vienen en aumento en los últimos años, y un ejemplo claro es el del 2018 como se puede apreciar en las Gráficas 1.1 y 1.2 que se presentan a continuación:

Gráfica 1. Pacientes enfermos 2018



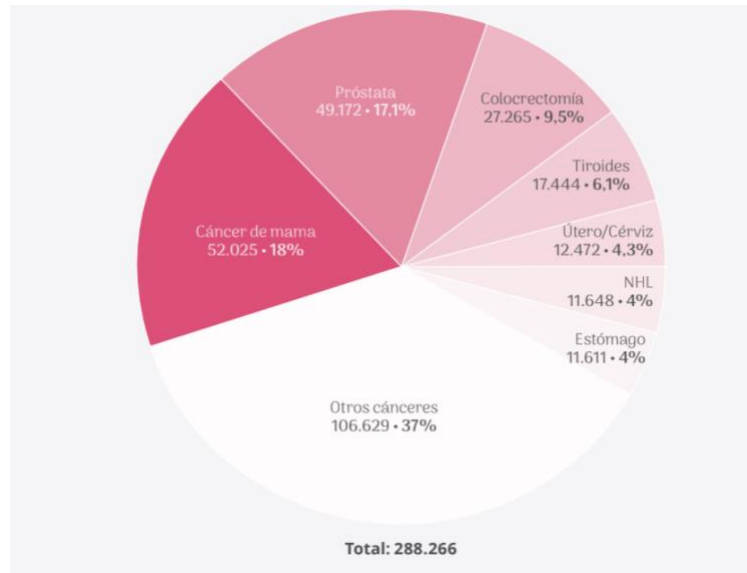
Gráfica 2. Sobrevivientes 2018



Fuente: Reporte Globocan pacientes positivos 2020 Fuente: Reporte Globocan pacientes positivos 2020

A partir de esta información podemos establecer que el segmento primario, que incluye a mujeres diagnosticadas con cáncer de seno que se encuentran en tratamiento, ofrecería un mercado potencial de alrededor de 52.000 personas tal como se puede apreciar de la proyección en la Gráfica 1.3 que se detalla a continuación:

Gráfica 3. Total de pacientes con o sobrevivientes de cancer



Fuente: Creación propia con cifras recolectadas de informe de Globocan en 2020

Sin embargo, si consideramos que la incidencia real del cáncer de seno estaría alrededor de 75.000 personas en los próximos cinco (5) años, creemos que el estimado de 52.000 pacientes es conservador. Ahora bien, dado que nuestro mercado potencial inicial es Bogotá, en donde se encuentra la mayor población, estimamos que haciendo buen uso de nuestros canales de distribución (página web, redes sociales y ventas por teléfono) podemos alcanzar un 40% de este segmento con nuestro modelo de negocio actual (SAM), lo que redundaría en un mercado potencial inicial de aproximadamente 30.000 personas. Sin embargo, dada nuestras condiciones actuales y la operación de nuestro negocio estimaríamos que ahora podemos servirle a 12,000 personas (SOM). Adicionalmente, encontramos a partir

de nuestra experiencia en la Clínica del Seno IPS Ltda. en donde se atienden 14.000 consultas al año que este segmento de mercado esta conformado por un 25% de consultantes que provienen de las afueras de Bogotá lo que aumenta potencialmente las posibilidades de expansión en otras ciudades capitales.

En este mismo segmento se encuentran las sobrevivientes de cáncer de seno. Este grupo evidencia un mercado potencial de 120.940 personas que fueron detectadas y tratadas. Estas cifras corresponden a los últimos 10 años pues anteriormente no se reportan los números exactos para los casos en Colombia. De este grupo de personas se estima que el nivel de mortalidad es de aproximadamente el 40% por lo que la población sobreviviente se calcula en alrededor de 72.564 personas, el cual correspondería al TAM, tamaño del mercado total objetivo de este segmento. Esta cifra nos invita a apuntar a una captura del 40% de este grupo poblacional como nuestro (SAM) a partir de estrategias dirigidas y el buen uso de los recursos de distribución y publicidad y realmente servirle a 11,610 personas en el corto plazo que es nuestro mercado objetivo (SOM).

El segmento secundario incluye mujeres y hombres diagnosticados con otros tipos de cáncer, que se encuentren en tratamiento o que son sobrevivientes a la enfermedad. En Colombia se registraron aproximadamente 101.893 casos de otros tipos de cáncer para el 2018, de los cuales 47.876 eran hombres y 54.017 mujeres. La tasa de mortalidad por esta enfermedad en el país, fue de 46.0573.

En el 2020, se calcularon aproximadamente 113.221 casos nuevos de cáncer, siendo el de seno el que ocupara el primer lugar con cerca de 15.509 casos, lo que representa el 13.7% de todos los casos. El segundo lugar lo ocupó el cáncer de próstata con cerca de 14.460 nuevos casos, lo que representa el 12.8% de casos de cánceres reportados en el país.

A partir de esta información y de los registros efectuados por Globocan de una prevalencia para los últimos 10 años, observamos que para los últimos años existen alrededor de 826.354 casos de cáncer, con una mortalidad cercana al 50%, lo que es aproximadamente 413.177 casos. Teniendo en cuenta que dentro de este grupo se encuentran los casos de sobrevivientes del segmento primario, esta cifra debemos restarla de los sobrevivientes de cáncer total para un estimado de 340.613 de pacientes lo que representaría en nuestro caso el TAM. Consideramos que podemos llegar al 40% de esta población a través de nuestros canales lo que significaría alrededor de 136.245 potenciales clientes como nuestro SAM y en el corto plazo alcanzar a cubrir 54.498 personas como nuestro (SOM).

Por último, el segmento terciario abarca familiares, acompañantes o amigos de pacientes diagnosticados con cualquier tipo de cáncer y que buscan comprar productos confiables para contrarrestar efectos secundarios del tratamiento o simplemente dar un regalo al ser humano que ha padecido y/o ha sobrevivido a esta enfermedad.

Sin embargo, se hace difícil el cálculo de esta población. Si consideramos que el número de pacientes tiene entre 2 y 4 familiares o amigos cercanos, aproximadamente serían

165.271 pacientes por 3 familiares, lo que arroja como resultado alrededor de 495.812 personas. Si mantenemos el 40% de este mercado estaríamos hablando de 198.325 personas que potencialmente podrían ser nuestros clientes como nuestro SAM y 79.329 personas como posibles compradores (SOM).

En resumen, si sumamos exclusivamente los pacientes sobrevivientes de cáncer de seno, calculamos un tamaño del mercado cercano a las 72.564 personas. A este potencial mercado hay que sumarle el segmento secundario que corresponde con aproximadamente 135.245 clientes potenciales y el segmento terciario que son 198.325 personas. Con estas cifras, tendríamos actualmente una oportunidad cercana a las 406.134 personas.

3. Descripción de los elementos organizacionales del emprendimiento

3.1 Propiedad y junta directiva (estructura organizacional)

Boutique Rosa funciona actualmente como un establecimiento de comercio. Sin embargo, con la proyección de expansión y la posibilidad de franquiciar el negocio existe la necesidad de transformar el negocio. Para ello, se constituirá una sociedad por acciones simplificadas (S.A.S.). La composición accionaria tendrá en cuenta los aportes realizados por los participantes del proyecto en su etapa de desarrollo como establecimiento de comercio. Por lo tanto, la sociedad tendrá inicialmente la composición accionaria que se indica a continuación:

Tabla 5. Participación accionistas

Accionista	Participación
------------	---------------

Andrea Sánchez Jiménez	35%
Camila Sánchez Jiménez	35%
Ángel Inversionista	30%

Fuente: creación propia.

Cada socio tendrá un número de acciones equivalente al porcentaje de participación en el capital. Las acciones serán ordinarias, por lo que cada accionista tendrá derecho a participar de las decisiones de la asamblea general de accionistas de acuerdo. Cada acción que posea representará un voto. Si se requiere financiación adicional, será posible aumentar el capital, con el fin de permitir que otros accionistas ingresen. Cualquier decisión que se adopte, requerirá al menos el voto favorable del setenta por ciento (70%) de las acciones en circulación.

Para alcanzar los objetivos y garantizar un crecimiento, se planea que la sociedad tenga una junta directiva compuesta inicialmente por tres (3) miembros. La elección de los miembros de la junta directiva se realizará por cociente electoral.

Durante los primeros cinco (5) años, cualquier utilidad que produzca el negocio será reinvertida en el desarrollo y consolidación del modelo. Una vez este periodo transcurra, las utilidades se repartirán como dividendos, de acuerdo a los porcentajes que definan la junta directiva y la asamblea.

Los accionistas estarán obligados a suscribir un acuerdo de accionistas en donde se establezcan las reglas para las votaciones y la toma de decisiones en la empresa. Dicho

acuerdo contemplará reglas específicas que limiten la participación y desarrollo, por parte de los accionistas, en negocios similares a Boutique Rosa.

3.2 Recursos humanos y/o empleados que requiere el emprendimiento

CEO

Persona especializada en el área administrativa, encargada de estructurar e implantar el modelo de negocio. Coordina los diferentes departamentos de Boutique Rosa y lleva el control de las operaciones y de la ejecución de las diferentes actividades necesarias para el correcto funcionamiento del negocio.

CFO

Profesional que conozca sobre finanzas y desarrollo de negocios para revisar y controlar los problemas operativos de llevar a cabo las actividades del emprendimiento, controle los costos y garantice la viabilidad financiera de Boutique Rosa. Además, lleva control y hace seguimiento al presupuesto y a las métricas de ventas.

Director Legal

Abogado con conocimientos en derecho de los negocios, que entienda estrategias de expansión y que pueda ofrecer soluciones efectivas legales para la expansión y posicionamiento de la marca Boutique Rosa. Además, debe tener conocimiento en temas de propiedad industrial y asuntos laborales, con el fin de asesorar a Boutique Rosa en los

procesos de contratación, negociación con proveedores y defensa de la marca ante autoridades y frente a terceros.

Asesora comercial

Persona con habilidades de interacción social, con el objetivo de establecer relaciones duraderas con centros médicos, instituciones prestadoras de salud y otras entidades de salud, que permitan la expansión de la base de clientes y la comercialización de los servicios de Boutique Rosa. Además, requiere conocimientos específicos en el manejo de relaciones con entidades prestadoras de salud, médicos tratantes y especialistas.

Coordinadora de Ventas

Personal que organiza las asesoras, las distribuye en los puntos de venta de acuerdo con la demanda y la necesidad y controla las ventas en cada punto. Además, es la coordinadora de ventas y tiene plena responsabilidad sobre el inventario, lo cual implica solicitar los faltantes y custodiar las existencias entregadas.

Técnico en Salud

Personal que entienda e identifique en el mercado las necesidades de los pacientes, con el objetivo de evidenciar los productos requeridos y elaborar, con mayor detalle, aquellos que suplan las necesidades del mercado. Además, colaborará con el Asesor Comercial en las

actividades de relacionamiento con entidades prestadoras de salud, médicos tratantes y especialistas.

Asesora de Ventas

Personal con habilidades para vender un producto con características técnicas. Requiere disposición y herramientas para comunicarse efectivamente con las personas, entender sus necesidades y ofrecer las soluciones más adaptadas a sus deseos. Con especial inclinación por el relacionamiento y altas calidades humanas para comprender la situación de los clientes. Este perfil es requerido para los puntos de venta.

Especialista en Mercadeo

Perfil profesional con experiencia en mercadeo y manejo de redes sociales, con el objetivo de generar estrategias de impacto que ayuden a la captación y retención de clientes, así como potenciar la presencia en redes sociales, aumentar las interacciones, las transacciones a través de medios electrónicos y, en general, posicionar la marca Boutique Rosa.

Director de Talento Humano

Profesional especializado con conocimientos en manejo de personal, procesos de selección y bienestar institucional. Será el encargado de coordinar y dirigir las contrataciones y el talento humano de Boutique Rosa.

Es importante advertir que este esquema es el esperado después de que se materialice “*Boutique Rosa*” a gran escala que permita la franquicia del modelo de negocio. Sin

embargo, para el desarrollo inicial del plan de negocios se requieren únicamente asesoras de venta, con el objetivo de obtener la rentabilidad esperada en el horizonte planteado.

3.3 Descripción de socios y/o alianzas que requieres el emprendimiento

Para poder hacer realidad el sueño de Boutique Rosa hemos tenido que crear una red de alianzas con distintos proveedores. Parte de este proceso fue identificar la necesidad primaria de nuestros productos y encontrar un aliado estratégico que nos ofreciera buenos precios de producción, calidad y tiempos de entrega.

3.4 Procesos de negocio

El proceso inicia con la investigación de mercado sobre los efectos secundarios más comunes que afrontan los pacientes con cáncer, junto con el estudio sobre los “dolores” a los que se ven enfrentados. Una vez se tienen los resultados, se analiza si el producto existe en el mercado o es necesario su fabricación. Esta determinación depende también del análisis de costos requerido.

Para la entrega del servicio, se recibe información por parte del potencial cliente (a través de los distintos canales dispuesto para ello); una vez se obtiene un detalle de la necesidad del cliente, se le brinda asesoría personalizada a través de las asesoras designadas quienes están capacitadas para ofrecer los mejores productos que se adapten a los requerimientos del cliente.

A continuación, se describe gráficamente el proceso de producción y de entrega del servicio:

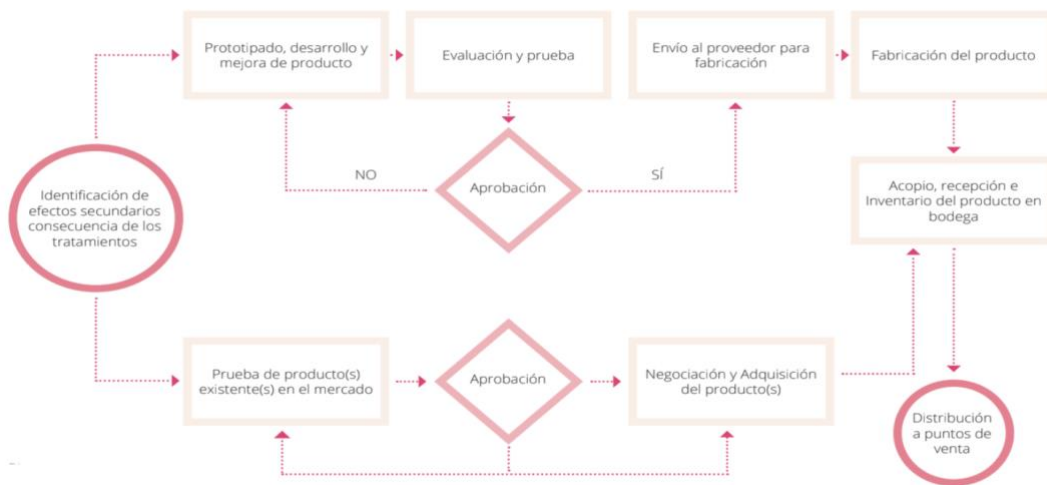
PROCESO DE PRODUCCIÓN

El proceso inicia con la investigación de mercado sobre los efectos secundarios más comunes que afrontan los pacientes con cáncer, junto con el estudio sobre los “dolores” a los que se ven enfrentados. Una vez se tienen los resultados, se analiza si el producto existe en el mercado o es necesario su fabricación. Esta determinación depende también del análisis de costos requerido.

Para la entrega del servicio, se recibe información por parte del potencial cliente (a través de los distintos canales dispuesto para ello); una vez se obtiene un detalle de la necesidad del cliente, se le brinda asesoría personalizada a través de las asesoras designadas quienes están capacitadas para ofrecer los mejores productos que se adapten a los requerimientos del cliente.

Diagrama de flujo 1.

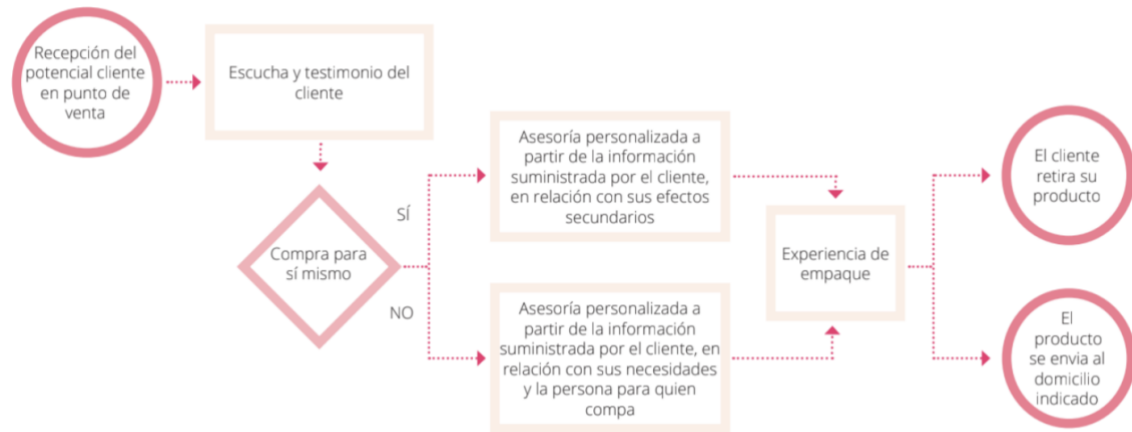
Proceso de producción y de entrega del servicio:



Fuente: creación propia

Diagrama de flujo 2

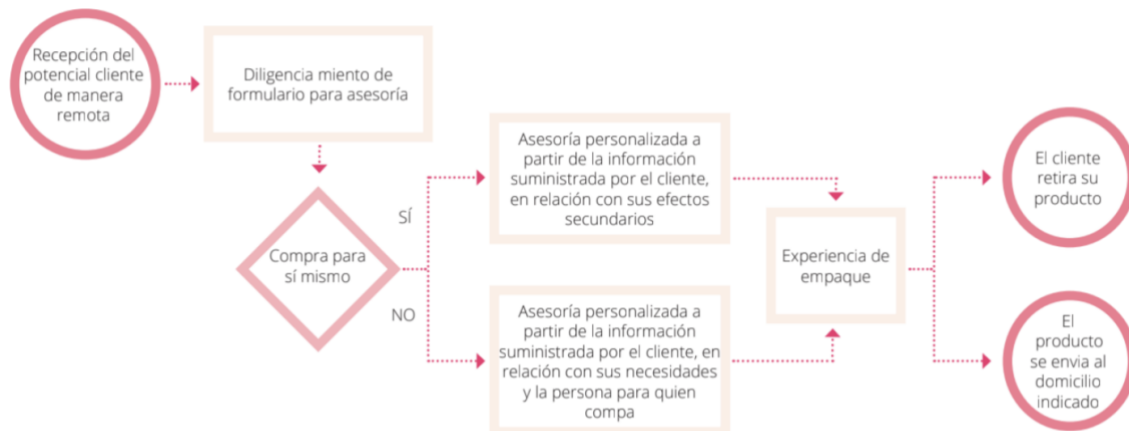
Proceso de entrega compra en punto de venta



Fuente: Creación propia

Diagrama de flujo 3

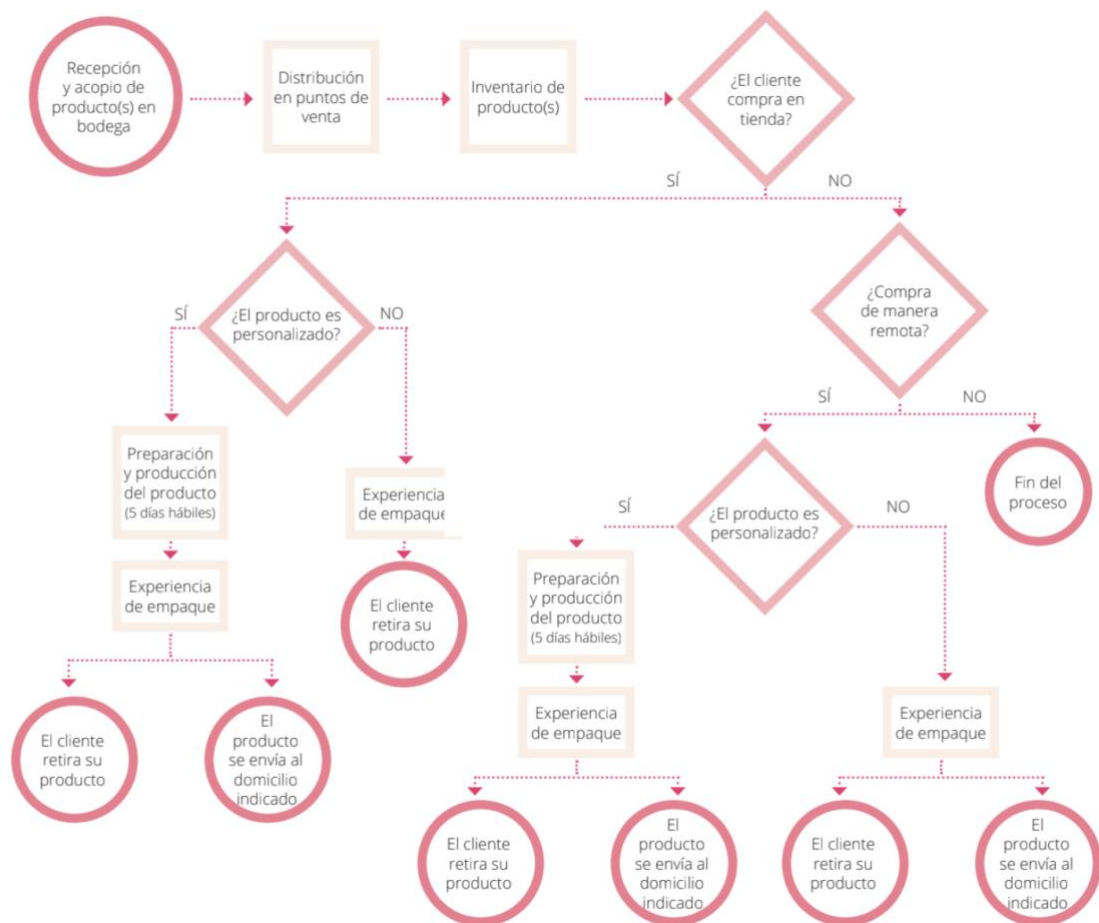
Proceso de entrega compra remota



Fuente: Creación propia

Diagrama de flujo 4.

Gestión logística de aprovisionamiento e inventarios



Fuente: Creación propia

3.5 Aspectos legales a considerar para la puesta en marcha del emprendimiento

De acuerdo al asesoramiento legal que hemos recibido durante este año y medio de operación hemos identificado 5 puntos clave a tener en cuenta:

- Constitución de una SAS – acuerdo de accionistas
- Contratos de arrendamiento
- Contrato de personal
- Contrato de servicios como página web, manejo de redes
- Clausulas de confidencialidad

El primer punto mencionado anteriormente es de suma importancia dado el crecimiento de nuestra empresa y de las responsabilidades que hemos adquirido y deberemos adquirir en el futuro que nos permita crecer. Teniendo en cuenta lo anterior consideramos y se nos ha aconsejado que la figura jurídica que debemos seguir es la de una sociedad por acciones simplificadas está reglamentada según la Ley 1258 de 2008 . Los principales beneficios por los cuales deberemos tomar esta opción son: 1.Objeto social flexible; 2.Distintos tipos de acciones; 3. Acuerdo de accionistas y 4. Aislamiento de riesgo patrimonial.

Adicional a esto, para poder seguir creciendo y fortaleciendo nuestro emprendimiento es de vital importancia consolidar alianzas y relaciones estratégicas y comerciales con proveedores y trabajadores que se comprometan a realizar un trabajo de calidad bajo unos tiempos estipulados. Teniendo en cuenta los elementos anteriores es de suma importancia

para nuestra operación es dejar descrita los procesos y mecanismos de toma de decisiones para que sea mucho más fácil para los emprendedores tomar una decisión. Descripción de las operaciones requeridas por el emprendimiento

4. Descripción de las operaciones requeridas por el emprendimiento

Desde su nacimiento, Boutique Rosa ha tenido que enfocarse en el fortalecimiento de su red de proveedores, ya que, su operación se basa en la tercerización de manufactura de sus productos. Inicialmente este camino se definió como el óptimo debido a la experiencia de los proveedores y a la inyección de capital que habría requerido el negocio de hacerlo de otra manera. A continuación se detalla los requerimientos de instalaciones que requiere Boutique Rosa para poder llegar al mercado y a sus clientes.

4.1 Instalaciones que requiere el emprendimiento

Para el establecimiento de nuestros locales hemos identificado que requerimos arrendar un espacio de 15 metros cuadrados. Lo básico que requerimos para abrir es una inversión para la acondicionamiento del local, pintura, estantes y mobiliario y un computador, impresora, conexión a internet para poder generar las facturas y una pequeña bodega interna para llevar control de inventario. Adicionalmente, requerimos hacer inversión inicial en inventario para poder abrir la tienda. Otro requerimiento que hemos estado arrendando una bodega para tener centralizado el inventario general. A continuación detallamos los costos iniciales para poder abrir un local:

Tabla 5. Requerimientos de infraestructura

REQUERIMIENTO	COSTO APROXIMADO
Arrendamiento local 15m2	21,500,000
Adecuación del local	9,000,000
Instalación de internet	250,0000
Computador + impresora	5,000,000
Mobiliario	7,000,000
Inventario inicial	43,000,000
Vendedora	18,000,000

Fuente: creación propia

Boutique Rosa se ubica en Bogotá, Colombia. Tiene su sede principal en la Carrera 11 No. 68-36 en donde se encuentra el local comercial y las oficinas de la administración. Está localizada estratégicamente en la Clínica del Seno IPS Ltda, el segundo local se encuentra en la sede Sur de esta misma institución que se encuentra localizada en Kennedy. Clínica del Seno es una institución prestadora de salud dedicada a la detección y tratamiento de cáncer de seno.

Esta posición estratégica junto a un centro médico y de diagnóstico representa una ventaja para el desarrollo del negocio. En efecto, uno de los principales problemas con lo que se encuentra el público, es no contar con un centro especializado que le ofrezca todas las

alternativas en un solo lugar. Este hecho, obliga a las personas a tener que desplazarse a diferentes lugares para adquirir distintos productos.

Además, estar ubicado cerca de un centro de diagnóstico y tratamiento permite que las personas tengan fácil acceso a los productos y un contacto rápido y estrecho con la comunidad de pacientes.

La ubicación estratégica cerca de centros médicos o instituciones de salud está alineada con el interés de expansión pues considera, precisamente, la necesidad de capturar un mercado cautivo por estos prestadores de salud, ofreciéndoles soluciones inmediatas en un mismo lugar – lo que reduce los tiempos de traslados y los desgastes.

Al estar ubicada en Bogotá, además, garantiza una presencia en una ciudad donde existe un alto nivel de concentración de población, junto con un alto número de instituciones prestadoras de salud con incidencias de cáncer de seno. No obstante, en línea con el plan de expansión, se pretende llegar a todas las ciudades capitales del país, con el objetivo de ofrecer soluciones a las distintas poblaciones en donde existen efectivamente centros médicos de diagnóstico y tratamiento.

4.2 Infraestructura tecnológica y de TIC requerida por el emprendimiento

Hasta el momento para el desarrollo de Boutique Rosa se ha adquirido una página web con e-commerce, la creación de perfiles en redes sociales en Facebook, Instagram y recientemente en tiktok y tenemos un perfil empresarial de whatsapp y una línea telefónica

para poder atender los requerimientos de nuestros clientes. Como segunda ola de tecnología se ha adquirido una licencia en siigo para automatizar el manejo de inventario y la facturación. Adicional a esto se han adquirido suscripciones a programas de diseño como Canva y fuentes de imágenes para poder crear nuestro contenido para que este alineado a nuestra marca.

4.3 Descripción de los requerimientos de producción y distribución del emprendimiento

Dado que en Boutique Rosa tercerizamos los temas de producción si es importante para nosotras tener un espacio de bodega para poder almacenar el inventario inicial que nos permita tener abastecidas nuestras tiendas. Es por esto que para nosotros es muy importante invertir en un sistema de inventario que nos permite agilizar la labor del día a día y nos ayude a optimizar costos frente a este rubro.

Hasta el momento hemos logrado tener una red de proveedores de confianza que nos permiten desarrollar nuestros productos a la medida en cuanto a calidad y personalización. La forma de negociación en términos de política de crédito es 50% para el inicio de producción y el 50% contra entrega que normalmente se esta manejando entre 30 a 60 días. Además, contamos con un periodo de 8-10 días para revisión de estándares de calidad una vez nos entreguen el producto final, que previamente a pasado por un proceso de prototipado, ajustes con clientes y producción final.

Al no ser nosotros quienes producimos directamente todos los productos debemos acudir a tener inventario. Actualmente, la tasa de rotación de inventario es de tres veces al año para

el 80% de nuestros productos, el 20% restante es de 1 vez al año. Nuestro inventario se enfoca principalmente en productos de cuidado personal, ropa y empaques que son los productos con un proceso de producción más largo. Los precios que nos ofrecen nuestros proveedores se ven afectados por temas como la inflación o fuerzas del mercado como escases.

Desde el año pasado hemos visto como el efecto de la pandemia nos ha afectado ya que los precios han subido por la escases de materias primas. Un ejemplo de esto se ve reflejado en el precio de la ropa por la escases de telas durante la pandemia que aumento su precio en un 20% con respecto al primer pedido que realizamos.

4.4 Estrategias de financiación del emprendimiento

Las estrategias de financiación para la ejecución del plan, se encuentran divididas en dos fuentes de financiación (i) recursos propios de las fundadoras y (ii) un préstamo por parte de un ángel inversionista. La deuda se proyectó con una tasa del 6% EA, la cual fue acordada con el inversionista y es baja con respecto a las tasas otorgadas por entidades financieras. Esto se debe a que su perfil de riesgo no obedece al comportamiento de un ángel inversionista regular, sino como un valor agregado a la institución médica en donde funciona el local piloto. Por lo tanto, considerando el beneficio mutuo se tuvo en cuenta para el modelo una prima de riesgo para emprendimiento del 10%.

4.5 Plan financiero del emprendimiento

El modelo financiero de Boutique Rosa se basó en los datos obtenidos de la operación de Boutique Rosa en su local piloto durante su primer año de operación 2021. Se realizó con un perfil conservador dadas las circunstancias de la pandemia del COVID-19, ya que, según estudios realizados, dicha emergencia ha afectado los hábitos de consumo de los clientes en general.

Tasa de crecimiento de ventas

A continuación se describe la tasa de crecimiento de las ventas que se utilizó en el modelo financiero está concebida de la siguiente forma. En todas las proyecciones se considera que la incidencia y la prevalencia del cáncer en Colombia tienen una curva con comportamiento creciente.

Este modelo consideró que el volumen de ventas es calculado como unidades vendidas para un ticket promedio en cada una de las diferentes líneas, y basándonos en el comportamiento real de las ventas de nuestro primer local “piloto”

Se planteó un crecimiento del 35% del primero al segundo año del proyecto, considerando que es nuestra incursión en el mercado. Este crecimiento está ligado a las incidencias de cáncer de mama en Colombia, y a la apertura de un nuevo local con una mayor afluencia de potenciales clientes. Asimismo, este incremento está asociado a la inversión en mercadeo para ese primer año que incluye mejoras en la página web con el

propósito de dar visibilidad, reconocimiento y posicionamiento a la marca. Dicha inversión será de COP\$20.000.0000.

Del segundo al tercer año el crecimiento proyectado se mantiene en el 35%, teniendo en cuenta la apertura de otro local, con características de ubicación similares al anterior. Se invertirá el 5% del valor de las ventas en publicidad y mercadeo en redes, que también se estiman tendrán impacto en las ventas. Del tercer al cuarto año, se espera un crecimiento del 30% dada la estabilización en las ventas en los locales abiertos. Durante este periodo se mantendrá la inversión en publicidad del 5% de las ventas, buscando fidelizar clientes ya existentes y robusteciendo la base de clientes.

Finalmente, del cuarto al quinto año, se espera un crecimiento del 20% en las ventas, derivado de la madurez en las ventas de los diferentes puntos comerciales.

Costo de ventas

Dentro de este rubro consideramos el costo asociado a la compra de mercancía y productos para nuestra tienda. Nuestra primera inversión se asocia a los inventarios que dada las características de nuestro negocio y que nosotros maquilamos nuestros productos, los montos definidos como inversión son basados en una estimación para un año de mercancía.

Gastos de ventas

El modelo contempla inicialmente la incorporación en la nómina de una (2) asesora de ventas en cada local. Se concederán comisiones del 5% del valor de las ventas realizadas mensualmente en las tiendas después de alcanzar unas ventas de 3,500,000. Las ventas en línea y otros medios no comisionarán. Las comisiones otorgadas a las asesoras comerciales de los locales comerciales, son una recompensa y motivación al personal

Gastos de administración

Otros valores que podemos utilizar son sistemas de manejo de inventarios, facturación y contabilidad, licencias y registro de productos (cada vez que se lanza un nuevo producto y cada vez que se renueva), mantenimiento de página web, redes sociales, participación en ferias y eventos.

Manejo de inventario

De acuerdo al nivel de venta que hemos definido para el año 1: con \$313.363.700 de ventas en miles de pesos y teniendo en cuenta que el aumento de ventas que hemos definido es por la ampliación a más locales hemos determinado un aumento de ventas del 35% del año 1 al 2 se debe principalmente por la inclusión de este nuevo canal de ventas e impulsar nuestras ventas en línea y por redes sociales. Para los siguientes años también se plantea el crecimiento de las ventas por la apertura de un nuevo local cada año.

Para el manejo de inventario inicial del año 1 en cero por el inicio de la operación; una compra de inventario por \$256.864.580 que representa la suma del costo de ventas, más el inventario final menos el inicial.

Al final del año 1; tenemos un inventario final de \$85.621.560 que es igual al inventario inicial para el año dos y con una compras de \$184.086.345 para el 2do año.

Panel de planeación financiera	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Estado de Resultados (estado de pérdidas y ganancias)					
Ventas	\$ 313.363.200	\$ 423.040.320	\$ 571.104.432	\$ 742.435.762	\$ 890.922.914
<i>Inventario Inicial</i>	\$ 0	\$ 85.621.560	\$ 115.589.106	\$ 146.244.690	\$ 190.118.097
<i>Compras</i>	\$ 256.864.680	\$ 261.145.758	\$ 323.144.964	\$ 424.109.601	\$ 494.307.052
<i>Disponible</i>					
<i>Inventario Final</i>	\$ 85.621.560	\$ 115.589.106	\$ 146.244.690	\$ 190.118.097	\$ 228.141.716
Costo de Ventas	\$ 171.243.120	\$ 231.178.212	\$ 292.489.380	\$ 380.236.194	\$ 456.283.433
Utilidad Bruta	\$ 142.120.080	\$ 191.862.108	\$ 278.615.052	\$ 362.199.568	\$ 434.639.481
Gastos de Administración	\$ 41.600.000	\$ 85.352.016	\$ 137.911.222	\$ 198.023.788	\$ 210.275.206
Gastos de Depreciación	\$ 8.500.000	\$ 8.500.000	\$ 8.500.000	\$ 8.500.000	\$ 8.500.000
Gastos de Ventas	\$ 44.930.816	\$ 66.585.202	\$ 88.815.522	\$ 111.162.179	\$ 111.904.615
Utilidad Operacional	\$ 47.089.264	\$ 31.424.890	\$ 43.388.308	\$ 44.513.601	\$ 103.959.661
Gastos Financieros	\$ 7.461.110	\$ 5.968.888	\$ 4.476.666	\$ 2.984.444	\$ 1.492.222
Utilidad Gravable	\$ 39.628.154	\$ 25.456.002	\$ 38.911.642	\$ 41.529.157	\$ 102.467.439
Impuestos	\$ 12.681.009	\$ 8.145.921	\$ 12.451.725	\$ 13.289.330	\$ 32.789.580
Utilidad Neta	\$ 26.947.145	\$ 17.310.082	\$ 26.459.917	\$ 28.239.827	\$ 69.677.858

Egresos y capex

En el caso de los egresos se observa que el cambio en cartera es igual a cero porque todas nuestras ventas son de contado y no damos crédito. Por ende el requerimiento de capital de trabajo bruto operativo es igual a la compra del inventario final menos el inicial; pero en el caso del año 1 que no tenemos inventario inicial por ende es la suma del inventario final; para el año dos se observa una disminución en este requerimiento dado que ya se cuenta con un inventario inicial para ese año.

Estuvimos evaluando nuestra inversión en CAPEX en términos de comprar o no un local y tenerlo como parte de nuestra inversión sin embargo actualmente no contamos con los activos para poder comprar un local por lo que hemos decidido definir que por el momento nuestra proyección será basada en que arrendaremos los locales y la inversión en CAPEX serán los muebles y otros elementos descritos a continuación.

Para el año 1 se prevé una inversión de No corrientes CAPEX de 85 millones de pesos donde se contempla la compra de muebles para los nuevos locales y los computadores requeridos para la apertura del local, además del software contable que se deprecia por un periodo de 10 años.

Egresos					
Efectivo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cambio en Cartera	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Cambios en Inventarios	\$ 85.621.560	\$ 29.967.546	\$ 30.655.584	\$ 43.873.407	\$ 38.023.619
Requermtos. Cap. de Trabajo br	\$ 85.621.560	\$ 29.967.546	\$ 30.655.584	\$ 43.873.407	\$ 38.023.619
Inversión en No corrientes (CAF	\$ 85.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
PLAN DE INVERSIÓN	\$ 170.621.560	\$ 29.967.546	\$ 30.655.584	\$ 43.873.407	\$ 38.023.619
Gastos Financieros	\$ 7.461.110	\$ 5.968.888	\$ 4.476.666	\$ 2.984.444	\$ 1.492.222
Amortización de Pasivos	\$ 14.922.220	\$ 14.922.220	\$ 14.922.220	\$ 14.922.220	\$ 14.922.220
Dividendos	0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Impuestos	\$ 0	\$ 12.681.009	\$ 8.145.921	\$ 12.451.725	\$ 13.289.330
Total Egresos	\$ 193.004.891	\$ 63.539.664	\$ 58.200.391	\$ 74.231.797	\$ 67.727.392

Balance general

Nuestro total de activos está compuesto por los inventarios que debemos comprar al final del año 1 que es igual por el momento a nuestros activos corrientes porque nos falta definir la caja + préstamo de bancos. Además, esta compuesta por el activo fijo bruto y la depreciación acumulada que es la inversión en capex y la depreciación que tendríamos de esta inversión.

Balance General

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Obligaciones Financieras	\$ 14.922.220	\$ 14.922.220	\$ 14.922.220	\$ 14.922.220	\$ 0
Ctas x Pagar Proveedores	\$ 21.405.390	\$ 43.167.537	\$ 70.096.284	\$ 105.438.750	\$ 146.631.005
Impuestos x Pagar	\$ 12.681.009	\$ 8.145.921	\$ 12.451.725	\$ 13.289.330	\$ 32.789.580
Pasivos Corrientes	\$ 49.008.620	\$ 66.235.678	\$ 97.470.229	\$ 133.650.301	\$ 179.420.585
Pas. Fin . Largo Plazo	\$ 44.766.661	\$ 29.844.441	\$ 14.922.220	\$ 0	\$ 0
Total Pasivos	\$ 93.775.281	\$ 96.080.118	\$ 112.392.450	\$ 133.650.301	\$ 179.420.585

A continuación, se presentan los flujos de caja proyectados para un período de 5 años. En estas tablas se aprecian los flujos que produce el negocio en su operación, sin tener en cuenta las inversiones realizadas tanto en patrimonio como en la financiación con deuda.

Se puede esperar que los locales a medida que se vayan abriendo, van a ir madurando de acuerdo al tiempo que transcurran en el mercado con respecto a sus ventas. Los nuevos locales se espera que continúen con el mismo curso de maduración de las ventas que los anteriores.

Panel de planeación financiera	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Estado de Resultados (estado de pérdidas y ganancias)					
Ventas	\$ 313.363.200	\$ 423.040.320	\$ 571.104.432	\$ 742.435.762	\$ 890.922.914
<i>Inventario Inicial</i>	\$ 0	\$ 85.621.560	\$ 115.589.106	\$ 146.244.690	\$ 190.118.097
<i>Compras</i>	\$ 256.864.680	\$ 261.145.758	\$ 323.144.964	\$ 424.109.601	\$ 494.307.052
<i>Disponibles</i>					
<i>Inventario Final</i>	\$ 85.621.560	\$ 115.589.106	\$ 146.244.690	\$ 190.118.097	\$ 228.141.716
Costo de Ventas	\$ 171.243.120	\$ 231.178.212	\$ 292.489.380	\$ 380.236.194	\$ 456.283.433
Utilidad Bruta	\$ 142.120.080	\$ 191.862.108	\$ 278.615.052	\$ 362.199.568	\$ 434.639.481
Gastos de Administración	\$ 41.600.000	\$ 85.352.016	\$ 137.911.222	\$ 198.023.788	\$ 210.275.206
Gastos de Depreciación	\$ 8.500.000	\$ 8.500.000	\$ 8.500.000	\$ 8.500.000	\$ 8.500.000
Gastos de Ventas	\$ 44.930.816	\$ 66.585.202	\$ 88.815.522	\$ 111.162.179	\$ 111.904.615
Utilidad Operacional	\$ 47.089.264	\$ 31.424.890	\$ 43.388.308	\$ 44.513.601	\$ 103.959.661
Gastos Financieros	\$ 7.461.110	\$ 5.968.888	\$ 4.476.666	\$ 2.984.444	\$ 1.492.222
Utilidad Gravable	\$ 39.628.154	\$ 25.456.002	\$ 38.911.642	\$ 41.529.157	\$ 102.467.439
Impuestos	\$ 12.681.009	\$ 8.145.921	\$ 12.451.725	\$ 13.289.330	\$ 32.789.580
Utilidad Neta	\$ 26.947.145	\$ 17.310.082	\$ 26.459.917	\$ 28.239.827	\$ 69.677.858

Patrimonio

Para el patrimonio observamos que existen un incremento en el capital que parte inicialmente con el aporte de capital inicial del año 1. A partir del año 2 observamos que el incremento esta compuesto por el primer aporte de capital y el segundo aporte que se realiza en el año 2. Para estos aportes de capital evidenciamos que para el año 1, se debe realizar un aporte de capital por parte de los accionistas de \$74,611,102 pesos para poder dar inicio a las operaciones de los dos locales que se tendrían para ese momento. Además, se evidencia la necesidad de hacer un segundo aporte \$29,967,567 para poder mantener positiva la caja de este mismo periodo. Sin embargo, para los siguientes años no se identifica la necesidades de hacer más aportes de capital dado que el flujo de caja es suficiente para mantenerse positivo.

A partir del año 2 se establece la reserva legal requerida al igual que la utilidad retenida. No se tiene en cuenta ninguna otra reserva por el momento. Vemos que la utilidad del ejercicio tiene su menor valor para el año 2 dado que los gastos y costos de ventas enfrentan un aumento para aumentar el nivel de ventas, sin embargo, se observa un crecimiento en la utilidad del ejercicio a partir del año 3 donde el nivel de ventas aumenta y los costos asociados pero generan mayor utilidad.

Al final del ejercicio se observa que en el control no se llega a cero, lo cual implica que hay que seguir ajustando los valores de endeudamiento para poder equilibrar y ser eficientes con el uso del capital y el grado de endeudamiento.

Costo del capital – wacc y viabilidad del negocio (ke y kd)

Para el ejercicio se define un (Ke) costo promedio ponderado del capital de los accionistas (lo que quiere ganar de rentabilidad, que es lo que espera de esa inversión; cuanto le cuesta), el del 16%, que se tomo como referente del estudio realizado por el Corficolombiana donde se define un rango de entre el 13,99% al 16,99%. En cuanto al (Kd) costo promedio ponderado del capital prestado (préstamos a entidades financieras) se define un TIR del 7% de acuerdo a los supuesto manejados dentro del modelo.

Wacc y valor presente neto del flujo de caja libre operativo

Para este análisis se tiene en cuenta el flujo de caja libre (operativo), donde se observa que para el primer año tenemos un flujo negativo con un valor de \$117,195,315 millones de pesos. Sin embargo, este es un comportamiento puede ser normal para un perfil como el de un emprendimiento como el nuestro. Además, se observa que el resto de años si se tiene un flujo de caja positivo y se observa un incremento en todos los años, exceptuando el año 4 donde decrece un poco bajando de \$25,777,368 a \$21,738,463 millones de pesos. A pesar de este movimiento se evidencia un incremento considerable en el flujo de cada libre operativo, con un valor de \$73,861,359 millones para el año 5.

Imagen

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad operativa (EBIT)	\$ 47.089.264	\$ 31.424.890	\$ 43.388.308	\$ 44.513.601	\$ 103.959.661
(-) Impuestos operativos	\$ 15.068.564	\$ 10.055.965	\$ 13.884.259	\$ 14.244.352	\$ 33.267.091
(+) Depreciación y amortizaciones	\$ 8.500.000	\$ 17.000.000	\$ 25.500.000	\$ 34.000.000	\$ 42.500.000
(=) Flujo operativo	\$ 32.020.855	\$ 21.369.080	\$ 29.504.205	\$ 30.269.403	\$ 70.692.724
(-) Incremento en el capital de trabajo neto operativo	\$ 64.216.170	\$ 8.205.400	\$ 3.726.837	\$ 8.530.940	-\$ 3.168.635
(-) Incremento en los activos fijos	\$ 85.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(=) Flujo de caja libre (operativo)	-\$ 117.195.315	\$ 13.163.681	\$ 25.777.368	\$ 21.738.463	\$ 73.861.359
	-117195315,5	13163680,97	25777367,6	21738463,23	73861359,33
Deuda \$	\$ 59.688.882	\$ 44.766.661	\$ 29.844.441	\$ 14.922.220	\$ 0
Patrimonio \$	\$ 101.558.247	\$ 148.835.874	\$ 175.295.791	\$ 203.535.617	\$ 273.213.476
	\$ 161.247.128	\$ 193.602.535	\$ 205.140.232	\$ 218.457.838	\$ 273.213.476

Sabemos que el WACC representa el costo del capital de trabajo. Es por esto que al final lo más importante es que al proyectar nuestra empresa logre superar este WACC y tener rentabilidad. A la hora de traer a valor presente los flujos de caja libre operativos de nuestro modelo financiero identificamos que tenemos un valor positivo de \$112,936,959 millones de pesos lo que nos permite concluir que la empresa es viable financieramente.

Lo anterior porque logramos suplir el costo promedio ponderado de nuestras fuentes de financiación incluyendo el costo de prestamos bancario y el costo promedio ponderado de los accionistas. Como parte de las recomendaciones finales para este proyecto se considera un reajuste en el porcentaje de deuda financiera para mejorar el beneficio tributario, además realizar una revisión constante de la estructura de costos y de inversión.

Análisis del punto de equilibrio

La tabla a continuación muestra que Boutique Rosa alcanza el punto de equilibrio en el segundo año donde tanto la utilidad operativa (EBIT) como el flujo de caja libre son valores positivos. Lo anterior se da por la estructura de costos fijos y variables, con las ventas proyectadas se logran cubrir el nivel de costos y gastos (fijos y variables) asociados a la operación del negocio.

Los incrementos en el costo, afectan directamente el precio de los productos. Los costos fijos son una tercera parte con respecto a los costos variables. Las cantidades que se venden desde el primer año son suficientes para cubrir dicho valor desde el año 1.

Adicionalmente, al validar las líneas de negocio por promedio ponderado sobre las ventas, se encontró que la rentabilidad de cada una es lo suficiente para no tener que ser subsidiadas por otras.

5. Estrategia para el relacionamiento con los clientes y grupos de interés

Las ventas de productos especializados requieren de campañas de mercadeo diferentes, dado el público objetivo. Además, las relaciones de las personas a través de las redes sociales implican un mayor conocimiento y alcance en la búsqueda de productos que pueda necesitar un paciente. Por esta razón, se han definido enfoques claros para la publicidad: (i) el uso de medios tradicionales (revistas especializadas médicas, anuncios en radio y televisión) y (ii) el posicionamiento y creación de contenidos a través de medios virtuales (redes sociales Instagram, Facebook, tiktok y página web - blog).

El objetivo de comunicación se estructuró a partir de los 4 pasos del ciclo de mercadeo: **visibilidad, visita, conversión y retención**. Para el desarrollo del plan se definieron dos (2) fases en las cuales se desplegarán las estrategias de publicidad.

La **fase de lanzamiento** está contemplada durante un periodo de doce (12) meses desde la apertura del local comercial. Esta etapa se enfocará en lanzar la marca y en la generación de una comunidad donde se aumente el *engagement* con la marca que se verá reflejado en la interacción que tengamos, los seguidores y el nivel de ventas. Con lo anterior se busca posicionar a Boutique Rosa como el principal proveedor de productos para afrontar los efectos secundarios de los tratamientos de cáncer de seno y servir de fuente de inspiración y fortaleza para los pacientes. Dentro de esta fase se hará el lanzamiento de la página web, que estará habilitada como un canal directo para ventas y del local comercial #2. Para el local comercial se pretende realizar un evento inaugural con distintas sobrevivientes. Esta etapa pretende generar la huella digital de Boutique Rosa y crear una comunidad de guerreras rosa.

La **segunda fase** busca garantizar el mantenimiento de los clientes y seguidores. Dicha etapa comenzará a partir del **segundo año de operación**. El objetivo es continuar con las publicaciones que generen valor para los usuarios y seguir dando a conocer los descuentos.

Esta etapa incluye la participación en puestos en ferias de emprendimiento, de salud, carreras y eventos deportivos y ferias empresariales para crear posicionamiento de la marca y recordación. La presencia en este tipo de espacios busca ampliar el alcance de clientes potenciales. Además, se pretende impulsar la propuesta de valor a través de alianzas con

fundaciones o empresas que apoyan a pacientes en tratamiento o que han vencido a la enfermedad.

Adicionalmente, se contemplan como parte de la estrategia realizar pautas radiales, de tv, publicaciones en revistas y diarios sobre salud. Para esta fase se contempla en el presupuesto una inversión del 5% sobre las ventas a partir del segundo año, de acuerdo a las proyecciones de ventas realizadas.

5.1 Estrategia de marca (Branding)

Para la creación de nuestra marca quisimos que la imagen fuera alusiva al cáncer de mama, por eso escogimos una paleta de colores que reflejaran esto. El logotipo, contiene una rosa abstracta que busca ser moderna y elegante ya que esto es lo que queremos proyectar a nuestros clientes. Añadimos el lazo de cáncer de mama, para que a la vista sea fácil la asociación de nuestra razón de ser como marca.



Inicialmente, Boutique Rosa se registro como un establecimiento de comercio en la cámara de comercio de régimen simplificado por el nivel de ventas, sin embargo sabemos que al llegar al tope de ventas permitido por la ley en este segmento deberemos pasarnos a ser régimen contributivo y cobrar iva al consumidor.

5.2 Gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas del emprendimiento

Para nuestra gestión de comunicaciones hemos definido unos parámetros iniciales que son nuestros pilares a la hora de crear comunicaciones y la manera en que nos referimos y que queremos que nos perciben nuestros clientes. El tono de nuestra marca es un lenguaje sencillo y cercano pero conocedor. Nos referimos a nuestro cliente en primera persona o segunda persona plural de manera respetuosa. Queremos que nuestros clientes nos perciban como una marca femenina, fuerte, humana, empática y cálida. Buscamos que nos perciban como expertos pero cercanos. Para las relaciones publicas, hemos decidió contratar una

agencia especializada que nos permita ser más eficientes en cuanto costos y el alcance que le logramos dar a nuestra marca.

Queremos que nuestros clientes nos perciban como una marca que genera una identidad que une a una comunidad y que tenemos un sentido de responsabilidad frente a nuestra labor en la sociedad.

Hasta el momento hemos identificado que la mejor manera de posicionar nuestra marca y de darnos a conocer a más clientes es a través del voz a voz, de la participación de ferias de emprendimiento de mujeres y de estar dentro de redes de emprendimiento, y red de mujeres. Nuestras primeras influenciadoras son nuestras primeras clientes y nuestras miembros de Gladiadoras Rosa, como portadoras del voz a voz de nuestros servicios y de nuestra comunidad.

5.3 Proceso de ventas y servicios

Incluir como se realizará el proceso de ventas y servicios teniendo en cuenta las características del producto y/o servicio lo cual puede integrarse con el plan de mercadeo para definir la estrategia más adecuada.

De acuerdo a los resultados del estudio de mercado se pueden explicar las tácticas y publicidad (en línea, impresos, radio, televisión, fuera del hogar) que planea utilizar para el proceso de venta.

5.4 Plan de mercadeo

Para la estrategia de mercadeo digital se han definido 4 enfoques de comunicación: 1. Tips para una vida saludable (contenido de interés) 2. Celebración fechas especiales 3. Salud emocional – frases de motivación y testimonios de clientes 3. Promoción de nuestros productos y servicios.

Lo anterior se hace para poder crear y fortalecer una comunidad de gladiadoras rosa y así mismo dar a conocer los diferentes productos a través de las redes sociales para aumentar nuestro alcance, aumentar nuestras ventas y interactuar de manera mas cerca con los clientes. Las redes sociales que seleccionamos es por el análisis de nuestro mercado objetivo es por esto que definimos tener presencia en Facebook, Instagram, y TikTok.

Teniendo presente en que nosotros tenemos como misión poder crear una comunidad de mujeres que se conviertan en una red de apoyo hemos creado un grupo en whastapp que sirve como un espacio de recomendaciones, consejos y un canal de información para apoyar el proceso que están viviendo. Por este medio también agendamos talleres dedicados y pensados en los temas de su interés y celebramos fechas especiales. Un ejemplo de esto fue la realización de la semana rosa durante octubre, donde tuvimos talleres especializados en amor propio, automaquillaje, taller de flores y taller sobre temas de prevención de cáncer de mama. A continuación se encuentran algunas fotos de esta experiencia:



Adicionalmente, hemos contratado los servicios de una agencia de relaciones publicas para poder darnos a conocer en medios masivos con periodistas y medios de comunicaci3n que sean un canal de informaci3n de nuestros clientes.

Para los dos primeros a1os hemos definido como meta, captar al menos el 20% de porcentaje de participaci3n. Lo cual se traduce en aproximadamente 415,000,000 millones de pesos para el segundo a1o.

El c1ncer de mama tiene diferentes tratamientos dependiendo de su estadio, al tipo histol3gico, su comportamiento biol3gico y la edad de la paciente. 1stos pueden ser

sistémicos o locales, dependiendo del nivel de afectación que se produzca sobre la persona que lo recibe. El primero, afecta al organismo en general pues ataca a la enfermedad en cualquier sitio en donde se encuentre ubicado. El segundo, busca alcanzar el control loco regional del tumor.

Las terapias sistémicas incluyen la quimioterapia, la hormonoterapia e inmunoterapia. Las locales son radioterapia y cirugía. Ambos tratamientos producen efectos secundarios diversos, que dependen de cómo reacciona cada organismo. Algunos de los más comunes incluyen la alopecia (perdida del cabello), la leucopenia (disminución de los glóbulos blancos), la anemia (disminución de los glóbulos rojos), la estomatitis (ulceras alrededor de la boca), mucositis (alteración de la mucosa gastrointestinal), alteraciones en las uñas (cambios de color, uñas quebradizas), síndrome mano-pie (dolores, caída de la piel, trastornos nerviosos a nivel de las palmas de las manos y las plantas de los pies), malestar general, vómito, diarrea, fiebre y pérdida muscular. De igual forma, existen efectos secundarios psicológicos que afectan a cada paciente de manera individual, a partir de su entorno familiar, personal y laboral. Los pacientes de cáncer presentan distintos grados de sufrimiento, y cada quien vive su experiencia de forma única. Estos efectos incluyen depresión y baja autoestima que afectan la calidad de vida.

Cuando los pacientes se enfrentan al diagnóstico y tratamiento, deben asistir a centros especializados en donde se les suministran los medicamentos del tratamiento del cáncer, pero rara vez encuentran ayudas para combatir los efectos secundarios. En ocasiones, incluso

los médicos tratantes no recomiendan el uso de productos para tratarlos, y cuando los formulan son difíciles de conseguir o se encuentran dispersos en diferentes proveedores. Estas dificultades y la falta de criterios unificados para el manejo de efectos secundarios, fue lo que llevaron a Boutique Rosa a idear productos que respondieran a las necesidades de los pacientes. Esto logra aliviar los dolores del usuario y junto con herramientas de ayuda psicológica hacen más llevadero el proceso. Esto permite que Boutique Rosa ofrezca productos que cubran estas necesidades con tiendas al alcance del usuario cerca de los centros de tratamiento, ofreciendo una rápida solución a las necesidades y secuelas de los mal llamado “males menores” del tratamiento del cáncer

5.4.1 Investigación de mercado

Para la investigación de mercado hemos realizado tanto primaria como secundaria. Para el estudio primario hemos realizado una encuesta inicial sobre las necesidades que tienen nuestro segmento primario del cual pudimos identificar insights importantes como la experiencia de compra y lo que buscan en ella cuando acuden a nuestras tiendas. Esto se le realizó a 25 mujeres, donde el 85% afirmaron que volverían a un lugar por sus productos y por la experiencia de compra que ofrecen.

En una segunda fase de investigación primaria realizamos entrevistas semiestructuradas a 20 mujeres donde identificamos que el 100% de las mujeres entrevistadas compran productos que su médico les recomiende y el 90% de ellas compran el producto cuando ya están padeciendo el efecto secundario. Esta información nos permitió

identificar nuevas estrategias de venta como por ejemplo hacer visitas a médicos especializados para dar a conocer nuestros productos y servicios y que así sea más fácil que nos recomienden.

Por otro lado en el estudio de mercado secundario, realizamos consultas a diferentes fuentes verificadas como Globocan, revistas medicas y *papers* científicos para identificar cuales son los síntomas mas comunes entre este tipo de pacientes y cuales. Son las posibles maneras de curar o mejorar esta dolencia. A partir, de los hallazgos encontrados en este estudio pudimos diseñar nuestro portafolio inicial de productos.

5.4.2 Barreras de entrada

Determine cuales son las barreras de entrada que enfrenta su emprendimiento y cómo se pretende superarlas. Las barreras de entrada pueden incluir: altos costos de inicio, producción, y marketing, desafíos de reconocimiento de marca, encontrar empleados calificados, necesidad de tecnología especializada o patentes, tarifas y cuotas, entre otros.

5.4.3 Amenazas y oportunidades

Para poder analizar las amenazas y oportunidades que se enfrentan en esta industria realizamos un estudio de análisis de fuerzas de Porter. La información que se presenta en esta sección, se realizó a partir del entorno competitivo que existe en el país en relación con las cifras nacionales de incidencia de cáncer de seno.

Para llevar a cabo el estudio, se identificaron las variables más relevantes. A cada una, se les asignó una valoración de acuerdo con el impacto directo o indirecto que tiene en relación

con el emprendimiento y con el respectivo análisis. Para el análisis se han definido tres niveles:

Figura. 3 Valores para análisis de fuerzas de Porter

A L T O	La variable tiene un impacto relevante sobre el emprendimiento y sobre el análisis.
M E D I O	La variable tiene importancia para el emprendimiento, pero no es determinante para el análisis.
B A J O	La variable no reviste importancia para el análisis del entorno, el emprendimiento ni el análisis del proyecto.

Fuente: creación propia

Poder de negociación del cliente:

En este escenario se analiza el cliente final del producto. En este evento, es necesario revisar la interacción del segmento objetivo con el producto final que adquiere en relación con el resto del mercado. Así, se advierte que el consumidor final es muy sensible al precio pues existen varios productos sustitutos. De acuerdo con esto, es claro que el poder de negociación de los clientes es alto.

Figura. 4 Poder de negociación del cliente

VARIABLE	VALORACIÓN
Precio	ALTO
Calidad	ALTO
Eficacia	ALTO

Fuente: Creación propia

Poder de negociación con proveedores:

Esta variable analiza el entorno y el mercado relevantes necesarios para el desarrollo del negocio a partir de los diferentes proveedores. Al revisar la influencia del poder de negociación con proveedores se identificó que su impacto en el desarrollo de negocio es alto. En efecto, existen pocos proveedores con la experiencia en la fabricación de productos de estética oncológica, la manufactura de ropa y otros elementos.

Adicionalmente, el tiempo de desarrollo de prototipos y pruebas de los mismos juega un papel importante en relación con la posibilidad de un rápido cambio de proveedores. Cada uno de nuestros productos lleva un proceso creativo y de investigación detrás, por lo que también se dificulta cambiar de manera rápida a los proveedores escogidos después de un largo proceso de producción.

Figura. 5 Poder de negociación con proveedores variables y valoración

VARIABLE	VALORACIÓN
Cantidad de proveedores en el mercado	M E D I O
Cambio del proveedor	A L T O
Calidad del servicio	A L T O
Costo del producto ofrecido	A L T O

Fuente: Creación propia

Barreras de entrada (la amenaza de nuevos entrantes):

Esta variable considera la facilidad con la que nuevos competidores pueden acceder al mercado. Bajo este análisis se considera que el mercado específico tiene algunas limitaciones de ingreso. En efecto, el desarrollo de los productos lleva mucho tiempo pues se enfocan en un nicho específico que requiere conocimiento del perfil del consumidor, de sus dolores, de las implicaciones médicas y las afectaciones psicológicas de los diferentes segmentos que se buscan atender.

Adicionalmente, el costo de la inversión para entrar al mercado es alto, puesto que requiere productos especializados que tienen alto costo de producción y precio de venta. Sin embargo, no existen mayores restricciones legales que puedan impedir o limitar el acceso, más allá de los costos operativos y transaccionales que implican el desarrollo del negocio.

Figura. 6 Barreras de entrada variables y valoración

VARIABLE	VALORACIÓN
Desarrollo de producto	ALTO
Conocimiento del perfil del consumidor	ALTO
Restricciones legales (registros de marca y productos)	MEDIO
Regulaciones en la industria	BAJO
Regulaciones en la industria	ALTO
Canales de distribución	MEDIO

Barreras de salida (los productos sustitutos):

Esta variable analiza el impacto que pueden tener los servicios y productos sustitutos en el negocio y sobre la propuesta de valor que éste ofrece. Al verificar esta variable se evidencia que los productos sustitutos tienen una valoración media pues su impacto y disrupción con el negocio son evidentes. Sin embargo, a pesar de que existen otras alternativas para el consumidor final, con opciones de precios aparentemente más bajos, el nivel de especialidad y detalle, junto con la experiencia general ofrecida al cliente hace que su intención de buscar otros competidores se limite.

Figura. 7. Barreras de salida variables y valoración

VARIABLE	VALORACIÓN
Calidad	BAJO
Precio	MEDIO
Especialidad	BAJO
Experiencia	BAJO
Eficacia	BAJO

Rivalidad entre competidores

En este caso, el análisis se enfoca en compañías que ofrecen productos especializados para el tratamiento de cáncer en Colombia. Si bien hay múltiples competidores, están muy fragmentados en su área de especialidad y no tienden a entregar al consumidor soluciones integrales.

Un estudio detallado permite concluir que el impacto de esta variable es medio, por cuanto el mercado potencial tiene un tamaño bastante atractivo, sin embargo, no existen muchos competidores debido al alto nivel de especialidad requerido.

VARIABLE	VALORACIÓN
Número de competidores	B A J O
Demanda potencial	A L T O
Diferenciación del servicio	A L T O
Lealtad de marca	M E D I O

Conclusiones del análisis de Porter

Al revisar las variables de las fuerzas de Porter aplicadas a Boutique Rosa, se advierte que el mercado está fragmentado y hay lugar para entrar en el negocio. En efecto, contamos con los productos para los segmentos que deseamos atender, que tienen la calidad y la eficacia necesaria para aliviar los dolores de nuestros pacientes.

De otro lado, el poder de negociación con proveedores juega un papel importante ya que, si existen compañías disponibles en el mercado, la sustitución de unos por otros a partir de mejores precios puede tomar tiempo, debido a los desarrollos de cada uno de los productos y la calidad óptima que ya han alcanzado.

Finalmente, es importante destacar que el mercado de potenciales clientes se viene incrementando anualmente. Así mismo, no existen mayores restricciones legales que impidan o limiten el acceso por lo que los competidores tienen facilidades de entrada. Sin embargo, es importante resaltar que el mercado requiere del conocimiento ofrecida al cliente por Boutique Rosa hace que su intención de buscar otros competidores se limite.

5.4.4 Competidores claves

El mercado cuenta actualmente con pocos competidores cuyos productos se encuentran fragmentados y dispersos. Debido a los altos costos de producción, la gran mayoría opta por ofrecer productos de terceros, que generalmente son marcas posicionadas y muy costosas. Además, su oferta se encuentra dispersa pues no ofrecen variedad de productos en un solo lugar, sino que se concentran en uno o dos artículos. Hay un nicho muy específico de clientes por lo tanto debe haber un conocimiento especializado del tema lo que también dificulta a los competidores entrar en más de una línea de productos.

Adicionalmente, encontramos que algunos de los participantes del mercado, cuentan con un portafolio limitado de productos que no se ofrecen por canales presenciales o virtuales. Ante la pandemia del Covid-19, hemos encontrado vital estar presente tanto físicamente como virtualmente sobre todo con asesoría humana y cálida para el paciente, algo que no es común entre los competidores. Nuestro mayor diferenciador es que mas alla de una tienda somos un espacio creado y pensado para ellas, por lo cual hemos creado una

comunidad de Guerreras Rosa donde ofrecemos un espacio de comunidad en un grupo de apoyo de whatsapp, donde además y ofrecemos también talleres y/o conversatorios mensuales con temas de interés como automaquillaje, salud emocional: autoestima, cáncer de mama que esperar; entre otros temas de interés.

A continuación, se presenta una descripción de los principales competidores del sector

Figura. 8. Rivalidad entre competidores variables y valoración

			
pelofacil.com	María Salomé	Vital108	Alice
Un sitio web dedicado de manera exclusiva a la venta de pelucas, extensiones y cuidados capilares asociados. Se fundamentan en proporcionar las mejores marcas disponibles en el mercado con un balance entre precio y calidad.	Marca especializada en el desarrollo y comercialización de productos capilares. Su reconocimiento les permite posicionarse en farmacias y supermercados.	Tienda especializada en productos para contrarrestar los efectos secundarios de los tratamientos de cáncer. Su oferta de valor es tener productos de la más alta calidad. Su servicio a través de plataformas online es limitado.	Tienda en línea especializada en venta de productos para contrarrestar los efectos secundarios de los tratamientos de cáncer. Ofrecen marcas disponibles en el mercado, sin desarrollar productos.
			
Pelucas Rossy	Rosaura	Livit	Donna Rosa
Tienda especializada en productos para pacientes con cáncer de seno. Venden únicamente productos existentes en el mercado.	Tienda especializada en turbantes y gorros. Su mercado principal con pacientes en procesos de quimioterapia.	Tienda especializada en productos para contrarrestar los efectos secundarios de los tratamientos de cáncer. Ofrece su propia marca de productos.	Tienda especializada en productos para contrarrestar los efectos secundarios de los tratamientos de cáncer. Ofrece su propia marca de productos. Ubicada en la ciudad de Barranquilla.

Fuente: Creación propia

Figura. 9. Plan de acción en caso de riesgos

	Copia de la idea de negocio	Ampliación del portafolio de productos	Baja de precio	Personalización de los productos
Acciones de la competencia	Que un nuevo entrante nacional o internacional copie la idea de negocio para otro tipo de cáncer.	Que se ponga a disposición del mercado un nuevo producto que responda de mejor manera las necesidades del mercado y capte la atención de los consumidores.	Que la competencia logre ofrecerla misma calidad de productos a menor precio.	Que se ofrezca la oportunidad de personalizar productos que Boutique Rosa no personaliza en este momento.
Plan de acción	Seguir fortaleciendo la relación con los clientes actuales de la tienda, para asegurar que sigan comprando en BR y captar nuevos posibles clientes. Lo anterior a través de la generación de talleres, publicidad o conversatorios de temas de interés que generen beneficios adicionales a nuestros clientes. Adicionalmente, mantener el trato cálido y amable de nuestras asesoras para que sientan una relación cercana.	Realizar un comité mensual con las vendedoras de puntos, el comité de desarrollo de productos y algunos clientes para entender qué necesidades nuevas están surgiendo, qué hace falta en nuestro portafolio, cómo se puede fortalecer/mejorar lo que actualmente ofrecemos.	Enfocar nuestros esfuerzos en entregar una experiencia que sobresalga con respecto a la competencia. Informar a los consumidores los beneficios, ingredientes naturales, propiedades y desarrollo científico que respalda nuestros productos.	Buscaremos reforzar la comunidad de pacientes/voluntarios que apoyan a las personas que pasan por este proceso para que más allá de la personalización lo que cuenta es la experiencia vivida dentro de la comunidad de Boutique Rosa que ofrecemos.

Fuente: Creación propia

Tabla 6. Análisis competitivo

FACTOR	Percepción Cliente	Boutique Rosa	Livit	Competidor Vital 108	Alice
Productos	2	F	F	F	F
Precio	1	F	D	D	D
Calidad	2	F	F	F	F
Selección	2	F	F	F	D
Servicio	2	F	F	F	F
Fiabilidad	1	F	D	F	F
Estabilidad	1	F	D	F	F
Experticia	3	F	F	F	D
Reputación	4	F	F	F	F
Localización	1	F	F	F	D
Apariencia	3	F	F	F	F
Métodos de venta	3	D	D	F	D
Políticas de crédito	4	D	D	D	D
Publicidad	3	D	D	D	D
Imagen	1	F	D	F	D

Nota: Para cada factor enumerado en la primera columna, se evaluó como una fortaleza o una debilidad (F o D) para el negocio y nuestros competidores. Se clasificó además la importancia de cada factor para el cliente objetivo en una escala del 1 al 5 (1 = muy importante; 5 = no muy importante).

5.4.5 Precios

Respecto a la competencia nuestros precios son medio frente a la competencia y en algunos caso como las pelucas son bajas frente al competidor. Adicionalmente, consideramos que nuestra relación precio calidad es muy buena ya que nuestro objetivo real es lograr llegar al mayor numero de pacientes positivos en la medida que sea posible.

Descuentos

La política de descuentos tiene como objetivo aumentar las ventas y reconocer las primeras compras en línea, los nuevos clientes y la fidelización. En ese sentido, se ofrecerá un descuento del diez por ciento (10%) en la primera compra que se realice a través de la página web, a todos los clientes que se suscriban al newsletter, así estaremos agregando valor no solo al momento de compra para el cliente, sino también para nuestra base de datos y nuestra estrategia de mercadeo.

Dentro de la política de descuentos también se estableció un beneficio para clientes correspondiente al quince por ciento (15%) en una (1) compra durante el mes de cumpleaños. Éste es redimible en tiendas físicas y sobre todas las líneas de producto.

Finalmente, se contempla un descuento general en la línea de cuidado corporal correspondiente al quince por ciento (15%) durante el mes de octubre, como reconocimiento a la promoción y prevención de esta enfermedad. Este beneficio no es acumulable con otras promociones.

Tabla 7. Descuentos

PORCENTAJE DE DESCUENTO	APLICACIÓN
10%	Para los clientes que se suscriban al newsletter y realicen su primera compra a través de la página web.
15%	Para una (1) compra que realice cualquier cliente durante el mes de su cumpleaños.
15%	Para los productos de la línea de cuidado personal, que adquiera un cliente durante el mes de octubre

Durante los meses de octubre (el mes de la promoción y prevención contra el cáncer de mama) y diciembre del año 2020, se realizó una alianza con la Clínica del Seno IPS Ltda. cuyo objetivo era beneficiar a todos los usuarios a la que dicha entidad decidiera otorgar un bono. Dicha alianza ofrecía a todos los pacientes que presentaran el documento emitido por Boutique Rosa diferentes descuentos, así: (i) un cinco por ciento (5%) en la línea de joyería; (ii) un diez por ciento (10%) en la línea de ropa y, (iii) un veinte por ciento (20%) en la línea de cuidado corporal. Estos descuentos recibidos por los usuarios, fueron recobrados por Boutique Rosa al mes siguiente a la IPS y pagados de manera inmediata. Debido a la acogida positiva por parte de los usuarios se planteó continuar con esta alianza para los próximos años.

5.4.6 Canales de distribución

En nuestro emprendimiento los clientes serán atendidos de manera directa B2C Boutique Rosa definió unos canales específicos de distribución para sus clientes, que le permiten tener

una adecuada interacción con los usuarios, a través de los cuales pueden solicitar asesorías o realizar preguntas. Estos canales contemplan nuestra nueva realidad de restricciones para salir de casa, incremento de compras a través de redes sociales y páginas web.





 <p>Tienda física: Nuestros locales son un espacio dedicado a la experiencia que deseamos entregar a los pacientes.</p>	 <p>Redes sociales: Siguiendo con nuestro plan de expansión, nuestros locales son un espacio dedicado a la experiencia que deseamos entregar a los pacientes. Productos y servicios a través de redes sociales</p>	 <p>E-commerce: Ventas y asesoría por la página web. Empaque en la caja de experiencia.</p>	 <p>Domicilios: Ofrecemos domicilios para quienes los requieran.</p>
---	--	--	--

Tabla 4. Evaluación de los canales de distribución

	Tienda física	Redes sociales	E-commerce	Domicilios
Facilidad de entrada	4	5	5	4
Proximidad geográfica	3	1	3	3
Costos	4	4	4	3
Posición de los competidores	3	3	4	3
Capacidades del personal	3	3	3	2

Nota: Para cada factor enumerado en la primera columna, se evaluó en una escala de 1 a 5, 1 siendo = muy buena y 5 = muy mala

Hemos encontrado que nuestro segmento objetivo, nuestro clientes, prefieren vivir la experiencia en tienda física y por ende concretan la compra de esta manera. El comercio electrónico para este tipo de consumidor es bajo ya que el grueso de la población se encuentra entre los 50 a los 65 años, que no son nativos digitales y les cuesta más comprar en línea. Adicionalmente a eso el tipo de producto que nosotros vendemos requiere un

acercamiento y empatía por parte del personal para que realmente logremos vender lo que necesita nuestro cliente y saber escuchar que es lo que quiere.

5.5 Red de contactos

Para poder ser exitosos en este proyecto lo más importante es el relacionamiento. Nuestro primer contacto importante para hacer crecer nuestro emprendimiento y lograr nuestros objetivos son nuestros proveedores, ya que sin ellos no podríamos producir los productos que queremos. Es por esto que durante un año y medio trabajamos sobre el estudio de distintos proveedores para poder crear esa red de aliados estratégicos que hacen que hoy Boutique Rosa sea posible, además hemos buscado tener al menos 2 proveedores por categoría para poder tener una red aun más fuerte.

La segunda red de contactos clave que estamos buscando construir y fortalecer es la red medica, ya que ellos serán grandes aliados en el tema de recomendación y de posicionamiento de nuestra marca. Lo anterior buscamos hacerlo a través de un programa de visitas a médicos especialistas y con eventos privados para darles a conocer nuestra marca.

La tercera red de contactos es la industria y en el mundo de emprendimiento, conocer más personas que se encuentren emprendiendo o manejando empresas nos abre la posibilidad de conocer aun mas personas que nos ayuden a potencializar nuestro negocio, ya sea con apoyo directo o con referidos y conocidos. La cuarta red clave son los grupos de inversión o entidades del estado como Innpulsa, la cámara de comercio de Bogotá entre otros, ya que ofrecen muchas oportunidades de crecimiento y fortalecimiento de emprendimiento.

Por ultimo y no menos importante nuestra red de amigos y familia, la primera red de personas que confían en nuestros sueños y nuestros productos.

Referencias bibliográficas

Damodaran. (N.A). Consultado el 16 julio 2021. Disponible en: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

El 78% de los consumidores ha disminuido sus compras, ¿Cómo será el consumo después del COVID-19? (S.F). Consultado el 4 de junio 2021. Disponible en: https://www.ey.com/es_co/covid-19/como-sera-el-consumo-despues-del-covid-19

Globocan - El Observatorio Mundial de Cáncer año 2020 (2021). Consultado el 20 de agosto 2021
Disponible en: <https://gco.iarc.fr/today/data/factsheets/populations/170-colombia-factsheets.pdf> Cifras recuperadas de Globocan - El Observatorio Mundial

Instituto nacional del cáncer. (S.F). Consultado el 12 julio 2021, Disponible en:
<https://www.cancer.gov/espanol/publicaciones>

Liga Colombiana contra el Cáncer. (S.F). *Datos / Cáncer de Piel - Liga Colombiana contra el Cáncer.*
[online] Disponible en: <https://www.ligacancercolombia.org/educacion/datos-cancer-de-piel/>
[Consultado el 12 November 2021].

Los sentimiento y el cáncer. (2018) Consultado el 5 de 2021. Disponible en:
<https://www.cancer.gov/espanol/cancer/sobrellevar/sentimientos>

Manual de Mastología, Asociación Colombiana de Mastología (2019) Consultado el 20 de Marzo de 2022.

Tasas de colocación. (S.F) Consultado el 20 de Mayo 2021. Disponible en:
<https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-colocacion>