

CASO DE ESTUDIO - BOTANIQUE: MODELO DE NEGOCIO A PARTIR DE LA PROPUESTA DE VALOR

MBA INTERNACIONAL | CESA

Julio Gaviria Gaviria

Rocio del Pilar Leguizamón Bello

RESUMEN

BOTANIQUE nació como un emprendimiento cuyo objetivo es proporcionar una oferta de valor al mercado de cosméticos colombiano. Éste es altamente competido y los principales retos enfrentados por su fundador y hoy Gerente General, Juan Martín Suso, nacen desde el desarrollo del plan de negocio, hasta la consolidación de su operación a nivel nacional. El resultado de Botanique es exitoso. Con este caso se busca resaltar la importancia del uso de metodologías de estructuración y diseño de modelos de negocio como el principal formulador de proyecto. El estudio del caso presenta a BOTANIQUE como ejemplo para el entendimiento y uso de teorías de modelos de negocio como herramienta principal en la formulación de estrategias de negocio y de innovación de modelos; como factor diferenciador a los modelos tradicionales del mercado cosmético en el país. El caso se enfoca principalmente en la teoría de modelos de negocio de los cuatro bloques de Johnson y Christensen, cuyo pilar y principal eje es la oferta de valor al cliente y el cual será comparado con el modelo de la industria; finalmente, se desarrollará el proceso de innovación del modelo descrito por Amit y Zot.

ANTECEDENTES

BOTANIQUE una empresa colombiana fundada en 2013 la cual desde sus inicios busca llevar bienestar a quién lo necesite. Sus productos para el cuidado de la piel, maquillaje y nutrición saludable se desarrollan a partir de del concepto de botánica aplicada; éste consiste en identificar propiedades cosméticas y nutricionales de vegetales presentes en distintos ecosistemas naturales como la selva amazónica colombiana, las llanuras africanas y los océanos asiáticos.

Juan Martín Suso, basado en su conocimiento adquirido en la industria, decidió emprender a partir de la idea de ingresar en el negocio con el lanzamiento de su propia marca de cosméticos.

Juan Martín Suso agrega, “Botanique, además de generar formulas naturales muy efectivas y seguras, quiere que sus productos sean aspiracionales, esto significa que todo el conjunto de elementos que hacen parte del mismo como la imagen, el envase, la textura y el aroma, sean muy

llamativos y reflejen lo que un cosmético significa para una mujer: una especie de joya o regalo para ellas mismas, pero posicionando los precios de sus productos como una marca local para que un alto porcentaje de población los pueda utilizar, no creemos justo que para usar un producto cosmético de excelentes características se deban tener ingresos altos, con ingresos medios Botanique lo hace posible” (VirtualPro , 2016), de allí surge la oportunidad de negocio.

Botanique tiene presencia en más de 80 puntos de venta a nivel nacional. Sus productos se encuentran exhibidos en cadenas reconocidas. Para Botanique, más allá de la generación de un reto, se encuentra una oportunidad perfecta para el avance del comercio nacional si se utilizan las estrategias adecuadas.

Su segundo canal de distribución son los spas. Botanique tiene once spas ubicados en Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena, Ibagué y San Andrés. En estos, la Compañía brinda servicios de relajación con los cuales se le facilita una experiencia directa al consumidor con sus productos y les brindan beneficios a quienes adquieren los productos en los distintos canales que maneja.

Una de las estrategias innovadoras del modelo de negocio con el cual inició ha sido la atención *exprés*. Ésta consiste en dar servicios gratuitos de maquillaje y tratamiento de piel a través de canales corporativos. Botanique le comunica a las empresas que con un momento de equilibrio y felicidad se puede aumentar en un 12% la productividad de los colaboradores. “Brindamos más o menos 6.000 servicios gratuitos de spa facial y maquillaje mensualmente, en donde generamos un espacio de relajación a nuestros consumidores, les explicamos rutinas para cuidarse correctamente la piel y cómo manejar su imagen personal y resaltamos los atributos de nuestros productos. Con esta estrategia, nos hemos convertido en la marca que mayor muestreo efectivo realiza en Colombia”, dice Juan Martín Suso.

Hoy los principales objetivos que busca la estrategia de Botanique hacen referencia al crecimiento de portafolio y canales directos de venta y la expansión a otros países de la región.

Mercado de Cosméticos

El mercado de cosméticos consiste en la venta al detal (*retail*) de productos para el cuidado y protección de la piel y maquillaje. Para el año 2012, el valor del mercado global fue de USD\$ 87.1 billones en ingresos y un crecimiento anual de 4,1%. El segmento de cuidado facial representó el 64,5% del valor general.

La participación del mercado está marcada por el liderazgo de marcas compañías como L’Oreal, Beiersdorf, Unilever y Johnson & Johnson con un total de participación del 35%. El mercado global del cuidado de piel observa un débil poder de compra de los clientes ya que su motivación principalmente se da por lealtad a marcas; adicionalmente, no se muestra un alto poder de

adquisición de los proveedores por ser fácilmente accesibles y con una alta disponibilidad tanto de materiales como de oferentes¹.

En Colombia, esta industria ha presentado un incremento en ventas desde 2012, con un crecimiento promedio de 7%, 3% por encima del mercado global, reflejado en un total de \$1.000 billones de pesos². Así como en el mercado global, la competencia se ve presente dentro del panorama local, siendo J&J líder. Otros participantes, como Natura, Avon, Belstar, Yanbal, Oriflame, entre otras han ganado participación; marcas privadas y otras suman el 26%. (Euromonitor International, 2018)

De acuerdo al análisis realizado en la Cámara Sectorial de la industria cosmética de la ANDI – Asociación Nacional de Empresarios de Colombia - el subsector de cosméticos plantea alcanzar \$9,4 billones de pesos en ventas para el año 2021, incremento que también representa en incremento del consumo per cápita de 4.7%³; las categorías de productos con mayor participación en las ventas serán fragancias, cuidado de la piel, cuidado del cabello y cuidado masculino (ANDI, 2016).

El canal que ha mostrado mayor crecimiento es el de venta en almacén (supermercados, pequeños almacenes, tiendas especializadas, farmacias y tiendas de departamento) siendo este el 55% del valor total de mercado. El restante es venta directa con un 44,3% en canales no tradicionales, del cual se presenta una pequeña participación en ventas por internet del 0.3%. (Euromonitor International, 2018)

MODELO DE NEGOCIO DE BOTANIQUE

Actualmente Botanique cuenta con el siguiente modelo de negocios, la siguiente es una representación gráfica:

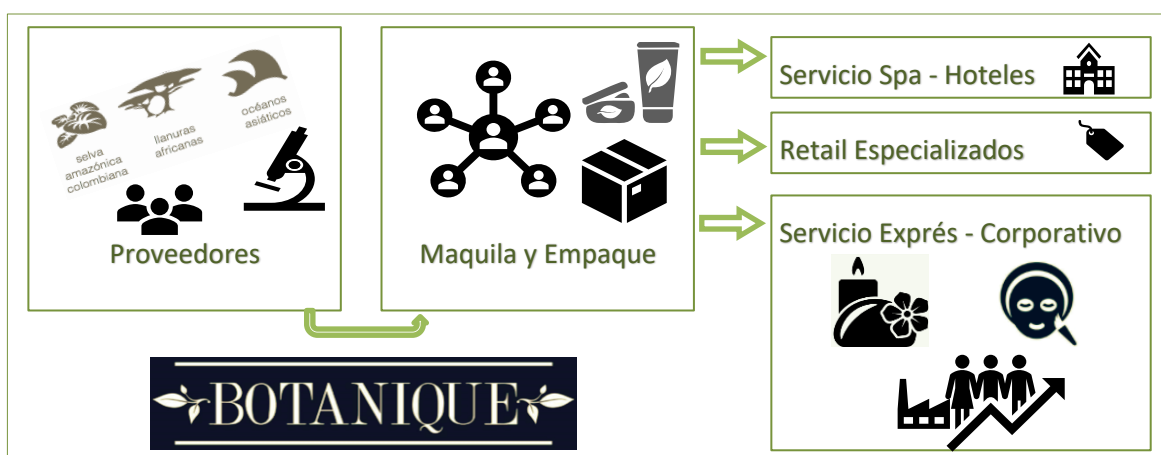


Figura 1 Modelo de Negocio Botanique (Elaboración propia)

¹ Ver apéndice 1 - (Marketline, 2012)

² Ver apéndice 2 - (Euromonitor International, 2018)

³ Ver apéndice 3 - (ANDI, 2016)

A partir de la conceptualización de modelo de negocio de Johnson, a continuación, presentamos la descripción de este modelo de negocio y de la industria en la que trabaja; este modelo consiste en cuatro elementos entrelazados, que tomados en conjunto generan valor (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008).

PROPUESTA DE VALOR

En 2012, la segmentación del mercado se veía diferenciada en marcas Premium, caracterizadas por ser productos importados de alta calidad y marcas locales cuyo objetivo era proporcionar productos masivos a menor precio y con atributos inferiores a los productos Premium.

La idea de negocio se consolidó a partir de la creación de una oferta de valor que brindara opción a hombres y mujeres para adquirir productos con atributos similares a marcas Premium y de más fácil adquisición. Con ello se concretó un plan de negocio cuya propuesta de valor estaba definida y concebida en torno a las necesidades de un segmento más amplio de población, cuya intención es la de proveer de productos de cuidado de piel y maquillaje con calidad Premium.

Después de concretar esta idea de negocio, Juan Martín empezó con una investigación cuantitativa sobre una base de poblacional de más de 2.000 personas. Ésta fue realizada en San Andrés Islas a huéspedes de diferentes hoteles, esto lo consideró oportuno considerando que de esa manera llegó una población más amplia ya que, además de ser de diferentes lugares de Colombia, eran de distintos estratos socioeconómicos.

El resultado de esta encuesta mostró principalmente que el consumidor buscaba más productos naturales, querían apostarle a lo natural para así poder ir dejando a un lado los productos químicos. Asimismo, el manifiesto de los encuestados fue un descontento por los altos precios de los productos por lo que a consideración de ellos las marcas más reconocidas eran casi imposibles de adquirir. “Al ver eso, lo que buscamos desde el principio fue, y es, darle al consumidor un producto natural de excelente calidad y con una posibilidad mayor de adquisición por su bajo precio”, aseguró Juan Martín.

Teniendo claro que la oferta de valor debía estar enfocada en el consumidor, desde el principio Botanique ha tratado de mantenerse alineado con esto. Como el mercado es dinámico, y sin dejar a un lado la propuesta de valor al cliente, en el 2015 realizaron el relanzamiento de la marca que consistió en un mejoramiento de imagen⁴ y la formulación, la ampliación del portafolio, mayor distribución y más acceso al consumidor por estar en más ciudades.

⁴ Ver apéndice 3 – Fuente Botanique

Botanique		Industria Cosmética Colombia
Ofrecer productos de alta calidad, de fuentes naturales, asequibles y que ofrezcan bienestar.	Propuesta de Valor	<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro en Costos • Innovación – Calidad • Asesoramiento • Sostenibilidad

FORMULA DE RENTABILIDAD

Para la elaboración del plan de negocios, Juan Martín se apoyó en la investigación realizada. Adicionalmente, hicieron un *benchmark* de la industria. “Nuestro foco a seguir es Natura. De acuerdo con esto, lo que buscamos siempre es estar un 5% por debajo de sus precios”.

A partir de allí, se buscó focalizar el proceso de formulación a partir de los márgenes esperados; esto soportó el análisis de costos. Con ello, y de acuerdo con el margen que debe tener cada producto, se determinó el costo máximo esperado. Como ejemplo, el creador de Botanique explica: “Un gel limpiador vale al cliente 100 pesos. Ese gel limpiador me debe dejar de margen 80 pesos. Yo ya sé que el costo de producción de este no puede superar los 20 pesos”; adiciona, “tal vez si se hubiera hecho un costeo más estructurado nos habría ido mejor; pero, eso no se puede saber. Hemos sido exitosos con esta fórmula. Muchas veces cuando se empieza con el costeo se termina vendiendo más barato. Pero, vuelvo y lo repito, en Botanique todo se hace a partir de un entendimiento absoluto del cliente. Esa es la clave”, argumenta Juan Martín.

La conclusión a los resultados en ventas de Botanique⁵ indica que el negocio desde el segundo año ha crecido a dos dígitos reflejando un éxito en la oferta de valor

Resulta de gran utilidad definir que como primera actividad, la estructuración de la fórmula de rentabilidad es requerida para la definición de los siguientes pasos en el plan y desarrollo del negocio. Desde esta variable se definen las variables de costo y margen con el cual se permite obtener mejores definiciones del resto de componentes del modelo.

Botanique		Industria Cosmética Colombia
<ul style="list-style-type: none"> • Focalizado en reducción de costos • Estrategia de precios basada en análisis comparativo de precios de competidor 	Fórmula de Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Economía de escala • Elasticidad de precios • Mayor músculo financiero • Alta rotación de inventario

⁵ Ver apéndice 4

RECURSOS Y PROCESOS CLAVES

Para Botanique el principal recurso son sus empleados. Contratar, capacitar y ponerlos a soñar es lo que buscan hacer con ellos: es importante que los colaboradores estén alineados 100% con la cultura, los principios y la visión de la Compañía. Juan Martín cree que con su principal recurso, puede vender lo que sea.

No obstante, ha presentado retos el lograr que el equipo esté alineado completamente con Botanique. Primero y lo más difícil, ha sido el proceso de selección de personal; el primer obstáculo ha sido el reclutamiento, cuando la empresa es un emprendimiento se genera una imagen de inestabilidad y falta de confianza por el cumplimiento de objetivos. El segundo mayor obstáculo es el de capacitación, “entrenar y capacitar es muy costoso pero si lo haces bien se paga 100%”, dice Juan Martín quien ha aprovechado de los cursos gratuitos que brinda la Cámara de Comercio de Cali y Endeavor, entre otras. “Si se pudiera hacer más capacitaciones y entrenamientos, seguramente seríamos más exitosos; pero, entrenar y capacitar cuesta mucho. Es por esta razón que nos apalancamos con lo que nos ofrecen entidades como la Cámara de Comercio”.

Otro recurso clave en el negocio son los proveedores ya que estos se convierten en un *stakeholder* crucial para la operación. Este aspecto ha sido de mayor reto, han presentado mayores dificultades debido a que no han sido tan rigurosos con la selección de estos. Botanique no cuenta con procesos internos definidos pero este año se está trabajando en ello. “Se deben seleccionar proveedores no sólo basándose en precios ya que con ellos se debe generar una relación a largo plazo la cual incluya acompañamiento de estos. Al final, son una pieza crucial de la operación de este negocio”, dice Juan Martín.

La mayor cantidad de proveedores son de materia prima. Cada ingrediente se compra a un proveedor distinto dependiendo del producto. Después de tener la materia prima, se compran los envases. Estos son adquiridos en Medellín o traídos de la China dependiendo del tipo. Las cajas son adquiridas a otro proveedor y todo se envía a maquilar a un último proveedor ubicado en Bogotá. Se debe contar con una cadena de suministro de insumos que cumpla con los atributos requeridos para la propuesta de valor.

El proceso de adquisición de licencias con el regulador local, Invima, no presentó inconvenientes.

Una de las principales ideas de entrega de valor, fue el desarrollar canales no tradicionales. Botanique inició ofreciendo sus productos a través de venta directa en los Spas administrados; considerando que los clientes se interesaban por adquirir posteriormente los productos empleados en los tratamientos, nació el modelo de distribución a través de canales poco comunes que permitieran entregar la oferta de valor; surge la utilización del canal corporativo.

Como ya se indicó anteriormente el canal primario de ventas en el mercado en Colombia es el tradicional, principalmente el basado en supermercados, farmacias y tiendas de departamentos, este llega a superar el 55% de ventas. Otro alto porcentaje es el realizado a través de retail a través de venta directa, el cual es comúnmente realizado por Natura, Avon, Belstar y Yambal, en la cual consiste en modelo multinivel: el cual consiste en una red estructurada de venta que para el sector es empleado la promoción por catalogo⁶ (Euromonitor International, 2018).

Botanique		Industria Cosmética Colombia
<ul style="list-style-type: none"> • Formulación exclusiva – marca propia • Conocimiento y capacidades de los empleados en el cuidado • Proveedores de materia prima relacionados a la calidad ofrecida • Canal de venta corporativo • Otros Canales: Retail, Servicio de Spa y venta por comercio electrónico. 	<p>Recursos Claves</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alto número de proveedores – Los grandes competidores poseen un alto poder de negociación en compra de materiales, es poco el poder que ejercen los proveedores • Activos de producción • Procesos de Investigación soportados por HQ
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente • Proceso de maquila • Canal de venta a través de muestreo en venta corporativa: Spa facial y clases de maquillaje 	<p>Procesos Claves</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Canales de distribución primarios en retail: supermercados, especialistas, farmacias y tiendas de departamentos • Alta participación de canal de ventas de tipo multinivel • Planes de acercamiento al cliente en medios digitales • Producción a gran escala



PROCESO DE INNOVACIÓN DE MODELO DE NEGOCIOS



Para Juan Martín Suso, uno de los factores claves de éxito en el crecimiento de su emprendimiento ha estado relacionada con la innovación a los modelos tradicionales de distribución y venta del sector. Con el proceso de aprendizaje desde la creación de la marca, nacieron desde la experiencia ideas relacionadas a las estrategias para maximizar resultados e ganar participación en el mercado; logrando así integrar a su modelo inicial de venta retail y servicios de Spa, un nuevo medio de venta directo antes no empleado por la industria, y mantener la oferta de valor al cliente.


⁶ Ver apéndice 6

Lo innovador en este modelo de negocio es que Botanique ofrece bienestar a los empleados de una Compañía sin generar ningún gasto a ésta. Se trata de conseguir un espacio (físico) en donde se puedan prestar los servicios de spa facial y cursos de maquillaje, objetivo que busca ofrecer al empleado un espacio donde pueda relajarse y presentar directamente los beneficios de los productos Botanique. A diferencia de otros servicios similares, Botanique obtiene ganancias por la venta de productos, no genera cobro por los servicios. Lo único que pide Botanique para esto es que la gente que vaya a asistir a estas jornadas de bienestar se les permita exponer sus productos y compartir información. Esta estrategia ha logrado incrementar las ventas de productos en niveles de mas de dos dígitos desde su implementación.

A través del proceso presentado por Amit y Zott, exponemos los principales conductores y las actividades consideradas por Botanique para el desarrollo de esta innovación al negocio.

Fases	Modelo de Amit y Zott	Botanique
 <p data-bbox="252 1003 284 1137">OBSERVAR</p>	<p data-bbox="395 992 762 1182">Análisis de los clientes - ¿Qué necesidades fueron percibidas que pudieran ser satisfechas por un nuevo modelo?</p>	<p data-bbox="794 992 1401 1563">Las ventas inicialmente se daban a partir de venta directa en tienda y de los servicios de Spa en Hoteles. Con el alto volumen de clientes del servicio y a su vez satisfechos con los productos empleados, se identifica que los clientes esperaban emplear de nuevo los mismos productos cosméticos. Lo que implica un problema para el cliente debido a que se encontraba temporalmente en el hotel y/o en la ciudad y los productos no eran comerciales en sitios diferentes.</p> <p data-bbox="794 1597 1385 1798">Las observaciones realizadas permitieron identificar que las necesidades de bienestar eran presentadas principalmente en un segmento de personas laboralmente activas.</p>
 <p data-bbox="252 1848 284 1982">SINTETIZAR</p>	<p data-bbox="395 1832 762 2022">Identificar patrones que sean significativos - ¿Cuáles son mis clientes, sus necesidades y problemas?</p>	<p data-bbox="794 1832 1385 2078">Se observan las siguientes situaciones: (1) Los servicios de Spa se consideran un efectivo mecanismo de marketing para dar a conocer los productos; (2) el servicio de Spa es limitado a las ubicaciones fijas en hoteles, lo que implica altos</p>

Fases	Modelo de Amit y Zott	Botanique
		<p>costos de inversión; (3) esto a su vez implica que se reduce el nivel de recordación y/o recurrencia al servicio.</p> <p>Es observable que la segmentación de clientes que recurrían a los servicios de Spa en vacaciones u otras actividades, en su mayoría empleados de organizaciones, buscaban una necesidad de bienestar y equilibrio.</p>
 <p>GENERAR</p>	<p>Creación de soluciones potenciales - ¿Qué nuevas actividades son necesarias para satisfacer dichas necesidades?</p>	<p>Esta observación inicialmente condujo a la necesidad de modificar la estrategia marketing a través de localización de los productos, plantear la necesidad de comercializar los productos en cadenas de venta especializadas. No obstante, este no era suficiente para lograr una mejor recordación; se encontraba limitada a la necesidad de inversión alta en una estrategia de marketing de promoción; con ello nace la idea de comercialización por internet, venta e-Commerce.</p> <p>Finalmente surge la idea de realizar Spa móviles como el mejor canal de promoción; esto permitía que el cliente conociera de primera mano las cualidades de los productos y mantener así el enfoque sobre la propuesta de valor.</p>
 <p>REFINAR</p>	<p>Evaluación de las soluciones y desarrollo de concepto - ¿Cómo debería desempeñarse?; ¿Cómo se genera valor?</p>	<p>Luego de considerar las ideas, de forma empírica y basado en el costo de los mismo, fueron tomadas estas oportunidades como cambios al modelo del negocio.</p> <p>No obstante, solamente una de las ideas se consolidó como una oportunidad diferente al común de la industria; como un ejercicio empírico, tomaron la oportunidad de ofrecer a</p>

Fases	Modelo de Amit y Zott	Botanique
		<p>los empleados del mismo hotel donde opera uno de los Spa para que tuvieran la posibilidad de conocer los productos Botanique, lograron identificar que no solamente estaban promocionando eficientemente los productos sino que aportaban calidad y bienestar a empleados que antes consideraban que no contaban con los medios económicos para adquirir servicios cosméticos y de bienestar de alta calidad. El factor decisivo fue el de concluir que esta innovación de servicio estaba alineada con la oferta de valor de la organización.</p> <p>Con ello, Juan Martin, creó Centros de Experiencias que ofrecen servicios gratuitos de maquillaje y tratamientos faciales con los cuales el cliente puede probar las virtudes de los productos.</p>
	<p>Implementación del diseño del nuevo servicio seleccionado - ¿Encaja con el modelo de negocio?</p>	<p>Para Botanique era preciso aferrar la idea que la innovación en el medio de promoción y distribución no hacía referencia a la creación de un servicio sino el de utilizarlo como mecanismo de venta directa de los productos. Esta formulación no es desarrollada por los competidores directos, ni por las grandes organizaciones del sector cosmético.</p> <p>Los principales retos de la implementación se originaron en la apertura y creación de red que le permitiera a Botanique ingresar a las organizaciones, a través de sus áreas de recursos humanos, y promover a satisfacción este canal de venta.</p>

Con este proceso de innovación, Botanique empezó a ofrecer el servicio a las empresas, lo que hoy en día les permite que el 80% de las ventas se realicen de esta forma, se visiten mensualmente cerca de 200 empresas, en donde se atienden aproximadamente 6.000 personas, de los cuales 2.500 compran algún producto (Ser Emprendedores - Revista Empresarial, 2018).

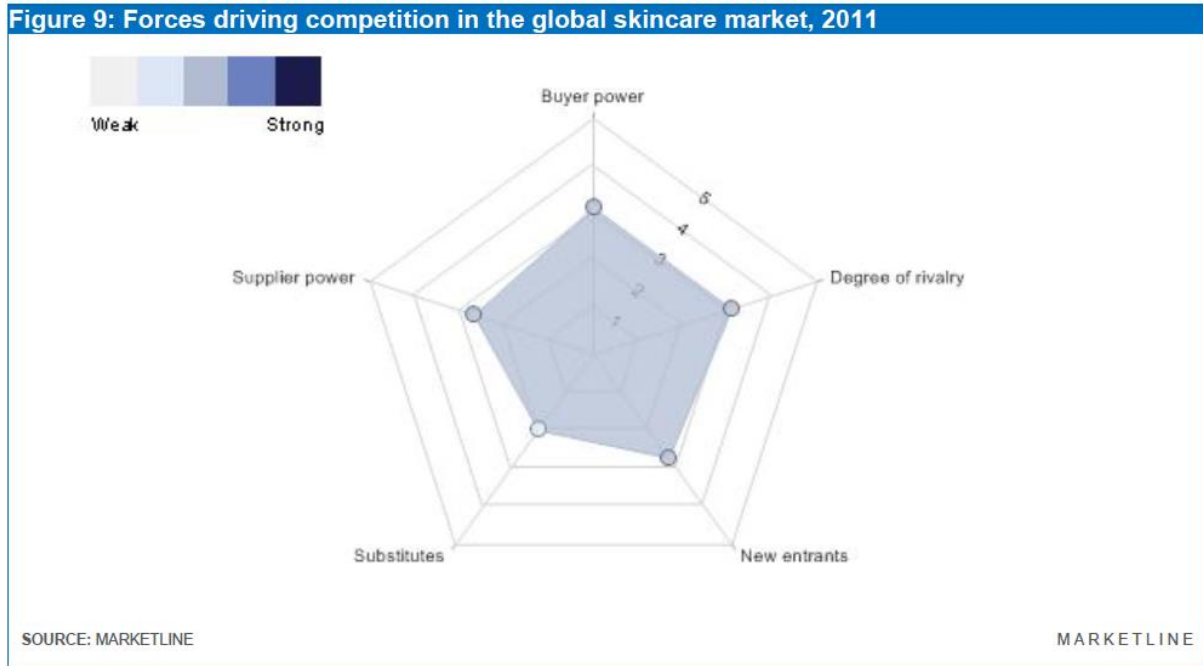
Como es afirmado por Johnson, los modelos de negocio son conducidos por la percepción de la necesidad de los clientes; el éxito no está en focalizar todos los esfuerzos en copiar los mejores modelos de negocio, sino el de desarrollarlos a partir de las oportunidades de cumplir con las necesidades de los clientes, del trabajo hecho por ellos; con ello se debe entender que la innovación de los modelos de negocios debe estar articulada bajo esta premisa.

REFERENCIAS

- ANDI. (2016, Mayo). *INDUSTRIA COSMÉTICA, ASEO, ABSORBENTES Y PLAGUICIDAS DE USO DOMÉSTICO*. Retrieved 6 2019, from Documentos Sectoriales: <http://www.andi.com.co/Home/Camara/15-industria-cosmetica-aseo-absorbentes-y-pla>
- Euromonitor International. (2018, Mayo). *Passport - Industry Analysis*. Retrieved 05 2019, from <http://www.portal.euromonitor.com.cvirtual.cesa.edu.co/portal/analysis/related>
- Johnson, M. .., Christensen, C., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59.
- Marketline. (2012). *MarketLine Industry Profile: Global Skincare*. Marketline.
- Ser Emprendedores - Revista Empresarial. (2018, 09 18). <https://seremprendedores.com.co>. Retrieved 06 2019, from <https://seremprendedores.com.co/4-lecciones-de-juan-martin-suso-de-botanique/>
- VirtualPro . (2016, 02 16). *VirtualPro*. (Grupo INGCO) Retrieved 06 2019, from <https://www.virtualpro.co/noticias/botanique-una-empresa-colombiana-que-le-apuesta-a-los-cosmeticos-naturales->
- Zott, C., & Amit, R. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22, 493-520.

APÉNDICES

Apéndice 1 – Análisis de cinco fuerzas del mercado global



Fuente: (Marketline, 2012)

Apéndice 2 – Mercado en Colombia

Sales of Skin Care

Retail Value RSP - COP billion - Current - 2003-2022

1,314

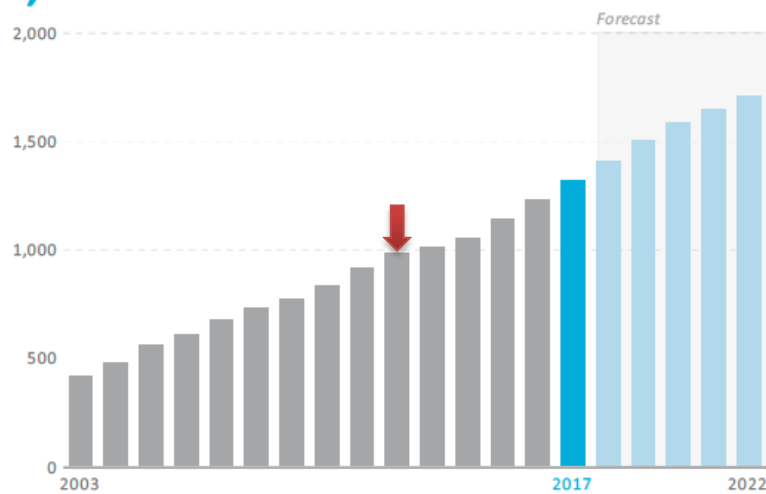


Figura 1 Total Ventas - Retail Colombia 2003-2022P. Source (Euromonitor International, 2018)

Apéndice 3 – Plan de negocios del mercado cosmético en Colombia

Resumen de los objetivos del subsector cosméticos

Corto plazo (2016-2018)
Mediano plazo (2019-2020)
Largo plazo (2021-2032)




Indicador	Valor	Valor	Valor	TACC (2015 a 2032)
 Ventas (COP\$ billones)	4,5	5,0	9,4	5,8%
 Exportaciones (USD\$ miles de millones)	367	414	803	5,8%
 Consumo per cápita (COP\$ miles)	89,9	98,2	164,4	4,7%

Figura 2 Objetivos Subsector Cosmético en Colombia (ANDI, 2016)

Apéndice 4 – nueva imagen



Apéndice 5 – histórico de ventas

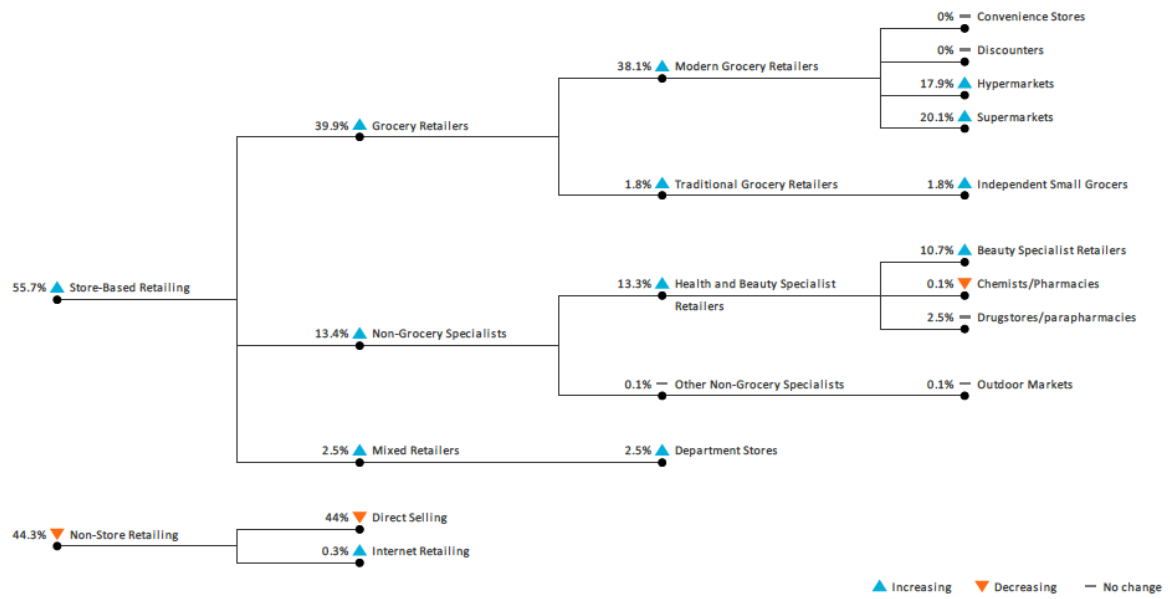
Crecimiento Ventas	
2015	93%
2016	53%
2017	28%
2018	18%

Fuente: Elaboración propia con información financiera de Botanique

Apéndice 6 – Canales de distribución mercado en Colombia

Channel Distribution for Skin Care

Retail Value RSP 2017 and Percentage Point Growth - 2012-2017



Fuente: SkinCare in Colombia Datagraphics (Euromonitor International, 2018)