



Escuela de Administración  
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración MBA

Planta Verde: Propuesta de diversificación de portafolio de Cannabis medicinal CBD en  
Colombia

Presentado por:

Mariana Colmenares Duran  
Camila Guevara Barragan  
Liliana Muñoz Balaguera  
Mónica Rios Correal

Bogotá, D.C. diciembre de 2021



Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Planta Verde: Propuesta de diversificación de portafolio de Cannabis medicinal CBD en  
Colombia

Modalidad: Part time

Presentado por:  
Mariana Colmenares Duran  
Camila Guevara Barragán  
Liliana Muñoz Balaguera  
Monica Rios Correal

Bajo la dirección de:

Mario Rolando Paredes.

Bogotá, D.C. diciembre de 2021

## Tabla de contenido

<b>1</b>	<b><i>Preliminares</i></b> .....	<b>5</b>
1.1	Declaración de originalidad y autonomía .....	5
1.2	Declaración de exoneración de responsabilidad .....	6
1.3	Abreviaturas .....	7
1.4	Glosario .....	8
<b>2</b>	<b><i>Resumen Ejecutivo</i></b> .....	<b>11</b>
	Palabras clave: Cannabis medicinal, CBD, Cannabidiol, Tetrahidrocannabinol, THC.....	12
<b>3</b>	<b><i>Introducción</i></b> .....	<b>12</b>
3.1	Objetivo general .....	13
3.2	Objetivos específicos .....	13
<b>4</b>	<b><i>Descripción del entorno</i></b> .....	<b>13</b>
4.1	Entorno país.....	13
4.2	Industria del Cannabis global.....	15
4.3	Industria del Cannabis en Colombia.....	19
	Debilidades .....	20
	Oportunidades .....	21
	Fortalezas .....	22
	Amenazas .....	23
4.4	Empresa: Planta Verde.....	23
	Debilidades:.....	25
	Oportunidades:.....	25
	Fortalezas:.....	25
	Amenazas:.....	25
<b>5</b>	<b><i>Problemática empresarial</i></b> .....	<b>26</b>
<b>6</b>	<b><i>Metodología</i></b> .....	<b>27</b>
<b>7</b>	<b><i>Alternativas para la diversificación del portafolio de Planta Verde</i></b> .....	<b>30</b>
7.1	Industria de Cannabis para humanos .....	31
7.2	Industria de Cannabis para mascotas.....	38
7.3	Industria del Cannabis textil.....	42
<b>8</b>	<b><i>Evaluación y recomendación final para la expansión del portafolio Planta Verde</i></b> .....	<b>45</b>
8.1	Plan de mercadeo.....	51
8.1.1	FASE I: Desarrollo Plataforma Estratégica de Entrada .....	51

8.1.2 FASE II: Desarrollo del BrandFormance (¿Cómo llegar y como medir?) .....	52
8.1.3 FASE III: Construcción de un modelo de seguimiento & Obtención de resultados.....	54
9. Referencias Bibliográficas.....	56

## Lista de tablas

TABLA 1 ENTREVISTAS REALIZADAS.....	28
TABLA 2 MATRIZ DE EVALUACIÓN.....	30
TABLA 3 <i>COMPARADOR DE PRECIO CREMAS HIDRATANTES, CANAL MINORISTA</i> .....	37
TABLA 4 ESTIMACIÓN MERCADO TOTAL COSMÉTICOS CBD COLOMBIA .....	49
TABLA 5 <i>PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS CREMA HUMECTANTE CON CBD</i> .....	51

## Lista de figuras

FIGURA 1 <i>ESTATUS REGULATORIO MUNDIAL DEL CANNABIS A NOVIEMBRE DE 2018</i> .....	16
FIGURA 2 <i>UTILIZACIÓN DEL CANNABIS EN LA INDUSTRIA DEL CONSUMO MASIVO</i> .....	17
FIGURA 3 <i>MERCADO LEGAL DE CANNABIS 2018-2025</i> .....	18
FIGURA 4 <i>POTENCIAL DE MERCADO CANNABIS LATINOAMÉRICA, EE. UU. Y CANADÁ EN 2018</i> .....	18
FIGURA 5 <i>TIPOS DE LICENCIAS EN COLOMBIA</i> .....	20
FIGURA 6 <i>SEGMENTACIÓN DEL MERCADO POR GEOGRAFÍA</i> .....	34
FIGURA 7 <i>VENTAS DE CUIDADO DE MASCOTAS POR CATEGORÍAS: VALORES 2016-2021</i> .....	39
FIGURA 8 <i>VENTAS RSP INDUSTRIA DE ROPA EN COLOMBIA DESDE 2006 CON PROYECCIÓN AL 2025</i> ...	44
FIGURA 9 <i>PARTICIPACIÓN PRODUCTO CATEGORÍA COSMÉTICOS &amp; CUIDADO 2020 Vs. 2019</i> .....	48

## **1. Preliminares**

### **1.1 Declaración de originalidad y autonomía**

Declaro(amos) bajo la gravedad del juramento, que he(mos) escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por mi(nuestra) propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro(amos) que he(mos) 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.

Mariana Colmenares Durán

María Camila Guevara Barragán

Liliana Muñoz Balaguera

Mónica Ríos Correal

Firmado en Bogotá, D.C. 23 de noviembre de 2021

## **1.2 Declaración de exoneración de responsabilidad**

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

Mariana Colmenares Durán

Liliana Muñoz Balaguera

María Camila Guevara Barragán

Mónica Ríos Correal

Firmado en Bogotá, D.C. el 23 de noviembre de 2021

### **1.3 Abreviaturas**

**APPA:** American Pet Products Association

**BPA:** buenas prácticas de agricultura

**BPM:** buenas prácticas de manufactura

**CBD:** cannabidiol

**CAGR:** Compound Annual Growth Rate (Tasa de crecimiento anual compuesto)

**THC:** tetrahidrocannabinol

**JIFE:** Junta internacional de fiscalización de estupefacientes

**ICA:** Instituto Colombiano Agropecuario

**INVIMA:** Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos

**OIE:** Organización Mundial de Sanidad Animal

## 1.4 Glosario

**BPA:** son todas las acciones que se toman durante el ciclo de producción y procesamiento, para asegurar la calidad e inocuidad del producto, la protección de la salud humana, animal y del ambiente.

**BPM:** las buenas prácticas de manufactura son políticas utilizadas en la industria que aseguran un estricto control de la calidad de los alimentos, a lo largo de la cadena de producción, distribución y comercialización.

**CANNABIS SATIVA:** es el nombre científico de una especie del género Cannabis, entre sus principales componentes están los cannabinoides, como el THC y el CBD. Las dos variedades más conocidas son el Cáñamo y Marihuana.

**CANNABIDIOL:** conocido por su abreviatura CBD es uno de los 113 cannabinoides que se encuentran en el cannabis, siendo el principal componente en las variedades de cáñamo, no es considerado psicoactivo con un alcance más amplio para aplicaciones médicas.

**CAÑAMO:** es el nombre que reciben las variedades de la planta Cannabis que contienen menos de 0,3% de THC. Entre sus principales usos está el Textil, extracción de CBD, celulosa para papel, biocombustibles, etc.

**COMODITIES:** es un producto o bien por el que existe una demanda en el mercado y se comercian sin diferenciación cualitativa en operaciones de compra y venta.

**PSICOTROPICO:** agente químico que tiene afinidad y actúa en el sistema nervioso central, aunque no todos promueven la activación del sistema nervioso central.

**PSICOACTIVO:** toda sustancia química que ejerce un efecto directo sobre el sistema nervioso central y que ocasiona cambios específicos en sus funciones, como modificar el estado anímico o alterar las percepciones.

**TETRAHIDROCANNABINOL:** es el principal constituyente psicoactivo del cannabis.

## 2. Resumen Ejecutivo

Planta Verde: Propuesta de diversificación de portafolio de Cannabis medicinal CBD en Colombia

Este informe busca presentar una solución al problema empresarial de Planta Verde: Propuesta de diversificación de portafolio de Cannabis medicinal CBD en Colombia, presentando de manera sugerida cual debería ser el abordaje en términos de portafolio para continuar en la industria del Cannabis en Colombia. Este estudio se hace sobre la realidad nacional, así como internacional y busca plantear soluciones realistas para la compañía, basadas principalmente en tres criterios de evaluación: i) Viabilidad según marco jurídico y regulatorio, ii) Inversión de capital necesario y iii) Mercado potencial, así como información de mercado relevante con el objetivo de lograr una mirada integral a la industria del cannabis en Colombia.

En la actualidad la industria de Cannabis medicinal en Colombia se encuentra en un estancamiento productivo generalizado, justificado principalmente porque la percepción de competitividad en el mercado colombiano, se centró en la capacidad de cultivo y producción de aceites y extractos de Cannabis y todas las ventajas que geográficamente un país como el nuestro tiene para el desarrollo de la agroindustria.

Esto hizo que muchas empresas enfocarán sus esfuerzos en esta parte de la cadena productiva y en el corto plazo no se plantearán alternativas para llegar hasta el consumidor final; sumado a que, en paralelo a la inversión privada en el desarrollo de los diferentes proyectos, la regulación local no avanzó en la dirección esperada hacia la exportación de flor seca (Decreto 613 de 2017), en donde inicialmente se observaba como una clara oportunidad de mercado.

Para la solución de la problemática empresarial se llevaron a cabo varias entrevistas a diferentes miembros directivos de Planta Verde y otros actores claves dentro del sector, con el objetivo de entender a profundidad la situación de la empresa y su visión a futuro en el sector del Cannabis medicinal tanto en Colombia como en el extranjero. También se utilizaron como referencia los diferentes estudios realizados a nivel internacional y nacionales, así como ejemplos de buenas practicas, replicables de la industria y con ello poder definir la viabilidad de las soluciones a plantearse, considerando como factores determinantes los tres criterios de evaluación citados anteriormente.

**Palabras clave:** Cannabis medicinal, CBD, Cannabidiol, Tetrahidrocannabinol, THC

### 3. Introducción

Planta Verde es una empresa del sector de Cannabis medicinal en Colombia fundada en el 2017, cuyo desarrollo económico se ha centrado en el cultivo, producción y extracción de aceites CBD.

La compañía en la actualidad está en la búsqueda de diversificar su portafolio a través de opciones de producto terminado con los cuales puedan acceder a vender directamente al consumidor y por consiguiente la generación de flujo de caja que les permita mantener la operación y estructura planteada; sin embargo, y teniendo en cuenta el contexto nacional, no ha sido posible para su equipo de liderazgo tener un panorama establecido con diferentes opciones de productos terminados que pudieran potencialmente entrar a competir estos sectores.

Teniendo como principal foco este reto, mediante este proyecto de solución empresarial se pretende plantear un portafolio de opciones que sean de interés para la empresa Planta Verde y evaluándolos bajo los tres criterios que fueron previamente definidos: i) Viabilidad según marco jurídico y regulatorio, ii) Inversión de capital necesario y iii) Mercado potencial.

La solución planteada a la problemática empresarial responde a las dinámicas propias del sector de Cannabis en Colombia, por lo que su abordaje será práctico y de rápida implementación para la empresa.

El objetivo de este planteamiento es que tanto el lector como la empresa Planta Verde tengan a disposición un portafolio de opciones de producto terminado viables para implementar en Colombia dentro de la industria del Cannabis medicinal, basadas en los acontecimientos actuales y que permitan ampliar la visión estratégica de compañías que actualmente se encuentran paralizadas en el sector.

Este análisis se realiza durante un momento crítico a nivel nacional para la industria del Cannabis medicinal, ya que hasta la fecha aún no se ha logrado tener un panorama claro a nivel legal y regulatorio que permita a compañías como Planta Verde comercializar internacionalmente su producción.

Cabe resaltar, que, si esta restricción actual cambiara y la exportación de flor seca de Cannabis medicinal fuera una realidad en Colombia, esto solo beneficiaría a las grandes multinacionales pues

son las equipadas con laboratorios de producción y extracción en otros países, además certificados internacionales de BPA y BPM para realizar este tipo de negocios en el mercado extranjero.

En este documento, incluye el análisis de la industria del Cannabis medicinal en Colombia y a nivel internacional, de la empresa Planta Verde, de los sectores en los cuales se podría desarrollar un producto terminado y una validación de estas opciones teniendo en cuenta los criterios ya mencionados; para finalmente plantear opciones de implementación.

#### **a. Objetivo general**

Presentar a Planta Verde una propuesta para diversificar su portafolio de Cannabis medicinal CBD en Colombia.

#### **b. Objetivos específicos**

- i Analizar la industria de Cannabis medicinal CBD a nivel nacional e internacional.
- ii Describir la realidad de Planta Verde, sus necesidades y su matriz DOFA actual.
- iii Presentar y evaluar las opciones para Planta Verde bajo los tres criterios de evaluación definidos: i) Viabilidad según marco jurídico y regulatorio, ii) Inversión de capital necesario. iii) Mercado potencial.

### **4. Descripción del entorno**

#### **a. Entorno país**

Colombia, era el país de la región con los mejores pronósticos económicos a pesar de la pandemia de acuerdo al Banco Mundial, sin embargo para el año 2020 tuvo un crecimiento económico de -6,8% (DANE, 2021), cifra aun mas critica cuando se analiza por actividad económica, con ejemplos como las industrias manufactureras -7,7%, minas y canteras -15,7% (DANE, 2021) dos sectores que aportan ampliamente al empleo y pago de impuestos nacionales.

Es por esto por lo que los expertos indican que existen dos retos importantes que Colombia debe enfrentar para mejorar sus indicadores; estos son el desempleo y el déficit externo (EFE,

2020).

Por una parte, el sector real de la economía necesita mostrar una tendencia positiva en la generación de empleos y/o en la formalización de los que actualmente posee; y por otra parte, la composición de las exportaciones en el país que siguen manteniendo un perfil de productos básicos (sin mayor valor agregado), difícil de ser diferenciado en el mercado internacional y más susceptibles de sufrir duras caídas en precio; a pesar de que actualmente la tasa de cambio favorece el posicionamiento de las exportaciones, primero el país debe reinventar su esquema productivo para aumentar su competitividad en el mercado exterior.

Es allí donde se puede observar que la industria del Cannabis medicinal puede convertirse en un factor clave para el gobierno y donde seguramente con el ajuste a las condiciones (normativas regulatorias y legales) se puede impulsar esta industria; ya que la mayoría de su producción está estimada que vaya hacia el exterior. Muestra de lo anterior, es lo dicho por Margarita Cabello, exministra de Justicia en Colombia, quien ha sido muy clara con respecto a la aparente apertura del gobierno para la entrega de licencias y el compromiso para mejorar los marcos regulatorios de la industria para así potencializarla en el mercado global. (The Business Year, 2020b).

Toda la presión que ya existía en el país para mejorar su economía, ahora se ve mucho más marcada debido al COVID-19; que puso en cuarentena a Colombia por 19 días inicialmente y que, a la fecha, después de más de 18 meses y debido a la tercera ola del virus continua con ciertas restricciones en varias regiones del país; situación que vale la pena aclarar es muy similar en todo el mundo.

Ante la nueva realidad mundial, los inversionistas internacionales anteriores de la industria del Cannabis medicinal han preferido migrar a la inversión en el oro, que durante el 2020 tuvo un incremento de la demanda en más del 40% (Constable, 2021), esto con el fin de proteger su capital y disminuir al máximo el riesgo. Situación que afectó directamente a la industria de Cannabis medicinal en Colombia, país de la región con mayor inversión extranjera para esta industria (Semana, 2020b).

Considerando lo anterior, el gobierno en Colombia reconoce que este sector puede contribuir a la reactivación económica, por lo que existe una mayor urgencia en la búsqueda de medidas gubernamentales que favorezcan el futuro incierto de este sector en desarrollo. De acuerdo con Jon Ruiz, presidente ejecutivo de Medcann, la industria del Cannabis podría ser quien llegue a salvar

la economía, pues tiene un alto nivel de inversión de capital, generación de empleo y en sus operaciones un alto nivel de recaudo de impuestos para el país. (Ruiz, 2020)

### **b. Industria del Cannabis global**

El Cannabis ha hecho parte de la historia de la humanidad desde los años antes de Cristo; pero en los últimos cincuenta años ha aumentado el interés en regular su utilización contemplando cultivo, comercialización y consumo en gran cantidad de industrias, desde las medicinales hasta textilera o puramente recreativo.

A nivel mundial, la JIFE (Junta Internacional de Fiscalización de Estupefacientes) es la máxima autoridad a nivel de manejo de drogas y estupefacientes. De acuerdo con esta organización, el Cannabis (en cualquier concentración y para cualquier uso) está bajo la Lista I de la Convención Única de 1961, la cual lo clasifica como una sustancia muy adictiva o con alta probabilidad de que tenga un uso inadecuado. (Comision Global de Política de Drogas, 2019)

La industria del Cannabis medicinal tiene dos grandes componentes naturales, el CBD y el THC: el CBD es un compuesto que actúa sobre el sistema nervioso central y por lo tanto es psicotrópico, se le atribuyen propiedades medicinales como antiinflamatorio, analgésico, anticonvulsivante entre otros; por otra parte, el THC es el componente psicoactivo del Cannabis y es utilizado con fines recreativos principalmente, afectando el cerebro humano y su comportamiento de manera visible. (Bridgeman & Abazia, 2017).

Desde el año 2000 se empezaron a ver como diferentes gobiernos en América y en Europa han trabajado para la legalización de toda la cadena productiva y consumo del Cannabis medicinal tanto THC como CBD.

Los primeros países en dar paso hacían la legalización fueron Holanda, Israel y Uruguay; pero probablemente el boom del Cannabis medicinal se dio cuando grandes potencias como Estados Unidos y Canadá decidieron también ser parte del cambio. (Aso, s/f).

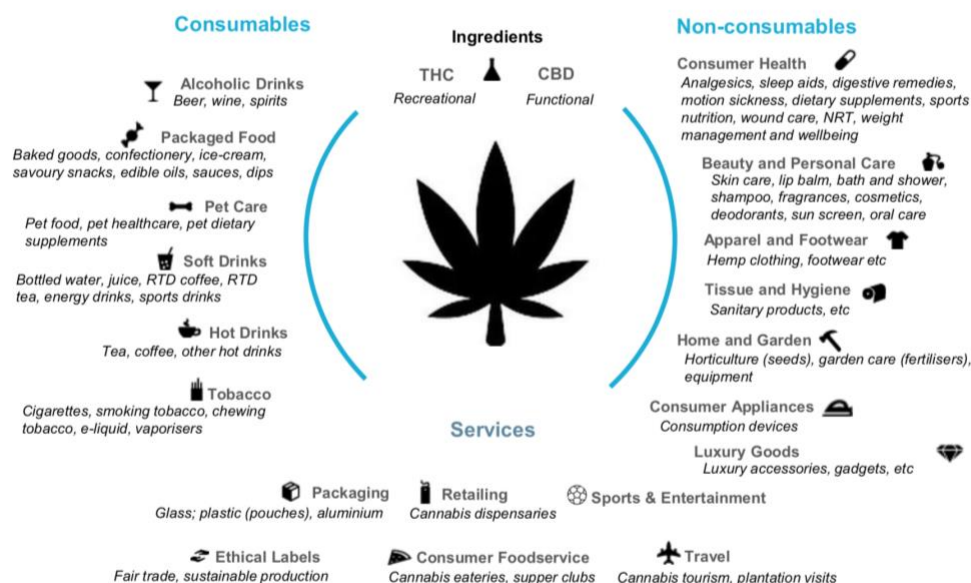
Actualmente en las Américas, Canadá y Uruguay son los países que tienen un uso 100% legal de la sustancia, tanto en forma recreativa como medicinal. Ellos se han encargado de hacer una legislación robusta, con el acompañamiento del sector privado para que esta legalización tenga tres principales beneficios para el país: La desaparición del mercado ilegal y todo el problema social que este conlleva, la protección de la juventud en cuanto a su consumo excesivo y el acceso seguro a pacientes a medicamentos con este principio activo (Aso, s/f).



de Cannabis llegue a los 166 billones de dólares en 2025, teniendo presencia en el 77% de la industria del consumo masivo y creando una promesa de valor transversal de productos funcionales. (Euromonitor International, 2019).

## Figura 2

### Utilización del Cannabis en la industria del consumo masivo



Fuente: (Euromonitor International, 2019)

Este crecimiento exponencial de la industria del Cannabis va a depender de los avances que paulatinamente vayan dando los diferentes gobiernos en las regulaciones locales; progresivamente aumentando la base de potenciales consumidores

### Figura 3

#### Mercado legal de Cannabis 2018-2025

Legal Cannabis Market Size 2018-2025					
Geography/ type	2018 (USD billion)	2025 (USD billion)	Growth 2018-25 (% value)	% share of total* 2018	% share of total* 2025
World legal & illicit total	150.0	214.0	43	n/a	n/a
World legal	12.0	166.0	1,283	8.0	77.0
US legal	10.0	60.0	500	20.0	90.0
Canada legal	1.4	6.0	330	20.0	90.0
Europe legal	0.5	80.0	15,900	1.0	80.0
Rest of world legal	0.1	20.0	19,900	0.2	50.0

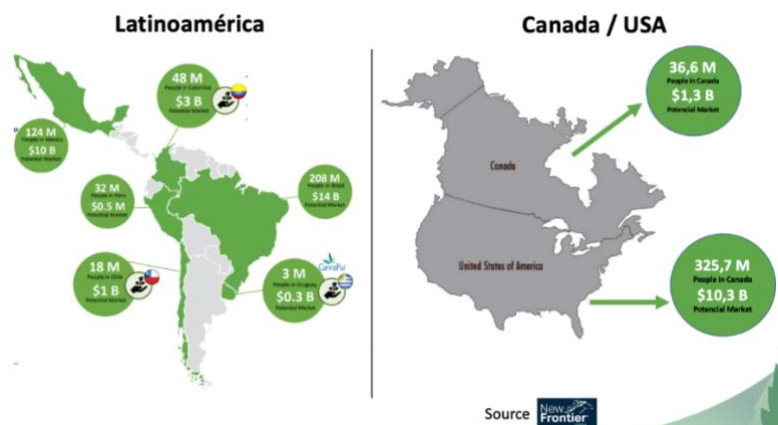
Source: Euromonitor International estimates based on individual market readiness and current growth  
 Note: \* Refers to the share of legal as a proportion of total market, i.e. legal plus illicit.  
 Value sales = RSP.

Fuente: (Euromonitor International, 2019)

Para el caso específico de Latinoamérica, también se aprecia un potencial de mercado interesante, aunque el panorama regulatorio es diferente y aún existen países como Bolivia con cero regulación para el uso legal del Cannabis, las economías con mayor tamaño y mejor desempeño como Perú y Chile avanzan positivamente tomando como ejemplo lo que ha sucedido en Uruguay, que como ya ha sido mencionado anteriormente, es el país de la región con marco regulatorio más amplio y claro para el desarrollo comercial de esta industria.

### Figura 4

#### Potencial de mercado Cannabis Latinoamérica, EE. UU. y Canadá en 2018



Fuente: (New Frontier Data, 2021)

### **c. Industria del Cannabis en Colombia**

Por más de 70 años el Cannabis en Colombia, sin importar su uso, fue considerado ilegal; desde el cultivo hasta la comercialización y consumo. Fue hasta el 2016, cuando a través de la Ley 1787 del mismo año se creó un marco regulatorio que permitió el acceso seguro e informado al uso médico y científico del Cannabis y sus derivados en el territorio nacional colombiano (Ministerio de Salud y Protección Social, 2017).

Por medio de la Ley 1787 de 2016, el Estado Colombiano definió las bases para la legalización de la industria del Cannabis de uso medicinal y con fines científicos, el espíritu de esta Ley busca poner a disposición de los pacientes colombianos los beneficios terapéuticos del Cannabis, sin embargo, el potencial del sector y sus aplicaciones, sobrepasan la frontera terapéutica, con oportunidades interesantes en el consumo masivo al igual que a nivel internacional.

El Decreto 613 de 2017, reglamentó la cadena productiva del sector de Cannabis (cultivo, extracción y transformación) en Colombia, definiendo los límites de acción para desarrollar el sector, estableciendo también el marco legal para la comercialización y promoción, permitiéndole a personas naturales y jurídicas acceder a la industria del Cannabis a través de 4 tipos de licencias:

## Figura 5

### *Tipos de Licencias en Colombia*

TIPO	MODALIDAD	OTORGA
<b>Licencia de Fabricación de derivados de cannabis</b>	-Para uso nacional -Para investigación científica -Para exportación	Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA
<b>Licencia de Cultivo de cannabis psicoactivo</b>	-Para producción de semillas para siembra -Para producción de grano -Para fabricación de derivados -Para fines científicos -Para almacenamiento -Para disposición final	Ministerio de Justicia y del Derecho
<b>Licencia de Cultivo de cannabis no psicoactivo</b>	-Para producción de grano y de semillas para siembra -Para fabricación de derivados -Para fines industriales -Para fines científicos -Para almacenamiento -Para disposición final	Ministerio de Justicia y del Derecho
<b>Licencia de Semilla</b>	-Comercialización o entrega -Fines científicos	Ministerio de Justicia y del Derecho

Fuente: (Ministerio de Salud y Protección Social, 2021)

Con corte la última actualización disponible por el Ministerio de Justicia y Derecho, a abril de 2020, en Colombia hay otorgadas 394 de licencias para cultivo de Cannabis CBD, 164 para cultivo THC y 98 para uso de semillas; estas últimas licencias ya no están disponibles para nuevos requerimientos puesto que se otorgaron hasta diciembre 2019 (Ministerio de Justicia y del Derecho, 2020).

Por medio de un DOFA del sector, se busca identificar las principales características del estado actual de la industria en el país.

### Debilidades

- Tiempos de respuesta: De acuerdo con una encuesta realizada por Asocolcanna a varios empresarios del sector, uno de los puntos que hace difícil ejecutar proyectos en esta

industria, son los tiempos de respuesta y lentitud en los trámites, donde se requieren una gran inversión inicial para el sometimiento de cualquier requerimiento y esto hace más difícil un valor positivo ante el análisis financiero (Ramírez, 2019).

- **Acceso a servicios financieros:** Otro de los retos que tiene la industria del Cannabis en Colombia es la bancarización, ya que solo un banco en el país acepta hacer negocios con este tipo de empresas, los demás por temor a posibles acciones en contra por parte de Estados Unidos prefieren no arriesgarse y no aceptar a estos clientes (The Business Year, 2020). Los empresarios tienen una percepción negativa generalizada en cuanto al acceso a servicios financieros en Colombia. Desde la apertura de cuentas, como la monetización de financiación del exterior como financiación propia con las entidades bancarias (Ramírez, 2019)
- **Exportación:** En Colombia, la exportación de la flor está prohibida, es decir que se limita la exportación a productos derivados, siendo lo más probable el aceite que sirven de base para la fabricación de medicamentos (Procolombia, 2019). Esto hace más costoso para cualquier empresa contar con la infraestructura requerida para este punto de la cadena de producción. Actualmente, se cuenta con un borrador de la modificación del decreto donde se permite la exportación de flor seca, sin embargo, el gobierno había mencionado su firma en abril 2021, lo cual a la fecha de la construcción de este documento no ha sucedido; y se siguen visualizando más demoras en este sentido.

## **Oportunidades**

- **Geografía:** La posición geográfica de Colombia permite que en el país hayan de tres a cuatro cosechas durante un año, mientras que, en otras regiones como Canadá, solo hay una (The Business Year, 2020a). Además de la cercanía con la línea ecuatorial, lo cual genera un clima tropical constante que favorece el crecimiento de la planta (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019).
- **Mano de obra:** La mano de obra colombiana tiene un costo menor que en exterior. Esta variable hace que la producción de un gramo de flor de Cannabis sea de 0,5 centavos de

dólar en Colombia, mientras que en sus principales competidores (Canadá o Reino Unido) la producción del gramo puede oscilar entre 1,3 a 2 dólares (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019). Dentro del contexto colombiano, además se plantea que la producción de Cannabis medicinal ofrece la alternativa de formalización de los trabajadores y la mejora en sus condiciones laborales; los cuales son indicadores claves para el gobierno en curso.(The Business Year, 2020a).

- Participación pequeños empresarios: En cuanto a la participación de pequeñas empresas, el gobierno ha impuesto que por lo menos el 10% del cupo de los grandes transformadores de Cannabis debe venir de la compra de la flor seca de pequeños o medianos cultivadores; condicional que aumenta la posibilidad de conseguir un comprador en el mercado local mucho más fácil (Fedesarrollo, 2019).

### **Fortalezas**

- Producción de resinas: De acuerdo con un estudio realizado por PWC Colombia, donde se agrupan las oportunidades de crecimiento del sector y a su vez se priorizan de acuerdo a su facilidad de implementación e impacto estratégico; la oportunidad número 1 que las empresas del sector deben estar desarrollando es la producción de resinas de alta calidad con componente THC y CBD (Colombia productiva, 2019). Para el ejercicio práctico de este documento; Planta Verde ya cuenta con el proceso de producción de aceites y resinas; pero aun así es una fortaleza para la industria y los actores más pequeños y de menor capital disponible.
- Investigación y desarrollo: Teniendo en cuenta los pocos estudios clínicos hechos alrededor de esta molécula, se sabe que a nivel mundial se está invirtiendo fuertemente en I&D para encontrar nuevos usos dentro del contexto medicinal. Las áreas que más se están investigando son: Dolor crónico, cáncer, espasticidad y vómitos (Procolombia, 2018). Esto generará a largo plazo un incremento significativo de la demanda.
- Presencia gremial: De acuerdo con la entrevista realizada a Andres Castañeda, quien hace parte del comité directivo de Blueberries, en Colombia las compañías asociadas al sector de Cannabis se encuentran trabajando en conjunto generando una fuerza gremial interesante ante el gobierno; y esto es positivo ya que no todos los sectores logran agruparse tan

rápidamente. También, esta fuerza gremial permite además otras iniciativas como traer buenas prácticas del exterior para replicarlas a nivel local.

### **Amenazas**

- **Integración vertical:** Teniendo en cuenta la complejidad de la cadena productiva, es normal encontrar en este tipo de industrias una integración vertical, que facilita la trazabilidad del producto y ofrece para las compañías mayor seguridad en el manejo de toda la cadena productiva; es por esto por lo que en Colombia se encuentra que la mayoría de grandes empresas que tienen desde el cultivo hasta la fabricación y comercialización de los productos derivados del Cannabis (Ramírez, 2019). Dentro del contexto de una empresa que no tenga todo el conocimiento de todas las diferentes etapas, hace más difícil la llegada al consumidor final.
- **Legislación:** Existe el riesgo a nivel mundial, que los países cambien sus gobiernos a otros con posiciones más radicales, que impulsen un retroceso en las legislaciones e impongan más restricciones sobre esta industria. En términos de legislación, va a depender de la corriente ideológica del gobierno para visualizar hacia donde se va a mover el sector, cosa que dificulta la planeación a largo plazo. Y específicamente para Colombia, las demoras en las actualizaciones de los decretos se siguen viendo como una auto amenaza que quiebra el gran potencial que tiene la industria.

#### **d. Empresa: Planta Verde**

La información sobre la firma fue obtenida como parte de las entrevistas mencionadas en la metodología del PAE, con los miembros de la junta directiva de la empresa Planta Verde, de manera confidencial y con el compromiso expreso de solo ser utilizada con fines académicos y en pro de la solución de la problemática planteada.

La empresa Planta Verde, constituida en Colombia con capital canadiense en 2017 se dedica al cultivo de Cannabis CBD, transformación y producción de aceites CBD. El nombre real, perfil e información general de la empresa se mantendrá confidencial por solicitud de su comité directivo.

Desde su fundación la empresa se ha centrado dos objetivos:

1) La financiación de su operación por medio de capital extranjero, principalmente de origen canadiense, por medio de la emisión de acciones en este país.

2) La construcción de infraestructura para el cultivo y transformación del Cannabis CBD (Objetivo que sirve de apoyo para la búsqueda de financiación).

El logro de estos objetivos se ha conseguido parcialmente; por una parte Planta Verde cuenta con la infraestructura (aún no en su máxima capacidad) para el cultivo y transformación de la planta; pero a nivel financiero, la llegada de recursos canadienses se ha visto afectada por la incertidumbre generada a partir de los retrasos en las actualizaciones de los decretos nacionales (lo que genera ansiedad e incertidumbre del marco legal en el país), y por el cambio en la estrategia de inversiones internacionales, que ha llevado a los inversionistas a buscar opciones de menos riesgo como el oro ya mencionado anteriormente.

Adicional a los factores externos, el planteamiento inicial del modelo de cultivo y producción de Planta Verde, el cual contaba con características como: temperatura controlada 24/7, extracción de agua subterránea, laboratorio de extracción de máxima tecnología; han hecho que la infraestructura todavía no cuente con toda la tecnología inicialmente planteada y por el contrario que los gastos de la operación mensual sean muy altos.

Otro punto relevante que se mencionó durante las entrevistas es que debido a que el foco actual de la empresa es el cultivo y producción de aceite; áreas como mercadeo y comercial, que inicialmente hacían parte de la estructura organizacional, ahora hayan sido cambiadas a un manejo a través de tercerización para disminuir la presión sobre costos de nómina.

Actualmente, Planta Verde está limitada por la notable disminución ingreso de recursos financieros y su bajo nivel de provisiones para cubrir la producción, sumando además la creciente lista de acreedores derivados de su estructura de costos fijos; estas limitaciones hacen urgente la búsqueda de una solución a la problemática empresarial, principalmente enfocada en productos terminados que le permitan la consecución de ingresos por ventas al consumidor final, mejorando sus indicadores financieros y que a su vez atraigan recursos extranjeros como lo logró hacer en sus inicios.

Se construyó adicional un análisis DOFA de la empresa Planta Verde, con los siguientes puntos más relevantes:

*Este DOFA fue creado con el equipo directivo de la empresa Planta Verde, quienes suministraron la información en nombre propio así como con el apoyo de los miembros de su equipo.*

**Debilidades:**

- Baja disponibilidad de recursos financieros para la llevar a cabo la producción.
- Producto terminado actual no cumple con BPM, lo cual hace difícil que pueda exportarlo.

**Oportunidades:**

- Uso del Cannabis en otras industrias como mascotas, cosméticos y textil a nivel internacional está también viéndose reflejado en el mercado local.
- Mucho interés por parte de compañías que no pertenecen al sector del Cannabis medicinal, de generar alianzas estratégicas para optimizar recursos y acelerar la penetración de los mercados definidos.
- Alto interés en productos derivados.

**Fortalezas:**

- Infraestructura de siembra, riego y cultivo de alta tecnología que permitirá eficiencias en consumo de energía, fuentes hídricas y producción hasta del 40% comparado al estándar nacional.
- Licencias y demás permisos se encuentran activos a la fecha.
- Miembro activo y con injerencia en Asocolcanna.

**Amenazas:**

- Migración de inversión extranjera a otros sectores.
- Legislación y marco regulatorio con áreas grises en los segmentos definidos.
- Mercado local poco desarrollado en su comunicación directa a consumidor final acerca del Cannabis medicinal.

## 5. Problemática empresarial

Planta Verde, al igual que muchas otras compañías que incursionaron en la industria del Cannabis en Colombia, no ha logrado ejecutar sus proyectos productivos; pues centraron su atención en la obtención de licencias y desarrollo de infraestructura para el cultivo; y dieron baja prioridad al resto de la cadena, bajo el escenario especulativo de que eso ya estaba garantizado en el país.

De acuerdo con una de las entrevistas realizadas, Rodolfo Gutiérrez, exgerente general para Clinical Crops Colombia, dice: *“el capital mayoritariamente canadiense llegó al país para hacer crecer la industria del Cannabis una vez la ley lo permitió; pero no se dieron cuenta que Colombia no estaba lista regulatoriamente para ello”*. (Gutiérrez, comunicación personal, 18 de noviembre de 2020)

Esto también se puede evidenciar al comparar las estadísticas del sector, donde más 360 compañías actualmente cuentan con licencia de cultivo y transformación de Cannabis, pero menos de 5 de ellas obtuvieron aprobación con fines de comercialización de un producto terminado (EFE, 2020).

Es por esto, que el principal problema para Planta Verde es lograr diversificar su portafolio más allá del cultivo de flor de Cannabis y la producción de aceite CBD; dando paso a la producción de producto terminado con valor agregado, inicialmente para el mercado colombiano.

Para la diversificación del portafolio, se proponen tres criterios a ser evaluados para cualquiera de las opciones que se planteen para Planta Verde; estos fueron seleccionados por el grupo de trabajo teniendo en cuenta que son elementos críticos para la ejecución en el corto plazo y fueron validados con el equipo gerencial de Planta Verde, quienes estuvieron de acuerdo con esta selección:

- Viabilidad de marco jurídico y regulatorio: Según una encuesta realizada por Fedesarrollo, los cambios regulatorios y las trabas para exportación, representan los dos mayores riesgos que perciben los empresarios de la industria en Colombia. (Ramírez, 2019). Adicional a todos los requisitos para obtener las aprobaciones y licencias de producto terminado según el ente regulatorio que aplique para la industria/categoría: ICA, INVIMA, Fondo Nacional de Estupefacientes etc.

- Viabilidad Inversión de capital necesario: Teniendo en cuenta la realidad financiera de Planta Verde, se espera que, dentro de la evaluación para la diversificación, se de mayor peso a las opciones que requieran menos inversión de capital, esto dado a todos los costos que ya previamente se han incurrido y que a la fecha no han generado ningún flujo de caja positivo.
- Viabilidad Mercado potencial: Debido a la inmadurez del mercado colombiano, y las dificultades para llegar al mercado internacional con el aceite de CBD, las soluciones planteadas para la compañía deben asegurar que haya atractivo comercial y mercado potencial en el mediano y largo plazo.

## **6. Metodología**

La metodología aplicable para la solución de este problema empresarial es mixta ya que cuenta con una parte cuantitativa por medio del análisis de los datos disponibles sobre la industria y el país; y cualitativa por medio de análisis de metadatos para la interpretación de los diferentes subsectores y cuáles son sus campos de acción.

Los datos se recolectaron a través de la observación descriptiva de la información de mercado y opiniones de la industria del Cannabis, asesores legales, regulatorios y en materia de mercado en Colombia, así como a nivel internacional. Dicha observación sumada del estudio de los textos citados permitirá llegar a recomendaciones a implementar en el caso específico de la empresa Plata Verde y su portafolio de productos.

Las entrevistas listadas en el anexo 1. tienen la metodología semiestructurada (ESE), la cual, a pesar de mantener la uniformidad necesaria para lograr una adecuada interpretación del estudio, tiene un amplio grado de flexibilidad que permite que los entrevistados respondan abiertamente sobre el tema (Packer & Alonso y Parada, 2013).

Estas se aplicaron durante los meses de diciembre de 2019 a octubre de 2021, en los tiempos seleccionados y previo consentimiento informado. Las preguntas que se realizaron fueron desarrolladas bajo las categorías y subcategorías de análisis de la problemática empresarial.

En total, se realizaron 12 entrevistas a expertos de diferentes sectores y áreas de conocimiento como se observa en la siguiente tabla; permitiendo tener una visión ampliada y con varias perspectivas de los puntos más importantes a entender dentro de este proyecto de solución empresarial.

**Tabla 1**

*Entrevistas Realizadas*

<b>Nombre</b>	<b>Profesión</b>	<b>Sector</b>
Andres Castañeda	Economista	Cannabis Medicinal
Claudia Osorio	Químico Farmacéutico	Farma-Veterinarios
Lina Maria Leguizamo	Médico Veterinario	Farma-Veterinarios
Luis Espitia	Químico Farmacéutico	Cannabis Medicinal
David Ossma	Abogado	Cannabis Medicinal
Henry Lizarazo	Abogado	Cannabis Medicinal
Josue Gomez	Administrador de empresas	Cannabis Medicinal
Eduardo Mayorga	Abogado	Cannabis Medicinal
Juan Ramon Fierro	Administrador de empresas	Retail – Cosméticos
Rodolfo Gutierrez	Abogado	Cannabis Medicinal
Gina Antaki	Químico Farmacéutico	Farma-Humanos
Isis Durán	Comunicadora Social	Retail – Bebidas

Fuente: Elaboración propia.

Al seleccionar los criterios de evaluación se consideraron:

- Opiniones de expertos en materia jurídica y regulatoria en Colombia.
- Estudios de mercado nacional e internacional del Cannabis y sus derivados.

- Buenas prácticas internacionales de alta replicabilidad y baja intensidad de capital en el entorno nacional.
- Validación por parte del equipo directivo de Planta Verde.

Una vez se analizan los sectores y posibilidades que tiene Planta Verde para diversificar su portafolio, se evalúan y ponderan las opciones dentro de una matriz que contiene los criterios de evaluación ya establecidos para dar una clasificación con puntaje de cada opción propuesta.

El plan de evaluación consiste en:

1. Analizar las tres propuestas desarrolladas en este documento bajo los criterios de evaluación discutidos por este grupo de trabajo y Planta Verde y definidos desde el inicio:
  - a. Viabilidad Marco Regulatorio: se define como la posibilidad o realidad de que exista una mayor o menor aceptación legal de las opciones propuestas en el marco jurídico y regulatorio en Colombia.
  - b. Mercado potencial: se define como el tamaño de la oportunidad dentro del mercado para cada una de las opciones desarrolladas. Adicional contempla, la posible aceptación por parte del consumidor ante este tipo de productos (alta/baja aceptación).
  - c. Inversión de capital necesario: se define como la capacidad financiera que tiene Planta Verde para invertir bajo un modelo comparativo entre las opciones presentadas, teniendo en cuenta las restricciones de presupuesto para el desarrollo de cualquier proyecto.
2. De acuerdo al conocimiento adquirido, este equipo proporcionará una calificación a cada opción dentro de los criterios establecidos.
3. La calificación se hará de la siguiente forma:

- Muy alto – 5 puntos
- Alto. – 4 puntos
- Moderado – 3 puntos
- Bajo – 2 puntos
- Muy bajo – 1 puntos

#### 4. Matriz de evaluación:

**Tabla 2**

*Matriz de Evaluación*

Variables Evaluación	Uso Humano			Uso mascotas	Uso textil
	Medicamentos	Alimentos y Bebidas	Cosméticos		
Viabilidad Marco Regulatorio					
Mercado Potencial					
Inversión Capital Necesario					

Fuente: Elaboración propia.

5. Una vez estén calificadas las opciones, se obtendrá un ranking, sobre el cual Planta Verde podrá basarse para tomar la decisión de como expandir su portafolio para llegar al consumidor final y solucionar su problema empresarial.

#### 7. Alternativas para la diversificación del portafolio de Planta Verde

Es importante precisar la necesidad que tiene Planta Verde, de expandir sus acciones más allá del cultivo y producción de aceites, dado que la comercialización única del aceite de CBD plantea

grandes riesgos a futuro, debido a que presenta características propias de los commodities, que lo hacen más vulnerable y menos valorado en el mercado nacional e internacional.

Es una realidad que este aceite en el mercado internacional tiene gran valor, pero únicamente (pasa igual con la exportación de flor seca) si cumple los estándares europeos y canadienses de BPA Y BPM, requisitos de calidad indispensables, y que a su vez requieren una mayor inversión para lograr estas acreditaciones. De acuerdo con Euromonitor, para permanecer en la industria del Cannabis se requiere que las empresas se enfoquen en productos de valor agregado.

Es por esto, que el enfoque para Planta Verde es desarrollar un producto terminado para el mercado nacional; el cual le permita generar un flujo de caja positivo y al mismo tiempo seguir ganando experiencia en la industria creciente del Cannabis en Colombia.

Adicionalmente diversificar y ampliar el portafolio es buscar estratégicamente el segmento que además de ser atractivo por su potencial; también sea viable en el corto plazo cumplir con los requerimientos ante la entidad regulatoria a los cuales deba someterse, tal como lo hacen los productos terminados en Colombia que entran al mercado.

El aceite de CBD (cuyo contenido de THC es menor al 1%), tiene un alto desarrollo, investigación y uso a nivel internacional en tres industrias: Textil, uso en humanos (medicinal y no medicinal) y uso para mascotas.

Tomando en consideración estas tres industrias donde el Cannabis tiene un potencial ya definido por las diferentes investigaciones, se decide evaluar cada una de ellas para tomar o descartar según se ajuste a los criterios de selección previamente mencionados como los más importantes para Planta Verde.

#### **a. Industria de Cannabis para humanos**

La industria de Cannabis para humanos esta a su vez subdividida en tres sectores: El uso en medicamentos con prescripción médica o de venta libre, alimentos - bebidas y productos cosméticos.

Medicamentos: A través de prescripción médica para beneficio en diferentes indicaciones terapéuticas. En esta materia hay gran cantidad de evidencia científica que soporta su uso,

principalmente en dolor crónico, esclerosis múltiple, epilepsia refractaria, náuseas y vómitos ocasionados por quimioterapia (Freeman et al., 2019).

En Colombia, hay a la fecha tres maneras de conseguir productos medicinales a base de CBD, por un lado, se encuentra Sativex, medicamento para la pulverización bucal que contiene extractos de Cannabis y se utiliza para mejorar los síntomas con la rigidez muscular, también denominada espasticidad, en la esclerosis múltiple (INVIMA, 2014). Este medicamento es importado desde Reino Unido y comercializado en Colombia por laboratorios Biopas desde inicios de 2018, registrando más de 200 pacientes colombianos beneficiados con esta terapia (Noticias Caracol, 2019).

En marzo del 2020 se aprobó la venta y comercialización del primer medicamento producido en Colombia a base de Cannabis CBD para pacientes que padecen de epilepsia refractaria. PROCAPS, compañía dueña de este producto, tiene la manufactura de su planta ya habilitada por el INVIMA en Barranquilla (Procaps, 2021).

También desde abril del mismo año, el INVIMA dio autorización para que la cadena de farmacias LOCATEL, pueda recibir fórmulas magistrales de Cannabis THC para su preparación personalizada, donde su único proveedor del principio activo es la compañía Khiron (Semana, 2020a).

De acuerdo con los expertos, este mercado medicinal de prescripción es seguramente donde se va a generar el mayor crecimiento de la industria, según ellos, el Cannabis medicinal en Colombia para el año 2030 tendrá un valor de 1.4 billones de pesos colombianos con un crecimiento ponderado superior al 7% (Colombia Productiva, 2019).

A pesar de las proyecciones, contar con un producto que cumpla con los requisitos regulatorios que exige el INVIMA es demandante en capital y en tiempo. De acuerdo con la entrevista realizada a Gina Antaki, directora de asuntos regulatorios de Pfizer Colombia, “el tiempo de respuesta estimado real es ahora de 33 meses aproximadamente; esto además de los estudios que deben hacerse al tratarse de un nuevo medicamento” (Antaki, comunicación personal, 28 de julio 2021).

Como puede verse en los ejemplos mencionados de los actores que están generando ventas en este sector, uno de ellos es importado 100% y no utiliza materia prima colombiana, y los otros dos, tanto Procaps como Khiron, se tratan de dos empresas con un gran capital de trabajo y

estructura organizacional que les permite hacer estas incursiones, caso contrario a lo que es la realidad actual de Planta Verde.

Esto también lo confirman, las entrevistas realizadas a los miembros de la junta directiva de Planta Verde, quienes resaltan que es un sector altamente demandante de capital y con grandes retos para llegar a punto de equilibrio. Justificado principalmente por el marco legal, que en un principio facilitó el cultivo pero no se acompañó del marco legal y regulatorio necesario que fuera claro y sostenible para su comercialización.

Alimentos y bebidas: Otro subsector donde hay evidencia del uso de extractos de Cannabis CBD, es alimentos y bebidas; de acuerdo a investigaciones publicadas, la semilla tiene un sabor a nuez, y representa una valiosa fuente de aminoácidos esenciales, ácidos grasos, minerales, vitaminas y fibras (Cerino et al., 2021).

A nivel global, es una industria que del 2014 al 2019 presenta un crecimiento compuesto del 21% con una presencia importante en productos de panadería, chocolates, barras de cereal, dulces, cervezas y helados (Imarc, 2019).

En Colombia, hasta junio de 2021 y de acuerdo con la última actualización del decreto, aún no es permitido la producción ni comercialización de alimentos y bebidas a base de CBD; pero países como México ya cuenta con opciones con estas características, todas ellas producidas en Estados Unidos e importadas como producto terminado.

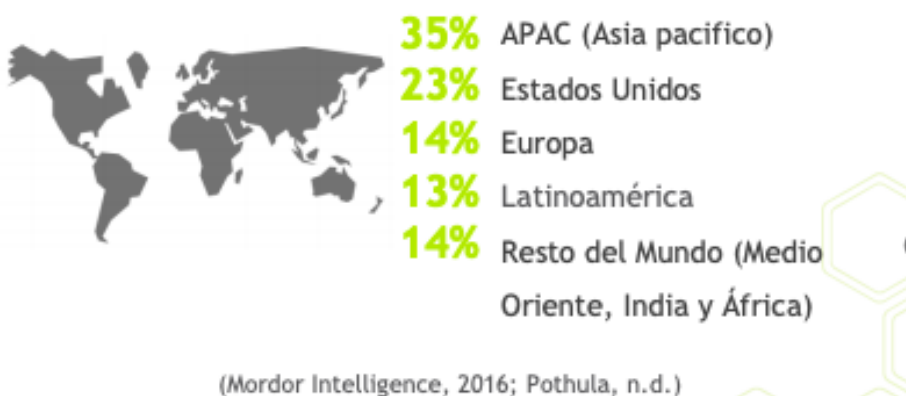
De acuerdo con la entrevista realizada a Isis Durán, directora de comunicaciones en Bavaria, “aún no hemos explorado el desarrollo de esta línea de productos con CBD para Colombia; esto demuestra lo lejos que estamos en el país para el desarrollo de este mercado y que seguramente tardará muchos años en su desarrollo” (Durán, comunicación personal, 07 de agosto de 2021)

Cosméticos: La industria de cosméticos, a nivel mundial se compone de cinco grandes segmentos: Cuidado de la piel, cuidado del cabello, color (maquillaje), fragancias y artículos de tocador (Łopaciuk & Łoboda, 2013). Se estima que, en EE. UU., cerca del 60% del crecimiento de la industria retail está apalancado por este segmento (Kim & Mark, 2018)

A nivel mundial, el 62% de este segmento corresponde a cuidado de la piel, seguido por cuidado del cabello con un 15% (Corporación Ruta N, 2016). La distribución geográfica de las ventas, se pueden observar en la siguiente gráfica:

## Figura 6

### Segmentación del mercado por geografía



Fuente: (Corporación Ruta N, 2016)

A nivel nacional e internacional, el segmento de productos dermatológicos a base de Cannabis CBD presenta un rápido crecimiento. Para Colombia, no hay restricción legal ni regulatoria para producir productos terminados de esta categoría y venderlos en el mercado local o exportarlo a otros países dada su concentración menor al 3% de CBD.

En Colombia, Kuida, la línea dermocosmética de Khiron, fue la primera marca colombiana a base de Cannabis CBD establecida en 2018, que tiene presencia en Colombia, España y Estados Unidos, y que su oferta de valor es la combinación de ingredientes para lograr una potente acción antioxidante en la piel (Kuida, 2020). De acuerdo con las cifras reportadas por Khiron en sus estados financieros, en el 2020 generó aproximadamente 2,8 millones de dólares por esta línea de negocio; lo que demuestra la gran oportunidad que existe en el mercado colombiano y la oportunidad de expansión para exportación de estos productos que cada vez son más aceptados en los diferentes mercados.

También, cabe resaltar que este segmento de dermocosmética es atractivo para la llegada de nuevas empresas debido a:

- Crecimiento sostenido de más de 8% desde 2015.
- Fortalecimiento de la clase media y su poder adquisitivo.

- Altos avances de investigación y resultados comprobados en el uso de CBD (Corporación Ruta N, 2016).

En la entrevista realizada a Juan Ramón, el sector de belleza en Colombia es altamente dinámico y competido, pero ahora los consumidores buscan productos, mucho más personalizados, abriéndole el mercado a empresas más pequeñas que presenten productos con atributos diferenciales.

También menciona “es por esto que los productos a base de CBD son cada vez más relevantes e interesantes dado que ofrecen más beneficios funcionales para el consumidor, demostrando ser un motor de crecimiento en la industria en otros países” (J. Ramón, comunicación personal, 5 mayo de 2021). Para Juan Ramon, además de lo mencionado anteriormente, hay otro punto positivo en este tipo de desarrollos en Colombia y es que el país está muy bien posicionado en el exterior como productor de alta calidad e innovación, lo que permitiría una futura expansión con menos dificultades que otras industrias.

De acuerdo a un estudio realizado por el Centro de Innovación y Tecnología de Medellín, RUTA N (2016) grandes empresas como Fedco, Cafam, Farmatodo, Éxito ya han explorado la comercialización (la mayoría marcas propias) de productos dermo cosméticos con CBD; dado que a pesar que se requiere un registro INVIMA, los requisitos son más sencillos de cumplir y su campo de acción (legal y regulatorio), comunicación y venta son más amplios que los productos netamente agroindustriales y farmacéuticos.

Cabe precisar, que el interés de las empresas antes mencionadas pueden ser una gran oportunidad para Planta Verde de buscar socios estratégicos con los cuales pueda desarrollar productos a base de Cannabis CBD tomando por un lado la fortaleza en la producción de la materia prima que ya tiene Planta Verde, ganando el conocimiento del mercado retail, ventas y distribución ya establecida de estas compañías.

Con respecto a la regulación base aplicable de un producto terminado bajo este segmento hay por precisar:

La decisión 516 de 2002 de la Comunidad Andina de Naciones, en la cual se describen los requerimientos para tramitar la notificación sanitaria obligatoria, y toda la documentación correspondiente (Comunidad Andina de Naciones, 2002).

Dada la armonización de legislaciones en materia de productos cosméticos en la Comunidad Andina, la aprobación sanitaria entregada por el ente colombiano, lo hace válido para comercializar en todos los países pertenecientes a esta comunidad; dando así potencial de mercado más amplio al incluir países como Perú y Ecuador.

Así como el Decreto 613 de 2017 (Ministerio de Salud y Protección Social, 2017), el cuál dice textualmente:

Los titulares de las licencias deberán abstenerse de: 1. Realizar promoción o publicidad, a través de los medios de comunicación o las redes sociales, o de volantes o de cualquier medio, de semillas para siembra, plantas de Cannabis, Cannabis, derivados de Cannabis y productos que lo contengan. Los medicamentos sólo podrán anunciarse o promocionarse en publicaciones de carácter científico o técnico, dirigidos al cuerpo médico y/o veterinario. En la información o propaganda dirigida al cuerpo médico y/o veterinario deberán especificarse las acciones, indicaciones, usos terapéuticos, contra indicaciones, efectos colaterales, riesgos de administración, los riesgos de farmacodependencia y las otras precauciones y advertencias, sin omitir ninguna de las que figuren en la literatura científica o fueren conocidas por los fabricantes (p.27)

Lo que en materia de publicidad menciona este decreto, tiene zonas grises, como lo mencionó Henry Lizarazo, de L&A abogados en nuestra entrevista con el: “Parecieran existir vacíos importantes en la norma que evidencian una falta de rigurosidad normativa, particularmente en materia de publicidad y promoción; lo cual requiere un desarrollo adicional, con el fin de que puedan ser aplicadas a la realidad del mercado” (Lizarazo, comunicación personal, 03 de febrero de 2021). Punto que de acuerdo con Asocolcanna se está trabajando junto con el gobierno para ajustar y dar más claridad a la norma.

Se puede concluir que es una industria prometedora, que tiene gran aceptación en el mercado nacional e internacional y que además tiene menos restricciones legales así como regulatorias.

Al revisar las opciones de productos que pudiera desarrollar Planta Verde, se observa que cuidado de la piel representa cerca del 16% de este segmento (La República, 2021); por lo cual es allí donde se propone que Planta Verde desarrolle un producto, es además en cuidado de la piel donde más desarrollo de productos de CBD existe, por lo cual se requeriría menos capital para el desarrollo e investigación de un nuevo producto apalancándose de lo ya existente en el mercado. Siendo así, una crema hidratante es la opción seleccionada.

Otra variable importante dentro del análisis, es el mercado objetivo; en este sentido se observa que las mujeres son históricamente el consumidor principal del sector cosméticos; y de acuerdo a un estudio realizado durante 2020, las mujeres están expandiendo la demanda de productos mucho más innovadores (Herich, 2020), por lo cual serían ellas las principales compradoras de productos a base de CBD. De hecho, se estima que más del 68% de las usuarias, estarían dispuestas a probar productos a base de CBD (Herich, 2020), demostrando un gran potencial de crecimiento no solo con usuarias actuales sino dando a conocer el producto a quienes aún no han tenido la experiencia.

En Colombia, se estima que cerca del 70% de estos productos se venden a través de tiendas minoristas. Así que se recomienda también que Planta Verde utilice este canal para llegar al consumidor final y en una etapa posterior plantee venta directa a través de canales digitales, los cuales, tienen el restante 30% de participación en la venta de estos productos (La República, 2021).

Para referencia de Planta Verde, se realiza un shopping de precios en las páginas web de diferentes minoristas de cremas hidratantes a base de CBD, resultados que se pueden observar en la siguiente tabla:

**Tabla 3**

*Comparador de precio cremas hidratantes, canal minorista*

	Farmatodo	Falabella	Fedco	Precio Promedio
Crema hidratante Khiron x 50 ml	65.000	64.400	64.400	64.600
Crema Hidratante Con CBD Mind x 50 ml	89.900	74.990	No hay registro	82.445

Fuente: elaboración propia. Extracción 5 de diciembre 9:00 pm

## **b. Industria de Cannabis para mascotas**

La industria para mascotas en los últimos años viene en constante crecimiento a nivel mundial, especialmente durante los últimos cinco años, donde según un artículo de Forbes del 2018, este crecimiento se ha visto impactado por la aparición de cambios culturales y comportamentales que afectan poblaciones altamente sensibles como lo son los llamados "Baby Boomers" y los "Millenials" (Kestenbaum, 2018).

Para entender mejor este punto, Kestenbaum describe que en esta generación de Baby Boomers el efecto de "nido vacío", es cada vez más notorio teniendo en cuenta que las nuevas generaciones hoy en día dejan el hogar a una edad más temprana, lo que convierte a estas personas en "pet lovers", logrando encontrar nuevamente esa sensación de compañía. Por otro lado, los Millenials; presentan la necesidad de romper todo tipo de estereotipos culturales sobre familia, para proponer su nuevo concepto de familia en donde las mascotas llegan para asumir el rol de hijos.

Para tener un panorama más claro, según la Asociación Estadounidense de Productos para Mascotas, casi 85 millones de hogares tienen una mascota y en los últimos 30 años la propiedad de una mascota ha pasado del 56% al 68% de todos los hogares. Mientras que los Baby Boomers representan el 32% de las mascotas, los hogares encabezados por cohortes más jóvenes representan el 62% de las mascotas (Kestenbaum, 2018).

Actualmente los países líderes del mercado mundial de mascotas son Estados Unidos y el Reino Unido; según Euro monitor los países de la región Asia Pacífico son el tercer gran mercado. A nivel global, en el año 2017 ventas de \$109 billones de dólares. De hecho, la Asociación Americana de Productos para Mascotas (APPA) informó que los estadounidenses solos gastaron \$103, billones de dólares en la industria de mascotas en 2020, el valor más alto en los últimos años (APPA, 2021).

Revisando los datos de mercado de la industria de mascotas en Latinoamérica, se encuentra que en los últimos cinco años ha crecido el 22% pasando de \$10.765 millones de dólares en el 2016 a \$13.138 millones de dólares en el 2021. Colombia no se queda atrás en esta tendencia en crecimiento. Según el Grupo Bancolombia (2021), en los últimos cinco años el mercado de cuidado de mascotas en Colombia ha crecido 125% pasando de 365 billones de pesos en el 2016 a 823 billones de pesos en el 2021, lo que muestra una industria con un alto potencial de desarrollo

de un portafolio innovador como los productos elaborados a base de Cannabis (Euromonitor International, 2021b)

### Figura 7

*Ventas de Cuidado de mascotas por categorías: valores 2016-2021*

COP billion	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Dog and Cat Food	2,754.4	2,959.7	3,091.3	3,284.1	3,658.7	4,046.9
Other Pet Food	56.5	62.8	67.0	68.8	68.2	67.9
Pet Food	2,810.8	3,022.5	3,158.3	3,352.8	3,726.9	4,114.8
Cat Litter	109.3	123.2	140.3	160.8	221.9	261.6
Pet Healthcare	9.6	10.3	10.6	10.9	12.6	13.5
Other Pet Products	245.8	269.1	296.5	334.4	441.2	547.8
Pet Products	364.8	402.7	447.3	506.1	675.7	823.0
Pet Care	3,175.6	3,425.1	3,605.6	3,858.9	4,402.5	4,937.7

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

Fuente: (Euromonitor International, 2021b)

Colombia ocupa el cuarto lugar en la región que lidera el sector de mascotas, con un crecimiento anual del 13%.

Comparando los últimos cinco años, el valor neto de mercado de alimentos y productos para mascotas creció 84.9%. Este valor porcentual interpretado en dinero significa que en 2014 se movieron \$1.9 billones de pesos versus los \$3.5 billones de pesos aproximados que se facturaron en 2019 (Bancolombia, 2021).

Es por esto que Amazon, Chewy.com, Mercado Libre y Ali Express se han inclinado por incursionar en esta categoría, en donde claramente las proyecciones de crecimiento, a pesar de la pandemia siguen siendo positivas. Así mismo, la llegada de nuevas tecnologías e innovación con referentes tecnológicos como son las Apps (Laika, Dogo, PetmasterPro, SnapCat) dedicadas al cuidado, educación, protección, alimentación y entretenimiento de las mascotas se convierte en una muestra adicional de como la alta demanda de servicios asociados a los animales domésticos y la urgencia de brindar soluciones creativas y diferenciales en Colombia, y en general a nivel mundial toman un rol importante para las diferentes compañías desarrolladoras para traer al mercado productos finales con alto valor agregado para sus usuario directos: mascotas y dueños.

Con base en lo mencionado anteriormente y con énfasis en el potencial de mercado, la oportunidad para innovar en el segmento de mascotas está expuesta y listo para la llegada de propuestas diferenciadas.

En la actualidad el mercado mundial de CBD en mascotas existe, con potencial de crecimiento. Tan solo en el año 2019 tuvo una valorización de 27,7 millones de dólares y se espera que tenga una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del +40,3% de 2020 a 2027 (Grand View Research Inc, 2020). Todo este desarrollo, se da gracias a los beneficios ya percibidos del Cannabis por los consumidores, la alta conciencia entre los dueños de mascotas y la preferencia de los suplementos naturales y la medicina alternativa en contra posición a los tratamientos convencionales de componentes químicos.

Los beneficios de los productos a base de CBD para solucionar problemas físicos y mentales en las mascotas cada vez son más reconocidos, no solo por los avances en la legalización de su uso sino también por los esfuerzos de mercadeo de algunas compañías en impulsar los tratamientos con Cannabis en humanos, que al final si estos resultan ser efectivos, terminan convirtiéndose en un aval más para su uso en otros miembros de la familia incluidas las mascotas, en su función y rol de hijos. Según Nielsen 24% de los propietarios de mascotas en EE. UU. usan productos a base de CBD para sus mascotas (Nielsen, 2020). Adicional a esto, se ha descubierto que el tratamiento con CBD en mascotas es útil para tratar enfermedades como el cáncer, la ansiedad, los trastornos del sueño y la epilepsia. El evidente aumento de trastornos generalizados en algunas mascotas, sobre todo en perros, como la ansiedad, las enfermedades cardíacas y los tumores impulsa a sus dueños a buscar diferentes alternativas para mejorar la calidad de vida de estos, sin incurrir al uso de medicamentos o tratamientos químicos convencionales que desemboquen en un deterioro mayor de las mascotas.

De acuerdo con la entrevista realizada a Luis Espitia (comunicación personal, 6 de junio de 2021), en Colombia aún hay un gran mercado por explorar, con muchas necesidades en mascotas, en términos de ansiolíticos y sedantes; según él, lo interesante de este sector es que es común que se extrapolen los resultados en humanos para animales, así que hay suficiente evidencia para la recomendación de estos productos. También menciona como en Colombia hay muy pocos actores, pero la demanda si está en crecimiento; convirtiéndolo mucho más atractivo para invertir en él.

El mercado colombiano concentra su propuesta de valor en los siguientes productos y servicios para las mascotas y sus dueños, en donde adicional el 100% de los recursos destinados para el sostenimiento y mantenimiento mensual se divide en estos 10 ítems:

1. Concentrados, Comida especializada y Snacks
2. Juguetería
3. Servicios de peluquería y Spa
4. Productos de Aseo y Cuidado
5. Servicios funerarios
6. Servicio de transporte
7. Servicio de salud o Veterinaria
8. Guardería o Colegio
9. Paseador o cuidador diario
10. Psicólogo

Con base en la forma en como el mercado local oferta sus productos y servicios, y bajo la viabilidad según marco jurídico local, existe un ente regulador, ICA, y este es el encargado de dictaminar los requisitos y procedimientos para el registro y uso de los productos de uso veterinario directo en las mascotas bajo el artículo 00000054 de mayo 2020.

Basados en este documento regulatorio, se definen estos productos como: cosmético de uso veterinario, que representa "todo producto terminado destinado a la aplicación local en los animales con fines de embellecimiento, conservación, limpieza, prevención y control de olores corporales y cuidado profiláctico de la dentadura, piel y anexos o faneras. No se consideran cosméticos de uso veterinario los productos que tengan acción terapéutica ni aquellos productos que controvierten la definición de bienestar animal o cualquiera de los cinco principios establecidos por la OIE. (Instituto Colombiano Agropecuario, 2020).

Así mismo, son considerados cosméticos de uso veterinario, los siguientes productos:

- Capilares: Champú, enjuagues y acondicionadores.
- Corporales: Cremas, geles, desmanchadores del surco lagrimal, repelentes, cremas protectoras de pulpejos, filtros solares, talcos perfumados, talcos desodorantes, jabones,

perfumes y colonias. Productos para la limpieza de oídos (sin principios activos antimicrobianos, desinfectantes, antifúngicos, antiinflamatorios y/o antiparasitarios).

- Higiene bucal y dental: Enjuagues, geles y cremas o pastas.

Es necesario recordar que actualmente Colombia es un país en proceso de legalizar y licenciar el cultivo y uso de Cannabis para uso medicinal y de generación de productos finales a consumidor, lo cual lleva a entender que tener de lado la regulación y la correcta orientación viable podría agilizar la incursión de la empresa Planta Verde en la oferta de artículos de valor agregado como los cosméticos de uso veterinario.

### **c. Industria del Cannabis textil**

Es necesario entender cuál es la diferencia entre el Cannabis y el cáñamo. El cáñamo se entiende "Planta de cannabis o cualquier parte de esta cuyo contenido de tetrahidrocannabinol (THC) sea menor al 0.3%, de acuerdo con lo establecido en las Listas I y IV de la Convención Única de Estupefacientes de 1961, enmendada por el Protocolo de 1972, y demás normatividad de la Junta Internacional de Fiscalización de Estupefacientes – JIFE" (Serpa Moncada, 2020). Mientras que el Cannabis se entiende en dos vías:

- Cannabis Psicoactivo: "Sumidades, floridas o con fruto, de la planta de cannabis (a excepción de las semillas y las hojas no unidas a las sumidades) de las cuales no se ha extraído la resina, cualquiera que sea el nombre con el que se las designe, cuyo contenido de tetrahidrocannabinol (THC) es igual o superior a 1 % en peso seco" (Serpa Moncada, 2020).
- Cannabis no Psicoactivo: "Planta, sumidades, floridas o con fruto, de la planta de cannabis, cuyo contenido de tetrahidrocannabinol (THC) sea igual o superior al 0.3% e inferior a 1 % en peso seco" (Serpa Moncada, 2020).

Teniendo en cuenta esta diferenciación expuesta en el proyecto de Ley 248 de 2020 presentado por el Congresista Horacio José Serpa Moncada el cual crea un marco legal para el uso industrial y comercial del cáñamo en el país (Más Colombia, 2021) podemos definir que actualmente el uso de este componente es uno de los mejores como materia prima para la industria textil y otros usos

industriales. Como lo afirma este Proyecto de Ley estudios económicos muestran la factibilidad del cultivo del cáñamo dada su creciente demanda, la capacidad para rotar con otros cultivos, la ventaja de la alta captura de CO<sub>2</sub>, bajo consumo de agua e insumos (comparado con el algodón) (Serpa Moncada, 2020). Esto último ventajas que lo hacen un cultivo amigable con el medio ambiente.

Otras ventajas del cultivo del cáñamo están relacionadas con el tema social ya que se presenta como un cultivo alternativo para sustituir cultivos ilícitos, generación de empleo principalmente en las zonas rurales dado el mayor uso del suelo con potencial agrícola. (Serpa Moncada, 2020)

Dado lo anteriormente expuesto y entendiendo que actualmente uno de los principales usos del cáñamo se enfoca en la industria textil, se indagó sobre la historia de esta materia prima y se entiende que la fibra de cáñamo es utilizada para fabricar textiles desde tiempos ancestrales, sin embargo, se dejó de usar para estos fines a mediados del siglo XIX por la desaparición de las flotas navieras, las cuales usaban velas y cuerdas de uso marino fabricadas de la fibra de cáñamo; y por otro lado la aparición de otras fibras naturales como el algodón y el yute, que más tarde derivaron en el desarrollo de fibras sintéticas (Crini et al., 2020)

Adicionalmente en 1930, la mayoría de los países abandonaron el cultivo debido a las confusiones y controversias morales, sociales y políticas ocasionadas por la relación genética entre las variedades del cáñamo y la “marihuana”. Posteriormente en la década de los 90`s se retomó nuevamente el cultivo del cáñamo a nivel mundial (Crini et al., 2020). Existen múltiples razones del porque se acepta otra vez el uso del cáñamo, pero uno de los principales motivos que además genera un impacto positivo a nivel de marco regulatorio ambiental, es porque el cáñamo es una fibra natural, fácilmente disponible y cultivable. Es biodegradable y renovable y tiene más ventajas sobre otros materiales textiles sintéticos como el poliéster, nylon, acrílico etc.

El cáñamo es uno de los materiales más amigables con el medio ambiente en el mundo, tiene una textura similar al lino y debido a su versatilidad se usa para fabricar ropa, artículos para el hogar, zapatos, accesorios y collares para perros. Todo lo anterior hace que su uso hoy en día esté incrementando y abriendo un nuevo mercado potencial (Chouhan et al., 2020).

Otras razones por las que el cultivo de cáñamo es considerado amigable con el medio ambiente es porque, a diferencia del cultivo de algodón que requiere por cada kilogramo de fibra de textil producida alrededor de 4.442 litros de agua el cultivo de cáñamo requiere 400 litros de

agua aproximadamente por kilogramo de fibra producida, lo que representa un ahorro significativo del recurso hídrico. Además, los cultivos de cáñamo a diferencia del algodón no requieren pesticidas, ni herbicidas, ni fertilizantes que afectan el suelo (Montoya, 2021)

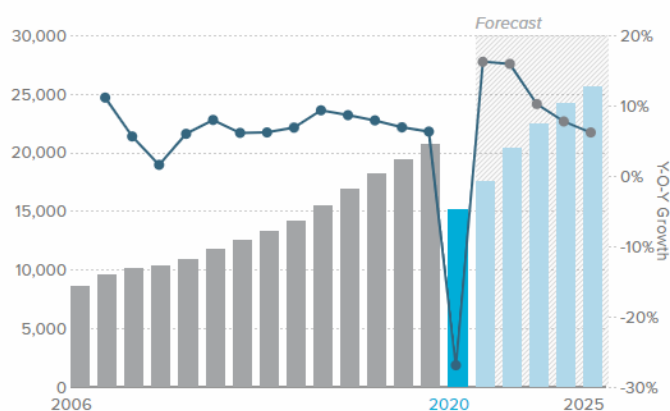
Dado que la industria de la moda es uno de los segmentos más grandes en Colombia, representando el 9,4% del PIB industrial (Procolombia, s/f), es viable decir que la oportunidad de generar productos a partir del cáñamo para usos y fines textiles sería una gran apuesta a nivel de una mirada potencial de mercado, dentro de un consumidor muy marcado por la necesidad de abastecer y cubrir sus antojos y compras compulsivas. Si bien es cierto, la vestimenta para cualquier consumidor es importante, es también cierto que no es un bien indispensable por lo que la compra constante y continua se vuelve una compra por antojo.

Y aunque la industria textil colombiana se vio muy afectada durante el 2020 por efecto de la pandemia COVID 19 (ver figura 8), podemos ver que:

El especialista en investigación económica de Inexmoda, Juan Fernando Loaiza, dijo que la reactivación económica del sistema moda se ha acelerado y señaló que el gasto acumulado de enero a agosto ya asciende a \$17,9 billones, un 28 % más que en el mismo período de 2020 y un 5 % más que en el de 2019. El experto analizó que, si se continúa con este dinamismo en la recuperación, el tamaño de ese mercado ascendería en 2021 a \$27,7 billones, un 21 % más respecto a 2020, luego de una caída de 45 % en abril del año pasado (Salazar, 2021)

## Figura 8

*Ventas RSP industria de ropa en Colombia desde 2006 con proyección al 2025*



Fuente: (Euromonitor International, 2021a)

Ahora bien, incursionar al mercado textil con el cáñamo como principal materia prima también representa dos grandes retos a tener en cuenta: el primero su costo de procesamiento el cual se considera más alto versus el uso de otras materias primas y, por otro lado, la necesidad de adaptación de la maquinaria para la fabricación y transformación de este (Crini et al., 2020).

Colombia aún se encuentra en una fase de descubrimiento del Cannabis en general como materia prima y el uso del cáñamo dentro de la industria textil no es la excepción, sin embargo, ya se está dando y está creciendo. Aún hace falta un largo camino por recorrer para que estos productos de valor agregado sean una realidad como alternativa en el mercado colombiano.

### 8. Evaluación y recomendación final para la expansión del portafolio Planta Verde

Después de completado el análisis bajo el modelo de evaluación propuesto, que contempla una mayor puntuación para las oportunidades que más se adaptaban a las condiciones actuales de Planta Verde son:

- a. Uso Humano - Cosméticos
- b. Uso en Mascotas
- c. Uso Textil

**Tabla 3**

*Matriz de Evaluación*

Variables Evaluación	Uso Humano			Uso mascotas	Uso textil
	Medicamentos	Bebidas	Cosmético		
Viabilidad Marco					
Regulatorio	1	4	5	5	4
Mercado Potencial	5	3	5	4	5
Inversión Capital					
Necesario	1	1	4	2	1
	7	8	14	11	10

Fuente: Elaboración propia.

## Análisis PEST

*Realizado como resumen de la información presentada en el texto, previamente citada y referenciada.*

### Político

- Marco regulatorio expuesto en el documento con zonas grises, sin embargo el aplicable a dermo cosmética es claro y favorable.
- Ente regulatorio aplicable a la categoría: INVIMA.
- Presión gremial favorable para comercialización, promoción y exportación por parte de Asocolcanna y ANDI para CBD y derivados.

### Económico

- Categoría belleza ha demostrado crecimiento constante en los últimos cinco años a pesar del contexto económico afectado por la pandemia, consolidándose como el subsegmento más relevante dentro de la categoría belleza e igualmente con crecimiento constante.
- Comparativa presentada de precios en el canal grandes superficies presenta una oportunidad para sacar al mercado un producto con precio accesible para el segmento medio-bajo.
- Posible alianza con empresa líder del sector belleza en Colombia, aspecto clave para iniciar ventas a la mayor brevedad posible, aprovechando capacidad instalada y distribución a cambio de la materia prima, así como conocimiento del manejo y formulación del CBD.

### Social

- En Colombia existe un gran mercado de belleza, la población femenina, así como recientemente la masculina prioriza el gasto en belleza.
- Interés expreso en productos funcionales de belleza, con ingredientes innovadores.
- Tendencia en productos ecológicos, naturales que reemplacen ingredientes químicos.
- Apertura social y desmitificación cultural al CBD y sus derivados.

## Tecnológico

- Empresa aliada cuenta con planta de última tecnología adecuada para la producción de productos de belleza y dermo cosmética, concretamente cremas faciales y corporales.
- La tendencia digital favorece y optimiza la promoción, así como recomendación de productos por medio de las redes sociales, permitiendo que los usuarios conozcan experiencias de productos en tiempo real a muy bajo costo.
- Evidencia científica respalda el uso del CBD en cosmética y sus beneficios, favoreciendo sus resultados en la formulación.

Se recomienda a Planta Verde incursionar en el mercado con productos cosméticos en humanos donde ya existe claridad sobre la regulación aplicable y se puede evidenciar la disponibilidad de este tipo de productos; por otro lado hay un potencial mercado en crecimiento y desarrollo que cada día tiene mayor aceptación para productos a base de Cannabis medicinal por sus ya demostrados múltiples beneficios funcionales; y además es la opción que requiere menos capital para iniciar operaciones, ya que no se contempla el desarrollo de fórmula nueva sino que Planta Verde puede utilizar las ya disponibles en el mercado, reduciendo así cualquier tipo de gasto en pruebas o testeos que encarecerían esta opción. Dentro de este mercado, se recomienda el lanzamiento de una crema humectante dadas las razones ya expuestas en el capítulo anterior.

De igual manera, se dejan planteadas dos opciones adicionales que Planta Verde puede tener dentro de su radar para incursionar en un futuro en nuevas categorías o industrias de consumo, abriendo nuevas oportunidades de mercado y posibles consumidores.

Estas dos opciones adicionales, se encuentran encaminadas a obtener en el corto plazo las aprobaciones regulatorias bajo el marco colombiano dándoles una viabilidad jurídica importante; también poseen unas cualidades importantes de desarrollo comercial, en un mercado donde el crecimiento de productos para mascotas y productos textiles alternativos presentan una oportunidad latente para desarrollar.

Ahora bien, es importante resaltar que estas dos opciones tienen una necesidad de inversión de capital mucho más elevada y debe ser Planta Verde, quien determine si entran en su evaluación estratégica o no en el corto o mediano plazo.

Como parte de la recomendación a entregar a Planta Verde, se desarrolla el siguiente análisis prospectivo, bajo la primera opción de diversificación de producto propuesto, siendo este una crema humectante con CBD.

Se selecciona esta opción para este ejercicio pues fue la opción que mejor calificación tuvo según las variables de evaluación seleccionadas.

Basados en todo lo propuesto se recomienda a la empresa Planta Verde que para diversificar su portafolio revise la opción de incursionar en el mercado de productos de uso cosmético para humanos.

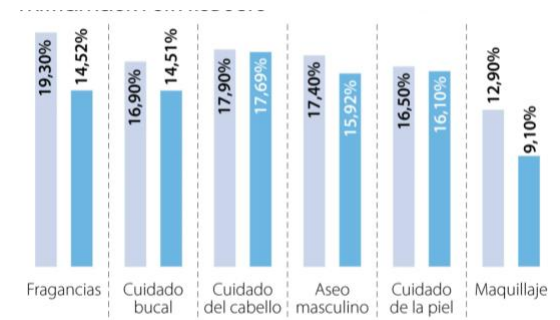
Como se menciona en el capítulo 7.1, una de las razones principales para recomendarle a Planta Verde incursionar con este producto, se debe a la claridad a nivel regulatorio y legal para poder comercializarlos, sabiendo que los productos a base de Cannabis que cuentan con una concentración menor al 3% de CBD no requieren de un permiso y/o comprobante adicional, realmente se encuentran cubiertos bajo la misma normativa que cualquier otra compañía dentro de la categoría de belleza.

En el país y según el diario La República y el último reporte de Euromonitor 2020 (La República; diciembre 2021), las dos marcas que lideran la categoría de cosméticos son Vogue del grupo L'Oréal con una participación del 12.1%; seguida por Yanbal con una participación del 7.2%.

En esta categoría, se puede observar que a nivel de desarrollos con CBD hay 4 tipos de productos que más tienen participación, siendo cuidado de la piel la segunda más importante en 2020 con un 16,1% del segmento. Esto se puede evidenciar en la figura 7.

## Figura 9

*Participación producto categoría Cosméticos & Cuidado 2020 Vs. 2019*



Fuente: (La República, 2021)

Adicional a esto y según un informe del diario La República para diciembre de 2021, se entiende que la mujer Colombiana gasta en promedio trescientos mil pesos (\$300.000 cop) en promedio trimestralmente en productos de maquillaje y cosméticos. Como se puede evidenciar en la figura 8, cuidado de la piel, donde se encuentra las cremas humectantes, fue uno de los grupos que menos decrecimiento tuvo en 2020, por lo cual se consolida como una opción solida que a pesar de la coyuntura internacional que afectó la economía en general.

Las ventas de cosméticos con CBD alcanzaron \$ 8.6M USD en 2020, reportando un crecimiento de 65% frente a 2019. Además, para los próximos años hasta 2025 se estima que siga en crecimiento a una tasa no menor a este valor ya registrado (Solorzano, 2021) Por lo cual, en la siguiente tabla se hace un análisis prospectivo del valor total de este mercado para los próximo 10 años en Colombia, ajustados a una tasa de cambio promedio de 3.700 pesos.

**Tabla 4**

Estimación mercado total cosméticos CBD Colombia

Año	Valor mercado (M USD)
2019	5.2
2020	8.6
2021	14.19
2022	23.41
2023	38.63
2024	63.74
2025	105.17
2026	175.54
2027	289.64
2028	477.90
2029	788.54
2030	1,301.10

Fuente: Elaboración propia

Todo esto refuerza la recomendación a la empresa Planta Verde de incursionar dentro del mundo de los cosméticos, a través del desarrollo una crema hidratante, enfocando los beneficios únicos del CBD.

Ya enfocando esta revisión específicamente en compañías con desarrollos de productos con cannabis CBD, se encuentran Khiron, con su marca de cosméticos KUIDA y Flora Beauty con su línea MIND (Semana, 2021).

Tanto los precios como canales de distribución de estas compañías fueron tomados como referencia para el análisis financiero proyectado para Planta Verde; también cabe resaltar que se requiere de Planta Verde una revisión detallada de sus estados financieros, pero se espera que la información a continuación junto con un plan de mercadeo preciso pueda dar la visión final para la toma de la decisión.

Se realiza una proyección de un estado de resultados del producto crema humectante considerando los siguientes puntos:

- Precio de venta: Teniendo en cuenta que el precio promedio de los dos competidores más importantes es de \$ 73.524; y sabiendo que este precio de venta incluye el margen que gana el canal, que está en promedio en 20%, se puede estimar que al precio que Planta Verde vende al minorista es \$ 61.270 para el año 1. Para los años siguientes se estima un crecimiento dado por inflación, que para efectos de este ejercicio se dejará en un porcentaje plano de 4% anual.
- Unidades vendidas: Para estimar este valor, se realizó una proyección de ganar el 5% del mercado para el año 1 y un 1% adicional para los cuatro años restantes.
- Costo: Se incluyen para el análisis los costos de producción promedios de la industria de cosméticos (tomando materia prima y empaques), dejando de lado los costos asociados a la operación de Planta Verde que en cierto porcentaje empezarían a ser alocados a la producción de la crema humectante, pero que no son relevantes para el análisis puesto que la empresa ya está asumiéndolos, así que se toma el componente incremental del costo que de acuerdo a un análisis presentado para Fedesarrollo es del 31%; aunque se debe mencionar que es posible también una optimización del costo hasta llegar al año 5 del 25% dado el incremento de volumen significativo que se espera con este segmento de mercado (Fedesarrollo, 2013).

- Gastos: Dado el conocimiento en el sector, se requiere una fuerte inversión en gastos, la mayoría promocionales y de activación de marca durante el primer año, por esto se propone a Planta Verde alocar el 50% de la venta en este rubro; pero a medida que pasan los años, estos gastos bajan hasta un 30% del total de venta.

**Tabla 5**

*Proyección estado de resultados crema humectante con CBD*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Precio de venta	61.270	63.721	66.270	68.920	71.677
Unidades	25.967	50.336	94.864	175.134	318.272
<b>Venta Neta</b>	<b>1.591.000.000</b>	<b>3.207.456.000</b>	<b>6.286.613.760</b>	<b>12.070.298.419</b>	<b>22.812.864.012</b>
Costo total	493.210.000	962.236.800	1.823.117.990	3.258.980.573	5.703.216.003
<b>Margen Bruto</b>	<b>1.097.790.000</b>	<b>2.245.219.200</b>	<b>4.463.495.770</b>	<b>8.811.317.846</b>	<b>17.109.648.009</b>
<b>% Margen Bruto</b>	<b>69%</b>	<b>70%</b>	<b>71%</b>	<b>73%</b>	<b>75%</b>
Gastos	795.500.000	1.282.982.400	1.885.984.128	3.621.089.526	6.843.859.204
<b>Margen Neto</b>	<b>302.290.000</b>	<b>962.236.800</b>	<b>2.577.511.642</b>	<b>5.190.228.320</b>	<b>10.265.788.806</b>
<b>% Margen Neto</b>	<b>19%</b>	<b>30%</b>	<b>41%</b>	<b>43%</b>	<b>45%</b>

Fuente: Elaboración propia

Con esta estimación, se puede observar como hacia el final del año 5, el margen neto de este producto es del 45% y con mucha posibilidad de seguir mejorando de ser eficientes en el gasto y además maximizar el costo a través de desarrollos adicionales y producción a gran escala.

Adicional y como parte de la necesidad, se genera una recomendación de plan de mercadeo para guiar al equipo primario y tomador de decisiones a lograr la meta de llegada al mercado atado a una serie de acciones estratégicas y de ejecución que definen el rumbo de posicionamiento de la marca y el producto. Es importante entender, que como todo plan de mercadeo, este es flexible y pueda estar sujeto a cambios según los resultados de performance que se obtengan y la respuesta del consumidor a la marca y su producto.

Con base en esto, se construye un plan para la compañía Planta Verde, teniendo en cuenta su etapa de construcción de marca y su momento prematuro como marca. Recomendamos a la compañía adoptar este plan, una vez se tenga claridad del producto y marca.

## **8.1 Plan de mercadeo**

### ***8.1.1 FASE I: Desarrollo Plataforma Estratégica de Entrada***

**Definición del posicionamiento Estratégico:**

- Posicionamiento de marca
- Propuesta de Valor al mercado
- Beneficios Emocionales/Racionales
- ADN de Marca (Arquetipo de marca)

**Entendimiento y Definición de Audiencias:**

- Perfilamiento de la cadena de Stake Holders del sector
- Identificación de los Drivers de Demanda
- Identificación de los Arquetipos de consumidor
- Identificación de los Touch Points de comunicación
- Segmento B2C (Consumidor final)
- Mapeo y definición del Journey digital de consumidor
- Identificación de los Touch Points de comunicación
- Construcción de los Buyer Persona de Consumidor final

**Entendimiento de la Categoría:**

- Benchmark de la potencial competencia
- Mapeo de todos los tipos de empresas asociadas al servicio a entregar
- Conocimiento de casos de éxito en el mundo del servicio que se quiere brindar (Casos asociados)

**8.1.2 FASE II: Desarrollo del BrandFormance (¿Cómo llegar y como medir?)**

Desde el equipo se recomienda y con base en el tipo de producto y llegada, tener una visión bastante amplia a nivel digital. Es por esta razón que se propone una mirada de BrandFormance (unión de la posición como marca mas el desempeño de la comunicación, medido bajo KPIs claros de seguimiento).

**Desarrollo de la Estrategia BRANDFORMANCE integrada (B2C):**

- Desarrollo Plan de Comunicaciones para el lanzamiento
- Desarrollo de la Estrategia de Social Media y Contenidos:
  1. Rol de los canales digitales incluyendo las Redes Sociales
  2. Definición de los contenidos bajados por Touch Point y Canal (B2C)
  3. Definición de Objetivos mensuales (KPIs y Dashboard\* de Control)

### **Estrategia y Optimización de Posicionamiento orgánico de la marca en Buscadores (SEO):**

- Análisis para planteamiento de SEO estratégico con benchmarking.
- Análisis de la arquitectura propuesta para la marca.
- Diagnóstico técnico de implementación SEO .
- Implementación por fases y pruebas.

### **Desarrollo de Concepto Creativo Sombrilla:**

Una vez se tengan todas las definiciones anteriores, que permiten el desarrollo de toda la estrategia de marca se puede avanzar con la construcción de la primera salida bajo un concepto creativa que permita impactar y capturar al potencial consumidor.

Como primera salida, la búsqueda de una campaña creativa que genere conversación, ruido y sobre todo el alcance a nivel de conocimiento del una combinación entre marca mas portafolio es de gran importancia.

### **Desarrollo de la Campaña Creativa para el lanzamiento**

- Construcción de concepto creativo basado en los valores, tone & manner de la marca
- Bajada de piezas creativas de acuerdo al touch point definido.
- Desarrollo plan de Relacionamiento con stakeholders del mercado clave.

### **Implementación de la campaña**

- Planeación, Compra y Ordenación de medios On y Offline:
- Estrategia de pauta (SEM) y el plan de medios
- Despliegue digital canales B2B y B2C.

### **8.1.3 FASE III: Construcción de un modelo de seguimiento & Obtención de resultados**

Se plantea un modelo de continuo seguimiento y mejora. Compuesto por cinco (05) fases, cada una interconectada de la otra y con dependencia al entendimiento que se realice del momento de campaña y cada una de las respuestas que se están obteniendo del consumidor y el mercado.

#### Fase 1: Identificamos las conductas

Aquí se identifican los patrones y conductas arrojados de consumidor con base en la campaña y/o comunicación activa en el mercado.

Es clave el entendimiento de cada uno de los KPIs u objetivos puestos dentro de la campaña.

#### Fase 2: Construcción de hipótesis

La construcción de hipótesis parte del entendimiento de esas conductas, donde se crean supuestos para poder modificar las piezas creativas expuestas a comunicación y se plantean la hipótesis para generar nuevas piezas de comunicación y testearlas en el mercado.

#### Fase 3: Diseñamos un plan de acción

El plan de acción consiste en todas las modificaciones y nuevas piezas de comunicación que se generen para volver a salir a hablarle al consumidor ya entiendo los resultados de performance de la primera salida.

El plan de acción debería ser construido bajo una mirada iterante, es decir de salir a probar al mercado bajo las hipótesis construidas.

#### Fase 4: Probamos el plan y analizamos los resultados

Se genera una nueva salida de comunicación y medición con base en los KPIs planteados ya sea en la primera salida o puestos nuevamente.

#### Fase 5: Seguimiento y retroalimentación

Esta fase es supremamente importante, pues permite empezar a llevar un claro registro de resultados arrojados y obtenidos desde la comunicación que esta impactando al consumidor.

Con este plan diseñado para la empresa Planta Verde, se espera que puedan tener una clara hoja de ruta de que y como explorar en el mercado apuntando a ser una empresa innovadora con propuestas diferenciales a los nuevos consumidores, diversificando su portafolio y negocio.

## 9. Referencias Bibliográficas

- APPA. (2021). *Pet Industry Market Size, Trends & Ownership Statistics*. American Pet Products Association. <https://www.americanpetproducts.org/>
- Aso, E. (s/f). *El boom de la industria del cannabis medicinal*. Fundación CANNA: Investigación y análisis de Cannabis. Recuperado el 10 de septiembre de 2021, de <https://www.fundacion-canna.es/el-boom-de-la-industria-del-cannabis-medicinal>
- Bancolombia. (2021). *Mercado de mascotas en Colombia: Crecimiento durante 2021*. Bancolombia. <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/tendencias/mercado-mascotas-2021>
- Bridgeman, M. B., & Abazia, D. T. (2017). Medicinal Cannabis: History, Pharmacology, And Implications for the Acute Care Setting. *Pharmacy and Therapeutics*, 42(3), 180–188. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5312634/>
- Cerino, P., Buonerba, C., Cannazza, G., D’Auria, J., Ottoni, E., Fulgione, A., Di Stasio, A., Pierri, B., & Gallo, A. (2021). A Review of Hemp as Food and Nutritional Supplement. *Cannabis and Cannabinoid Research*, 6(1), 19–27. <https://doi.org/10.1089/can.2020.0001>
- Chouhan, N., Vig, H., & Deshmukh, R. (2020). *INDUSTRIAL HEMP MARKET Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2021-2027*. Allied Market Research. <https://www.alliedmarketresearch.com/industrial-hemp-market-A08684>
- Colombia Productiva. (2019). *HOJA DE RUTA Sector de Cannabis Medicinal Visión a 2032*. <https://asocolcanna.org/wp-content/uploads/2020/01/Reporte-Hoja-de-Ruta-Cannabis.pdf>

- Comision Global de Política de Drogas. (2019). *La clasificación de sustancias psicoactivas. Cuando se dejó atrás a la ciencia*. [http://www.globalcommissionondrugs.org/wp-content/uploads/2019/06/2019Report\\_ESP\\_web.pdf](http://www.globalcommissionondrugs.org/wp-content/uploads/2019/06/2019Report_ESP_web.pdf)
- Comunidad Andina de Naciones. (2002). *Decisión 516 de 2002. Armonización de Legislaciones en materia de Productos Cosméticos*.  
<https://www.invima.gov.co/documents/20143/449018/DECISION+516.pdf>
- Constable, S. (2021). COVID-19 Crisis Prompts Record- Breaking Year For Gold Investing. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/simonconstable/2021/01/28/covid-19-crisis-prompts-recordbreaking-year-for-gold-investing/>
- Corporación Ruta N. (2016). *Observatorio CT+i: Informe No. 1 Área de oportunidad Cosmecéuticos*.  
[https://www.rutanmedellin.org/images/biblioteca/observatorioci/03\\_SALUD/VT\\_COSMECEUTICOS\\_TECNNOVA.pdf](https://www.rutanmedellin.org/images/biblioteca/observatorioci/03_SALUD/VT_COSMECEUTICOS_TECNNOVA.pdf)
- Crini, G., Lichtfouse, E., Chanet, G., & Morin-Crini, N. (2020). Applications of hemp in textiles, paper industry, insulation and building materials, horticulture, animal nutrition, food and beverages, nutraceuticals, cosmetics and hygiene, medicine, agrochemistry, energy production and environment: A review. *Environmental Chemistry Letters*, 18(1), 1451–1476. <https://doi.org/10.1007/s10311-020-01029-2>
- DANE. (2021). *Información II trimestre 2021 Producto Interno Bruto -PIB- nacional trimestral*.  
DANE. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>
- EFE. (2020, enero 13). Los desafíos de la economía colombiana en 2020. *Portafolio*.  
<https://www.portafolio.co/economia/los-desafios-de-la-colombiana-en-2020-537082>

- Euromonitor International. (2019). *Cannabis Market Disruptor Handbook Part I: An Introduction*. Euromonitor International. <https://www.euromonitor.com/cannabis-market-disruptor-handbook-part-i-an-introduction/report>
- Euromonitor International. (2021a). *Apparel and footwear in Colombia*. Passport. <https://www-portal-euromonitor-com.ez.urosario.edu.co/portal/analysis/tab>
- Euromonitor International. (2021b). *Pet Care in Colombia*. <https://www-portal-euromonitor-com.ez.urosario.edu.co/portal/analysis/tab>
- Fedesarrollo. (2013). *Estudio sobre los costos de producción de algunos sectores pertenecientes al programa de transformación productiva*. [https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/206/Repor\\_Noviembre\\_2013\\_Martinez\\_Minatta\\_y\\_Gomez.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/206/Repor_Noviembre_2013_Martinez_Minatta_y_Gomez.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Freeman, T. P., Hindocha, C., Green, S. F., & Bloomfield, M. A. P. (2019). Medicinal use of cannabis based products and cannabinoids. *BMJ*, 365, 11141. <https://doi.org/10.1136/bmj.11141>
- Gieringer, D., & Rosenthal, E. (2008). *Marijuana Medical Handbook: Practical Guide to Therapeutic Uses of Marijuana*. Quick American Archives. <https://www.amazon.com/Marijuana-Medical-Handbook-Practical-Therapeutic-ebook/dp/B0097D7EN2>
- Grand View Research Inc. (2020). *CBD Pet Market Size Worth \$399.2 Million By 2027 | CAGR: 40.3%: Grand View Research, Inc.* PRNewswire. <https://www.prnewswire.com/news-releases/cbd-pet-market-size-worth-399-2-million-by-2027--cagr-40-3-grand-view-research-inc-301131927.html>

- Herich, D. (2020, enero 31). *Data: U.S. Consumer CBD Beauty Sentiments*. Global Cosmetic Industry. <https://www.gcimagazine.com/brands-products/skin-care/article/21848955/data-us-consumer-cbd-beauty-sentiments>
- Imarc. (2019). *CBD Food and Beverage Market Size, Growth, Trends, Report 2020-2025*. Imarc. <https://www.imarcgroup.com/cbd-food-beverage-market>
- Instituto Colombiano Agropecuario. (2020). *Resolución número 00000054 de 2020, por medio de la cual se establecen los requisitos y el procedimiento para el registro de los cosméticos de uso veterinario ante el ICA*. <https://vlex.com.co/vid/resolucion-numero-00000054-2020-840032032>
- INVIMA. (2014). *Prospecto: Información para paciente. Sativex 2.7 mg / 2.5 mg solución para pulverización bucal*. <https://www.invima.gov.co/documents/20143/795611/SATIVEX.pdf/d352925c-370c-adc1-f31f-5b597028c4d2>
- Kestenbaum, R. (2018, noviembre 27). The Biggest Trends In The Pet Industry. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2018/11/27/the-biggest-trends-in-the-pet-industry/>
- Kim, G., & Mark, T. (2018). *Who Are Consuming Hemp Products in the U.S.? Evidence from Nielsen Homescan Data* (SSRN Scholarly Paper ID 3176016). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3176016>
- Kuida. (2020). *Nosotros*. Kuida. <https://kuidaskincare.com/co/kuida/>
- La República. (2021, enero 30). Los colombianos gastaron, en promedio, \$179.000 en cosméticos durante la pandemia. *La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/los-colombianos-gastaron-en-promedio-179000-en-cosmeticos-durante-la-pandemia-3118189>

- Łopaciuk, A., & Łoboda, M. (2013). *Global beauty industry trends in the 21st century*.  
<https://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-02-4/papers/ML13-365.pdf>
- Más Colombia. (2021). *Proyecto de ley legaliza la producción de cáñamo en Colombia*.  
<https://mascolombia.com/proyecto-de-ley-legaliza-la-produccion-de-canamo-en-colombia/>
- Ministerio de Justicia y del Derecho. (2020). *Licencia de uso de semillas para siembra. Licencia de cultivo de plantas de cannabis psicoactivo. Licencia de cultivo de plantas de cannabis no psicoactivo*. <https://asocolcanna.org/wp-content/uploads/2020/09/Licencias-de-Cannabis-Otorgadas-MJD-30-04-2020.pdf>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2017). *Decreto 613 de 2017: Por el cual se reglamenta la Ley 1787 de 2016 y se subroga el Título 11 de la Parte 8 del Libro 2 del Decreto número 780 de 2016, en relación con el acceso seguro e informado al uso médico y científico del cannabis*.  
[https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Decreto%20613%20de%202017.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Decreto%20613%20de%202017.pdf)
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2021). *Cannabis de uso medicinal*. Minsalud.  
<https://www.minsalud.gov.co/salud/MT/Paginas/cannabis-uso-medicinal.aspx>
- Montoya, A. (2021, abril 16). *Fibras de cáñamo: Innovación en tejidos sostenibles*. Universidad Nacional de Colombia. <https://minas.medellin.unal.edu.co/noticias/3694-fibras-de-canamo-innovacion-en-tejidos-sostenibles>
- New Frontier Data. (2021). *Cannabis Country Profiles*. New Frontier Data.  
<https://newfrontierdata.com/profiles/>

- Nielsen. (2020). *New Data from Nielsen and Headset Reveals 74% of CBD Buyers have Pets*. PRNewswire. <https://www.prnewswire.com/news-releases/new-data-from-nielsen-and-headset-reveals-74-of-cbd-buyers-have-pets-300998612.html>
- Noticias Caracol. (2019). *En Colombia solo hay un producto a base de cannabis con registro Invima y es importado*. Noticias Caracol. <https://noticias.caracoltv.com/economia/en-colombia-solo-hay-un-producto-a-base-de-cannabis-con-registro-invima-y-es-importado>
- Packer, M. J., & Alonso y Parada, C. de la C. (2013). *La ciencia de la investigación cualitativa* (1. ed). Univ. de los Andes.
- Procaps. (2021). *Primer fármaco a base de CBD (Cannabidiol) para pacientes con epilepsia en Colombia*. Procaps. <https://www.procapslaboratorios.com/prensa/noticias-y-comunicados/primer-farmaco-a-base-de-cbd>
- Procolombia. (s/f). *Industria de la moda*. Invierta en Colombia. Recuperado el 9 de noviembre de 2021, de <https://investincolombia.com.co/es/sectores/manufacturas/industria-de-la-moda>
- Procolombia. (2019). *Industria del Cannabis en Colombia*. Gobierno de Colombia. <https://procolombia.co/publicaciones/industria-del-cannabis-en-colombia>
- Ramírez, J. M. (2019). *La Industria Del Cannabis Medicinal En Colombia*. Fedesarrollo. [https://asocolcanna.org/wp-content/uploads/2020/01/Cannabis-medicinal\\_Informe-Fedesarrollo\\_Final\\_17\\_12\\_2019-3.pdf](https://asocolcanna.org/wp-content/uploads/2020/01/Cannabis-medicinal_Informe-Fedesarrollo_Final_17_12_2019-3.pdf)
- Ruiz, J. (2020, abril 18). Cannabis medicinal podría impactar la economía colombiana. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/cannabis-medicinal-podria-impactar-la-economia-colombiana-485972>
- Salazar, D. (2021, septiembre 20). *Sector textil colombiano, de los años dorados al declive que expuso la pandemia*. Bloomberg Línea Colombia.

<https://www.bloomberglinea.com.co/2021/09/20/sector-textil-colombiano-de-los-anos-dorados-al-declive-que-expuso-la-pandemia/>

Semana. (2020a). Locatel venderá cannabis medicinal recetado gracias a acuerdo con Khiron.

*Semana*. <https://www.semana.com/inversionistas/articulo/cannabis-medicinal-cual-es-el-acuerdo-entre-locatel-y-khiron/284535/>

Semana. (2020b, julio 8). Colombia “lídera” industria emergente del cannabis medicinal en

Latinoamérica. *Semana*. <https://www.semana.com/empresas/articulo/industria-del-cannabis-medicinal-en-colombia/291948/>

Semana. (2021, diciembre 6). Los beneficios de cosméticos a base de cannabis. *Semana*.

<https://www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/cosmeticos-a-base-de-cannabis-si-y-en-el-mercado-ya-hay-marcas-que-se-estan-convirtiendo-en-las-preferidas/202100/>

Serpa Moncada, H. J. (2020). *Proyecto de Ley 248 de 2020*.

<http://leyes.senado.gov.co/proyectos/images/documentos/Textos%20Radicados/proyectos%20de%20ley/2020%20-%202021/PL%20248-20%20Can%CC%83amo.pdf>

Solorzano, S. (2021, abril 5). El mercado nacional de cosméticos con cannabis se incrementó

65% en la pandemia. *La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/el-mercado-nacional-de-cosmeticos-con-cannabis-se-incremento-65-en-la-pandemia-3147982>

The Business Year. (2020). *Medical Cannabis Latin America & Caribbean Special Report*. The

Business Year. <https://asocolcanna.org/wp-content/uploads/2020/02/Medical-cannabis-LatamCaribbean.pdf.pdf>