

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



Cannabis Medicinal Oportunidad de Negocio en Colombia o Solo un Espejismo

Medicinal Cannabis Business Opportunity in Colombia or Just a Mirage

Trabajo de grado – Estudio de caso

Autor.

Julián Augusto Pastrana Isaza

Bogotá D.C.

2020 I

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



Cannabis Medicinal Oportunidad de Negocio en Colombia o Solo un Espejismo

Medicinal Cannabis Business Opportunity in Colombia or Just a Mirage

Trabajo de grado – Estudio de caso

Autor.

Julián Augusto Pastrana Isaza

Tutor.

Clara Inés Pardo Martínez

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá D.C.

2020 I

## Tabla de contenido

Resumen .....	4
Abstract.....	5
1. Introducción.....	6
2. Marco Teórico .....	10
2.1 Modelos de negocio.....	10
2.2 Teoría de la negociación.....	11
2.3 Teoría de la ventaja absoluta.....	11
2.4 Interdisciplinariedad y la Salud pública .....	12
2.5 La acción de la salud publica .....	13
2.6 Cannabis y el mercado.....	13
3. Caracterización del Entorno .....	15
3.1 Entorno general nivel mundial .....	15
3.2 Entorno general nivel nacional .....	17
3.3 Entorno específico de Colombia .....	18
4. Descripción de la Situación Estudiada.....	22
4.1 Empresa estudio de caso.....	27
4.2 Competencia en el mercado e ingresos .....	29
4.3 Licencias ambientales.....	33
4.4 Gestión humana y liderazgo .....	34
4.5 Marketing empresarial, desarrollo web y posicionamiento .....	36
4.6 Finanzas .....	37
4.7 Estrategias empresariales.....	38
5. Argumentos Finales .....	39
6. Referencias .....	41

## **Resumen**

Colombia ha hecho parte activa de las tendencias internacionales en la comercialización de productos no tradicionales, en efecto, el tratamiento e investigación de la marihuana para fines medicinales y naturales fue uno de ellos, por tal motivo, en el Congreso de la República se expidió la Ley 1787 de 2016, la cual estableció el marco normativo y científico para investigar acerca del cannabis medicinal, regulando su producción, distribución y comercialización en el contexto nacional y extranjero. El enfoque de la presente investigación se da en el método analítico en el estudio de las variables que conforman el entorno y la influencia en el crecimiento del problema analizado. El mercado del Cannabis medicinal es prometedor, a 2025 se estima que Colombia obtendrá ingresos por el orden de los USD\$791 millones de dólares, bajo procesos de tecnificación y apertura de las licencias de utilización de la marihuana para fines netamente medicinales, de otro lado, la apertura de este tipo de organizaciones debe hacer hincapié en las altas inversiones que deben hacer las empresas para la operación logística en la producción del cannabis medicinal, representadas en terrenos, tecnología, mano de obra e investigación & desarrollo (I+D). La producción de cannabis medicinal en Colombia es un terreno prácticamente nuevo y con tendencias innovadoras limitadas; el dinamismo lo ha dado la entrada de empresas extranjeras al país, quienes han introducido el modelo de negocio bajo políticas de producción investigativa para su posterior producción a escala, impulsando este sector económico en el cual se han vinculado empresas de pequeña y mediana envergadura para el aprovechamiento de la marihuana.

## **Abstract**

Colombia has been an active part of the international trends in the commercialization of non-traditional products, in fact, the treatment and research of marijuana for medicinal and natural purposes was one of them, for this reason, the Congress of the Republic issued the Law 1787 of 2016, which established the regulatory and scientific framework for researching medicinal cannabis, regulating its production, distribution and marketing in the national and foreign context. The focus of this research is given in the analytical method in the study of the variables that make up the environment and the influence on the growth of the analyzed problem. The market for medical Cannabis is promising, by 2025 it is estimated that Colombia will obtain income in the order of the USD \$ 791 million dollars, Under processes of technification and opening of licenses for the use of marijuana for purely medicinal purposes, on the other hand, the opening of this type of organization must emphasize the high investments that companies must make for the logistics operation in the production of medical cannabis, represented in terrain, technology, labor and research & development. The production of medicinal cannabis in Colombia is practically new terrain and with limited innovative trends; The dynamism has been given by the entry of foreign companies into the country, who have introduced the business model under investigative production policies for subsequent production at scale, promoting this economic sector in which small and medium sized companies have been linked to take advantage of marijuana.

## 1. Introducción

La industria ha evolucionado a ritmos acelerados fundamentado en la demanda y satisfacción de las necesidades de los usuarios, quienes demandan nuevos productos conforme a la globalización, en este sentido, la industria medicinal se ha dado apertura en el nuevo mercadeo global. El Nuevo Siglo, (2015), señala que, los medicamentos de origen natural complementan el sector farmacéutico tradicional y su demanda cada día es mayor, cifra que ronda los 14.000 millones de dólares esto a nivel mundial.

En el proceso de desarrollo de la nueva industria farmacéutica el Cannabis de uso medicinal se ha dado apertura en el mercado, con cierto escepticismo y recelo, dados los tabú existentes alrededor de esta planta, de los cuales se resaltan, el miedo a la estigmatización social, mitos de dependencia e influencia de la persona a la drogadicción, y que este tipo de procedimientos no funcionan en lo absoluto y su contenido resulta ser falso relacionado con las bondades reales del cannabis de uso medicinal (Kannabia, 2017).

Ahora bien, la evolución de la comercialización de la industria de Cannabis medicinal en Colombia es una locomotora que es relativamente nueva, y el desconocimiento de este tipo de industrias en el país es un factor determinante que conduce a que sea una industria fugaz que puede pasar sin pena ni gloria si no se trabaja sobre la sensibilización e importancia en el sentido de la economía, salud y desarrollo del país, será causal que las pocas iniciativas no prosperen, sumado a esto, el apoyo del gobierno nacional a este tipo de industrias es limitada por no decir que nulo.

Portafolio, (2019), concluye que, desde el gobierno nacional no se están agilizando los trámites de licencias, permisos, y demás requerimientos normativos relacionados con el funcionamiento

legal de este tipo de industrias en el país, en consecuencia, el panorama no es alentador para los empresarios que esperan prosperen en el ejercicio del cultivo de cannabis medicinal, dado que, para no violar las leyes nacionales, han optado por dejar en stand by de los procesos productivos, hasta que se regulen los parámetros y reglamentos emitidos desde el gobierno nacional para reactivar el sector económico, que de seguro le traerá grandes beneficios al país en materia económica y de salud, con la regulación y normalización de la producción del Cannabis medicinal se proyecta exportar cerca de 40,5 toneladas lo cuales generaran ingresos por el orden de los 43 mil millones de dólares a 2025, asimismo se calcula que Colombia puede proveer cerca del 44% de cannabis medicinal (Biz Latin Hub Group, 2020).

Otro problema que enfrenta la industria del cannabis medicinal en el país, radica que la producción debe estar controlada y garantizada por La Junta Internacional de Fiscalización de Estupefacientes (Jife), quien fijó la cuota de 2019 en 1,2 toneladas y 750 kilos de resina, para consumo interno y fines medicinales, siendo una cuota relativamente baja en las aspiraciones de la industria de cannabis en el país para producir y comercializar este producto con gran auge de demanda en el contexto nacional, en cualquier instancia, es evidente que el gobierno nacional ha dejado de lado los intereses de crecimiento de esta industria al no demandar una mayor apertura para la comercialización en el país (Unidad de Salud de El Tiempo, 2019).

Desde la apertura en la comercialización de las licencias de cannabis de uso medicinal en 2017 a la actualidad se han emitido cerca de 330 licencias legales que permiten a las empresas producir, comercializar y exportar este producto, pero se han enfrentado a un panorama marcado por la ilegalidad, ausencia de control de las entidades estatales, aumento irracional de los cultivos ilegales y narcotráfico los cuales han culminado con estigmatizar el sector, lo que conduce a que exista

ofertas de este tipo de producto en el mercado ilegal, lo que reduce los precios de venta y competitividad de las entidades que lo hacen de manera legal, perdiendo terreno a nivel nacional. La otra cara de la moneda representa un sector con poco apoyo para exportar lo que reduce la competitividad internacional, perdiendo el potencial de Colombia en materia de cultivo, transformación y exportación de cannabis medicinal (Ortiz, 2019).

Asimismo, existe cierto rezago en materia de desarrollo de la industria en el país, esto se debe a que es un tema relativamente nuevo con una tradición de 3 años, donde se emiten 4 tipos de licencias, siendo estas, uso de semilla para siembra, cultivo de plantas de cultivo psicoactivo y no psicoactivo, con un total de 394 licencias y la última se relaciona con la fabricación de derivados del cannabis que se han otorgado a esta última 97 permisos esto a marzo de 2019, siendo un dato menor si se compra con mercados tradicionales como Canadá, Alemania o Estados Unidos, pero se resalta que Colombia es pionera en estas licencias a nivel de Latinoamérica, para cumplir con las proyecciones de demanda de mercado que se pronostica moverá 54 mil millones de dólares, siendo un dato aleatorio dadas las condiciones cambiantes de lo económico, social, ambiental y sobre todo de las políticas de gobierno relacionadas con el tema (Martínez, 2019).

Por tal motivo, el desarrollo del presente estudio de caso se centra en analizar la industria general del cannabis medicinal, su evolución, expectativas y tendencias del mercado a nivel nacional y extranjero, determinando las ventajas empresariales que tiene Colombia frente a otros países de la región, y que ha realizado el sector para promover el desarrollo local tomando como referencia casos de éxito en el entorno internacional, dado que, es evidente la existencia de rezago tecnológico en esta área que trae grandes beneficios económicos para Colombia, asimismo, concluir si es rentable o por el contrario resulta ser un espejismo en el corto plazo, siendo realmente una empresa con tendencia a declive fluctuante en el tiempo, por último, pueden hacerse uso de

las diferentes estrategias de las empresas internacionales, aplicables al caso colombiano para potencializar un mercado naciente, de la mano del gobierno nacional y su intención de mejora para esta industria.

El desarrollo del presente artículo se aborda en etapas de desarrollo secuenciales siendo estas marco teórico donde se estipulan las teorías referentes al objeto de estudio, aplicación empírica que desliga la caracterización del entorno general y específico, paso seguido se describe la situación estudiada donde se hará énfasis en la industria del cannabis medicinal en Colombia, antecedentes, tendencias, visión a futuro del sector analizado, concluyendo con las observaciones finales y aportaciones profesionales del autor, por último, se determinan los argumentos finales y conclusiones del ejercicio, propendiendo por establecer los lineamientos propios del estudio de caso.

## **2. Marco Teórico**

En el desarrollo del presente estudio de caso, relacionados con el tratamiento del cannabis de uso medicinal y farmacéutico, evidenciado su potencial como negocio en el país, se hace necesario abordar referentes teóricos y postulados que evidencien la base estructural de desarrollo.

### **2.1 Modelos de negocio**

En el proceso de desarrollo de nuevos modelos de negocio no tradicionales como lo es el cultivo y desarrollo de marihuana o cannabis medicinal, es importante tener presentes los modelos de negocios cognitivos los cuales representan la captura de valor del negocio de una empresa, los cuales se fundamentan en el desarrollo de nuevos negocios (Teece, 2010). Por otro lado, los modelos de negocio conducen a generar propuestas de valor al cliente, aumentando la percepción y fidelización de los mismos, atrayendo prospectos de clientes que pagan por el valor prestado, siendo mayormente operativos y funcionales en un mercado naciente como lo es el cannabis medicinal.

Los procesos de negocio se componen de 9 variables de construcción básica que permiten que la empresa ejecutar sus procesos llevando la propuesta de valor al mercado objetivo, por medio de secuencias lógicas, abarcando áreas del negocio principales para su correcto funcionamiento, siendo estas clientes, ofertas, infraestructura y viabilidad financiera. Las variables del modelo de negocio son, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuente de ingreso, recurso clave, actividades clave, socios clave y la estructura de costos (Arias, 2017).

## **2.2 Teoría de la negociación**

En el proceso de desarrollo del cannabis medicinal la negociación hace parte inherente del proceso, dado que, se fundamenta en la comercialización y venta del cannabis para uso medicinal y farmacéutico no sólo a nivel Colombia, es una actividad que se ha expandido a nivel mundial, dada la producción de los países, demanda, oferta y producción que resultan ser beneficiosos para los interesados. En este proceso de negociación, se suman términos de interdependencia, siendo entendida como la toma de decisiones enfocadas en el bien común del mercado, al existir factores que son consecuentes con los intereses integrales de negociación, y existe una interrelación con las fuerzas del mercado, dejando de lado los intereses personales (Llinás, 2004).

Por su parte, Schelling, (2008), adelanta estudios relacionados con el comportamiento humano en la negociación y el conflicto entre los involucrados en el logro de la maximización económica, en la teoría analiza que las partes involucradas conducen a generar antagonismos y la cooperación fundamentada en la teoría de juegos a fin de suponer los comportamientos del mercado y de las personas en la gestión de comercialización.

## **2.3 Teoría de la ventaja absoluta.**

En el proceso de comercialización y venta del cannabis medicinal que se ha evidenciado se da a nivel mundial, es importante contar con ventajas absolutas, en este sentido, se cita a Adam Smith y la teoría de la ventaja absoluta, donde se debe producir bienes y servicios que sean competitividad en el mercado conforme al costo de producción (Garcés, 2014). En efecto, para la producción del cannabis medicinal y abordar el mercado internacional, esta teoría es ampliamente aplicable de generar ventajas conforme a la mano de obra, insumos, tierras que resultan ser inferiores a los de otros países, logrando con ello mejorar el impacto de Colombia en la producción y comercialización del cannabis.

## 2.4 Interdisciplinariedad y la Salud pública

La salud pública constituye una disciplina autónoma que conduce a generar proposiciones de verificación adecuada, ofreciendo un espacio para la confluencia de diferentes disciplinas que buscan la alienación de las profesiones para un bien u objetivo común, denominada también interdisciplinariedad. En este concepto, en las revisiones documentales pueden encontrarse varias definiciones resaltando a Van der Linde, (2007), define la interdisciplinariedad como: *“Estrategia pedagógica que implica la interacción de varias disciplinas, entendida como el diálogo y la colaboración de éstas para lograr la meta de un nuevo conocimiento”* (p.10). Es decir, la interdisciplinariedad, es entendida como el conjunto de reglas que se enmarcan en el dialogo y trabajo mancomunado para alcanzar una meta, logrando la eficiencia operacional.

Posada, (2004), afirma que la interdisciplinaridad es la integración conjunta disciplinar, en el cual conduce a que un ramo de profesiones afines o no, gestionen herramientas propias del campo de acción, logrando un enriquecimiento mutuo que deriva en una transformación de conceptos, métodos y niveles de enseñanza conforme a una meta u objetivo trazado. Al analizar la postura de los autores mencionados anteriormente en temas relacionados con la interdisciplinariedad, se concluye como el conjunto de disciplinas que conducen a organizar el trabajo conforme a las necesidades propias de un ambiente de trabajo, delegando los roles y responsabilidades según el perfil de los involucrados, que conducen a la implementación de estrategias, esperando la máxima eficiencia en el uso de recursos.

En el desarrollo organizacional de comercialización de la marihuana medicinal, es inminente la vinculación de diferentes profesiones para el alcance la meta, que generalmente es la producción de un bien o la prestación de un servicio, en este proceso se deben tener presentes variables que

interactúan para el logro del objetivo, en este sentido, puede afirmarse que, la interdisciplinariedad es aplicable en el contexto específico, tal como se ha afirmado en la búsqueda de la excelencia operativa, haciendo uso además de la disciplina, que obedecen a estructuras propias de cada empresa.

## **2.5 La acción de la salud pública**

En el contexto de desarrollo y vinculación del cannabis medicinal, es necesario estipular la linealidad con la salud pública y la posible vinculación a futuro del cannabis medicinal en el sistema de salud, es así como, se puede estipular una relación estrecha entre la salud pública y el cannabis, dado que, con las tendencias de desarrollo medicinal pueden ser vinculadas en los diferentes programas de salud pública, mejorando con ello un canal de comercialización legal y controlado, velando por la estabilización de la demanda y la oferta en escenarios de control en el país, enfocado en que se considera la marihuana medicinal como un agente que mejora las condiciones de la salud, y sus efectos secundarios son mínimos en el proceso de consumo controlado y suministrado medicamente. (Organización Mundial de la Salud, 2017).

## **2.6 Cannabis y el mercado**

El mercado del cannabis sigue cuenta con tendencias crecientes y ha cambiado sus enfoques de comercialización, tanto así que, dejara de limitarse a solo productos medicinales y se ha catapultado a escenarios para la producción de cosméticos y alimentos, estos últimos sectores esperan contar con ingresos por el orden de los USD160.000 millones de dólares a 2025 con un crecimiento del 77% (Semana, 2019). Lo anterior resulta ser de enorme beneficio para las empresas productoras, puesto que, pueden volcar su visión no solo atender el mercado medicinal sino también analizar nuevas fronteras de mercado ampliando con ello los clientes, ingresos operacionales y diversificar el portafolio de productos.

Este mercado emergente ha impactado de manera significativa los intereses de los empresarios en el país así como la demanda de los clientes, en primera instancia las inversiones provienen del extranjero especialmente de países como Reino Unido, Canadá, Estados Unidos y parte de países europeos, quienes han entrelazado alianzas significativas con pequeños productores en el país a fin de ingresar al mercado por medio del Joint Venture y asesoramiento técnico de los cultivos (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019). Esto con la finalidad de reconocer la real influencia de la demanda nacional y a futuro sentar las bases empresariales en Colombia, aumentando la competitividad en este sector.

El mercado nacional colombiano, conforme a datos de Fedesarrollo, (2019), se estima que los ingresos potenciales de este sector a la economía colombiana es de 99 millones de dólares, esto en la fase de exploración y de introducción en el cual se encuentra Colombia, es decir, una vez se ha tecnificado la oferta y se ha dado apertura de los mercados internacionales de la mano del gobierno nacional, se estima un incremento exponencial en 791 millones de dólares en los próximos 5 años, evidenciando el real potencial de este sector al dinamismo económico especialmente del renglón de la agricultura nacional.

Como tal no se reconoce un mercado real de estos productos en el país, esto se debe principalmente a que es un producto recientemente regularizado con no más de 4 años, dado que, en 2016 se estipulan leyes que conducen a su legalización y producción gradual exclusivamente para uso medicinal. Procolombia, estima una cifra global más no nacional, es decir que a 2025 los ingresos se acercan a los 54 billones de pesos de los cuales Colombia espera hacerse a un 15% es decir, aproximadamente 8,1 billones de pesos. Se debe resaltar que, existen múltiples resultados de ingresos proyectados, pero no reales, dadas las regulaciones normativas por las que debe atravesar las empresas para operar, asimismo, no se han gestado protocolos de exportación, esto le

resta competitividad a la nación en este tema en auge y emergente que puede ser un salvavidas para el dinamismo económico del país.

### **3. Caracterización del Entorno**

En el desarrollo del presente capítulo, se abordan los escenarios generales y específicos del objeto de estudio, tal como se describe a continuación, tanto a nivel mundial como nacional.

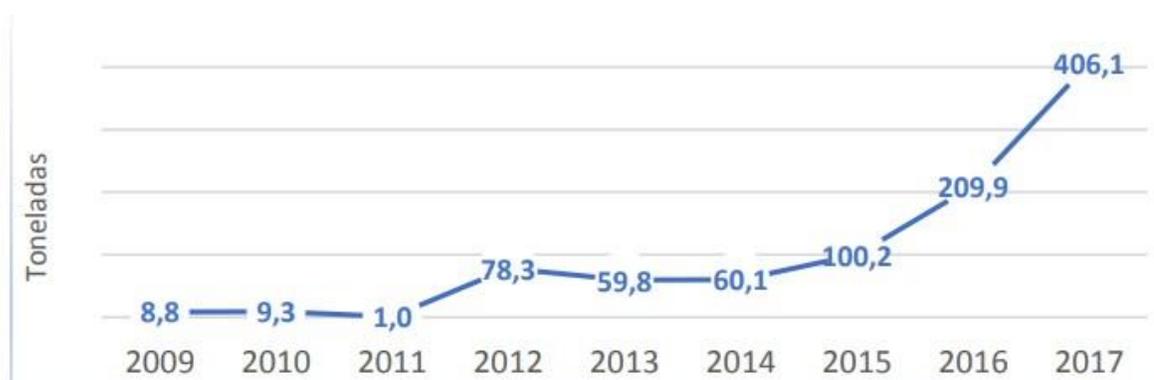
#### **3.1 Entorno general nivel mundial**

La producción de marihuana para fines no médicos es castigada en la mayoría de países donde se incluye a Colombia, en este sentido, la marihuana se ha posicionado como la sustancia psicoactiva ilegal con mayor consumo en el mundo, resaltando que, ha sido estigmatizada por sus efectos secundarios, especialmente por los comportamientos, círculos sociales y reacciones adversas por el consumo no controlado, además, es una sustancia poco conocida, dado que, a la actualidad aún se siguen investigando sus efectos tanto positivos como negativos (Rodríguez, 2013).

A nivel mundial, la investigación de cannabis medicinal cada vez se va abriendo paso en los diferentes países, esto ha conllevado a un cambio radical en las políticas públicas especialmente en el ámbito de seguridad nacional, salud y leyes de narcotráfico, las cuales han tenido que modificarse conforme la investigación y comercialización de cannabis medicinal toma mayor posicionamiento en el mercado (Calderón, Pareja, Caicedo y Chica, 2017). Las investigaciones y disposiciones de venta legal de cannabis medicinal está liderada por Estados Unidos, quien regula y controla de manera estricta la venta de este producto, pero aun así sigue la lucha con la

erradicación de la marihuana ilegal, a fin de lograr un equilibrio entre lo legalmente aceptado y lo que no, donde ha sido aceptada su producción medicinal en 35 estados, donde su venta se ha posicionado conforme las demandas y las cuotas aprobadas (Insulza, 2013).

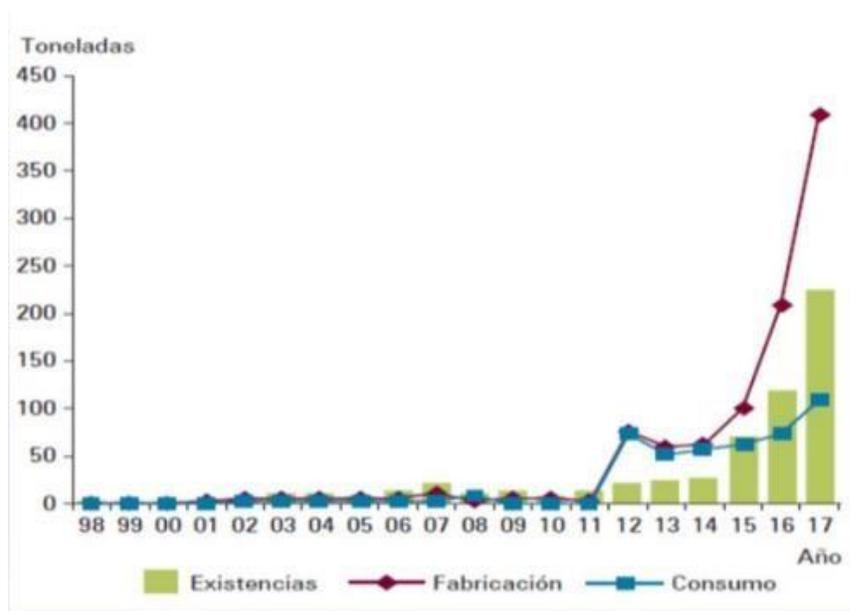
La demanda de cannabis medicinal ha crecido de manera exponencial desde el año 2000 cuando se legalizó en diferentes países especialmente en Estados Unidos, y posteriormente su expansión a países de Europa, en ese contexto, el crecimiento exponencial no ha parado, a un crecimiento de 397,2 toneladas de producción entre 2009 y 2017, tal como se presenta en la figura 1.



*Figura 1. Crecimiento producción mundial de Cannabis*

Fuente: Ramírez, (2019, p.11)

Como se evidencia los ritmos de crecimiento son acelerados, pudiendo ser un espejismo contextual en el corto plazo para los inversionistas, en efecto, debe analizarse la demanda real de los productos de medicina alternativa con base de producción en la marihuana, en la figura 2 se presenta el consumo de marihuana medicinal



*Figura 2. Crecimiento Cannabis medicinal*

Fuente: Ramírez, (2019, p.12)

Como se evidencia en la figura 2, y dado el boom de cultivo de marihuana que en su momento se denominó el “oro verde”, varios visionarios se volcaron a la producción de cannabis medicinal, sin realizar estudios de impacto y viabilidad previa, lo que condujo de manera directa a una sobre oferta de este producto en diferentes presentaciones, ungüento, gotas, crema, polvo entre otros, pero su consumo real legal es muy inferior, lo que supone una sobreoferta en el corto y mediano plazo, conduciendo a que los precios tiendan a la baja y en efecto la inversión no surta los rendimientos esperados.

### **3.2 Entorno general nivel nacional**

En el contexto general Colombia ha vinculado procesos para la producción y legalización del cannabis medicinal, en este intento, desde el gobierno nacional se expidió la Ley 1787 de 2016, por la cual se regula la producción y venta con relación al acceso seguro e informado al uso médico y científico del cannabis medicinal (Ministerio de Salud y Protección Social, 2017). Esto le

permitió al país abrir las puertas tanto al mercado nacional como internacional de análisis y tratamiento del cannabis con fines medicinales, sumándose así a la decena de países que han adoptado medidas para estudiar las bondades de la marihuana con fin medicinal.

Los cambios normativos y de investigación han sido tomados con gran recelo y prudencia por parte del gobierno nacional y de la ciudadanía en general, dada la tradición de narcotráfico que ha vivido el país. Martínez, (2019), señala que, el estigma social en materia de cultivo controlado de marihuana legal, se ha centrado en que Colombia ha sido uno de los mayores productores de cocaína y de marihuana con fines de narcotráfico, en consecuencia, evidenciar un marco normativo y de producción controlada especialmente de cannabis medicinal es algo novedoso y “raro” para el país.

En la actualidad, el mercado nacional se estima que existen 56 hectáreas de cultivo de marihuana legalmente constituidos para la producción de tipo medicinal, con potencial de crecimiento en el corto y mediano plazo, asimismo, este sector se ha potencializado por la creciente inversión de empresas extranjeras en el país que le ha permitido posicionarse como un referente en la exportación, que espera sobrepasar la producción y exportación de productos tradicionales como abonos, químicos y cacao (Fedesarrollo, 2019).

### **3.3 Entorno específico de Colombia**

El mercado global de medicina natural enfocada en el cannabis medicinal está creciendo a ritmos acelerados, y Colombia no es ajeno a esta tendencia significativa, en efecto, a 2018 se registran en el país 67 empresas autorizadas para cultiva este tipo de planta, resaltando que son empresas tanto nacionales como internacionales, que gracias a la apertura de operaciones controladas de este tipo de cultivos contemplados en la Ley 1787 de 2016, permite la exploración con fines medicinales (Guevara, 2018).

La competencia de investigación en cannabis medicinal se centra en 37 empresas con autorización para comercializar este producto a nivel nacional, 13 empresas cuentan con operación para la investigación científica y otras 13 organizaciones cuentan con licencia para la exportación de cannabis medicinal, representando competencias fuertes en el mercado, pero que son un aliciente para evidenciar el real compromiso de la legislación nacional para abordar este tema desde un enfoque netamente medicinal y curativo.

Los casos de inversión significativos en el país y que se posicionan como un referente competitivo se relacionan con PharmaCielo, empresa canadiense que invirtió en manufactura para la producción en serie de cannabis medicinal, por otro lado, se encuentra Cannavida, igualmente de Canadá, este competidor se ha vinculado de manera directa con la adquisición de predios en el territorio nacional especialmente en Barichara, Santander, y ha ejecutado instalaciones para la producción de la materia prima y de transformación integrándose verticalmente hacia atrás, propiciando escenarios competitivos en el país (Procolombia, 2018).

Ahora bien, al analizar gráficamente la ubicación de la competencia, se evidencia que Antioquia y Cundinamarca son los destinos predilectos sobre todo para las firmas extranjeras para iniciar los cultivos, dadas las condiciones ambientales, mano de obra y tecnificación que representan estos departamentos, suponiendo que, es allí donde se deben sentar las operaciones de las empresas, a fin de competir con variables tanto internas como externas similares, con proyecciones de 16 áreas en Cundinamarca y 13 empresas en Antioquia (Guevara, 2018).

En Colombia, las empresas de cannabis medicinal pueden actuar bajo los siguientes lineamientos conforme el alcance de la licencia y operaciones de la organización, tal como se presenta en la tabla 1.

Tabla 1.

*Registros para productores de Cannabis*

<b>Tipo de Registro</b>	<b>Usos</b>
registro como productor de producto del mejoramiento genético, plántulas o semilla certificada y material plantas para ser comercializadas para siembra en el vegetal micropropagado país	Permite la producción y/o multiplicación de semillas
Registro como unidad de evaluación agronómica	Permite la realización de evaluación en campo de los materiales genéticos producidos o importados y que cumplen los parámetros establecidos en la legislación vigente
Registro unidad de investigación en fitomejoramiento	Permite la realización de actividades de investigación en mejoramiento genético

Fuente: Ramírez, (2019, p.21).

En efecto, la adjudicación de licencias se regula bajo protocolos estrictos, esto con la finalidad de evitar que pierdan su esencia de ser medicinales, y no sean destinadas para los mercados negros de comercialización y tráfico de estupefacientes, por tal motivo, la legislación en materia de licencias y permisos es exigente, lo anterior para garantizar la seguridad del país. El auge del sector ha derivado que la competencia aumente de manera significativa y gradual, y se logre evidenciar empresas tanto nacionales como extranjeras en el mercado del cannabis de uso medicinal para su extracción y procesamiento de los aceites esenciales, siendo las siguientes.

- PharmaCielo Ltda. Compañía canadiense con operaciones en Rionegro, Antioquia, se centra en investigaciones para avances científicos en usos medicinales para el cannabis, siendo pionero en la extracción del aceite con mayores componentes originales de la planta,

fue la primera empresa que logro la licencia para la producción de marihuana medicinal, convirtiéndose en el líder de producción en el contexto nacional (Redacción País, 2016).

- Sannabis. Empresa ubicada en Caloto, Cauca, se caracteriza por ser una industria colombiana dirigida por el Resguardo Indígena de Tóez, se dedicada a la comercialización de pomadas, aceites, extractos medicinales a base de cannabis a nivel nacional, resaltando que cuenta con apoyo internacional de Fundación Phoenix

Tears, en el modelo de perfeccionamiento de la fórmula de producción (Sannabis, s.f.).

Colombia cuenta con un alto potencial de producción, pero se deben tener presentes variables macro y micro económicas en el proceso de crecimiento de la empresa, dadas las condiciones de competencia, estigmatización y control estatal, sin embargo en el proceso de desarrollo de esta industria es inevitable no encontrar obstáculos que minimicen el impacto, es por ello, que se debe realizar un trabajo integral y caracterizado por el análisis de las demandas tanto nacionales como internacionales.

#### **4. Descripción de la Situación Estudiada**

Como se abordado en los capítulos previos, el poder económico y el auge que puede tener el cannabis medicinal es enorme, pero resaltando que, es un tema con bastante estigma social y político en las regiones especialmente de América del Sur, debido a los arraigos culturales y sociales con los que se cuentan, caso contrario a los que sucede en Europa y Estados Unidos donde se evidencia el potencial de esta industria y de la planta para su procesamiento y aprovechamiento integral, siendo pioneros en el procesamiento y desarrollo de mercados y de este tipo de productos en el contexto mundial, a los cuales se han sumado más de 30 países alrededor del mundo con una producción de más de 100 millones de toneladas representados en 12 mil millones de dólares finalizando el 2018 (Euromonitor International, 2018).

En el contexto de la industria del cannabis medicinal, es un sector económico el cual se ha centrado en el aprovechamiento de las plantas de marihuana en subproductos encaminados en el mejoramiento de la salud de las personas, esto se debe a que la planta cuenta con múltiples usos además del medicinal, es por ello que se han adelantado estudios en los sectores alimenticios, de cosméticos, bebidas entre otros, pero sin ningún impacto significativo, como el medicinal, en consecuencia, este sector es el que ha explotado las bondades medicinales de esta planta.

En el proceso de desarrollo de la producción del cannabis medicinal existen cadenas productivas verticales, dado que, los mismos productores cuentan con las áreas de cultivo, procesamiento y venta, esto con la finalidad de perfeccionar la técnica productiva y de una manera singular perfeccionar el producto a fin de buscar ventajas competitivas en el mercado, debido a la creciente competencia en el mercado, conforme a la globalización y a la inversión extranjera en la producción del cannabis medicinal.

La cadena productiva del cannabis medicinal inicia desde la producción de la semilla hasta la fabricación de los productos derivados donde se integran varios actores desde los productores, transformadores, comerciantes y laboratorios que realizan un trabajo integral en la intención del procesamiento de la marihuana y el aprovechamiento de subproductos, en la figura 3 se presenta el proceso de la cadena productiva.



*Figura 3. Proceso productivo del cannabis medicinal*

Fuente: Ramírez, (2019)

En las fases de desarrollo como se evidencia en la figura 3, se inicia con la producción de la semilla, en este primer paso las empresas modifican genéticamente estas semillas para maximizar su utilidad y rendimiento, con la finalidad de adaptarlas a las condiciones agroecológicas de las zonas de cultivo esto con la finalidad de obtener cannabinoides psicoactivos (THC), y no psicoactivos (CBD, CBN), esto se realiza con la finalidad de evidenciar ventajas de producto en el mercado, variando sus composiciones en funciones de la utilidad final, bien sea medicinal, industrial y recreativa.

El proceso de cultivo, las empresas conforme a la ubicación geográfica deciden qué tipo de cultivo van a realizar, es decir, exterior, interior o en invernadero, y la implicación tecnológica

dependerá del tipo seleccionado, recursos empresariales y mano de obra calificada, en esta fase los cuidados, abonos y demás requerimientos del cultivo son los causales en cierto modo de la calidad del producto final. La fase de mayor control y desarrollo tiene que ver con la extracción del aceite para su aprovechamiento, los laboratorios se ubican en su gran mayoría cerca de las zonas de cultivo, obteniendo con ello una cadena logística integrada y con proyecciones de investigación, en esta fase se marcan diferencias significativas de las empresas en el producto, aquí es donde se tratan temas ocultos de producción propia de cada organización.

En la última fase, la terminación del producto se culmina todo el proceso farmacéutico de cannabis con fines medicinales. En esta fase se consideran todos los requisitos legales y normativos, conforme al involucramiento de tecnología sofisticada y de controles de calidad e inocuidad en la medición del cannabinoides.

Ahora bien, como todos los productos son susceptibles a mejoras en la calidad del mismo con la finalidad de proponer mejoras sustanciales, el cannabis medicinal no es la excepción, en este sentido, la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, (2010), señala que existen parámetros que son controlables por los productores para con ello producir Cannabis con altos estándares de calidad, un procedimiento es el de filtrar por medio de cedazos la hierba de cannabis para eliminar todas las sustancias que contienen bajos niveles de cannabinoides, eliminado los tallos y semillas que no aportan ningún valor al producto final, como insumo final se tiene una sustancia con alto contenido de THC ideal para iniciar el proceso de transformación final.

Por otro lado, la calidad del producto se asocia con los procesos de cultivo, en este se hace énfasis en la infraestructura de interiores destinadas para un mejor control de la humedad, temperatura, agua, iluminación, sudoración y niveles de ventilación, lo cual conduce a generar

ambientes propicios para un producto de excelente calidad con alto contenido de THC, logrando mayores rendimientos al final de la línea productiva del cannabis medicinal (Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, 2010).

En el proceso de cultivo de la marihuana para su posterior transformación, los factores externos se deben tener presentes en la fase de selección de semilla, métodos de producción, dado que, de estos factores dependerá en gran medida la calidad de la planta, asimismo, es de resaltar que, en climas cálidos las plantas pueden ser cultivadas en el exterior, es decir, sin ningún tipo de protección, pero en climas templados los procesos deben tener mayor control y realizarse de manera interna, es decir, en invernaderos, puesto que permite tener mayor control sobre el proceso y conduce a niveles adecuados de THC, resultando ser un pilar de éxito en lo que respecta a calidad.

En efecto, los factores diferenciadores de la calidad del cannabis medicinal se centran en el grado de concentración de cannabinoides, además, el proceso de extracción se ha perfeccionado vinculando máquinas especializadas, métodos de extracción y mayores análisis fisicoquímicos de las plantas, lo cual deriva en la obtención de materias primas con mayor concentración de esta sustancia, por lo anterior, es común que las empresas de este sector tomen mayor control sobre el desarrollo del cannabis medicinal desde el fitomejoramiento, buenas prácticas de cultivo y procesos de extracción propios para el desarrollo del cannabis medicinal.

Estados Unidos al ser el mayor productor del cannabis medicinal es pionero en la mejora de la calidad de estos productos, a tal punto que ha determinado 5 grados inherentes de calidad en la marihuana legal para la producción del cannabis medicinal, en este sentido a mayor concentración de THC, mayor será la calidad del producto final, partiendo de los principios de selección de la semilla, cultivo y cuidados propios de estas plantas, los grados de calidad son los siguientes, Puentes, Cepeda y Téllez, (2014):

- Baja calidad: marihuana ilegal la cual se cosecha de manera temprana dentro del ciclo de crecimiento, cuenta con alta presencia de tallos y semillas que disminuyen la calidad de concentración de THC, este tipo de plantas no son las adecuadas para el proceso de transformación en aceites para el extracto base del cannabis medicinal.
- Regular: se considera de tipo ilegal, dado que, su comercialización se da en forma de bloques prensados, si bien tiene mayor concentración de THC debido a su manipulación y trato en el transporte pierden cualidades químicas que disminuyen su calidad para su procesamiento.
- Mids o intermedia: tiene mayor concentración de THC y puede prepararse para los procesos de extracción de cannabis medicinal, sin embargo, aún cuentan con semillas y tallos que minimizan su potencial de concentración final de THC.
- Hidropónica o Hydro: se caracteriza por ser legal para el uso en pacientes y transformación en cannabis medicinal con alta concentración de THC lo cual aumenta su calidad de manera inherente, el cultivo tiene mayores cuidados lo cual se refleja en la calidad para su transformación.
- Marihuana médica: este tipo de marihuana cuenta con permisos de cultivo, el proceso es tecnificado y controlado, se minimiza el uso de plaguicidas, además, contiene la mayor concentración de THC y cumplen con las normatividades estrictas de cultivo, este tipo de marihuana es mayormente aprovechada y el extracto conduce a generar aceites de excelente calidad.

En el proceso de control del Cannabis medicinal los productores están en la obligación de analizar sus productos asegurando las calidades inherentes al cannabis, producto que debe ir acompañado de la siguiente información García, (2019).

- Componentes del THC (Tetrahidrocannabinol)
- Componentes de CBD (Bannabidiol)
- Total de CBN (Cannabinol)

Los anteriores componentes determinaran la pureza y calidad del Cannabis medicinal, esto con la finalidad de estipular un status de componentes y beneficios para el cuerpo humano, además, conduce a estipular precios y calidades de transformación, permitiendo con ello controlar los estándares de calidad y pureza del extracto y aceites de la marihuana. Estos componentes deben determinarse en porcentajes y con ello disminuir los riesgos al consumidor de cannabis y el aseguramiento de la calidad de los productos.

#### **4.1 Empresa estudio de caso**

Para el desarrollo del presente proyecto se toma como referencia la empresa Cannadrop, empresa 100% colombiana ubicada en el municipio de Ubaté, Cundinamarca, que ha integrado su proceso 100% vertical, es decir, realiza el proceso de semilla, cultivo, transformación y venta de los productos de tipo medicinal, en presentación de aceites y concentrados de cannabis (Cannadrop, 2020). La finalidad empresarial es la de realizar impacto y tejido social por medio de la investigación y desarrollo de la industria del cannabis, con integración en los cultivos de tecnología de seguimiento y medición, entregando al cliente un producto con los más altos estándares de calidad, cumpliendo con las normas legales y normativas aplicables.

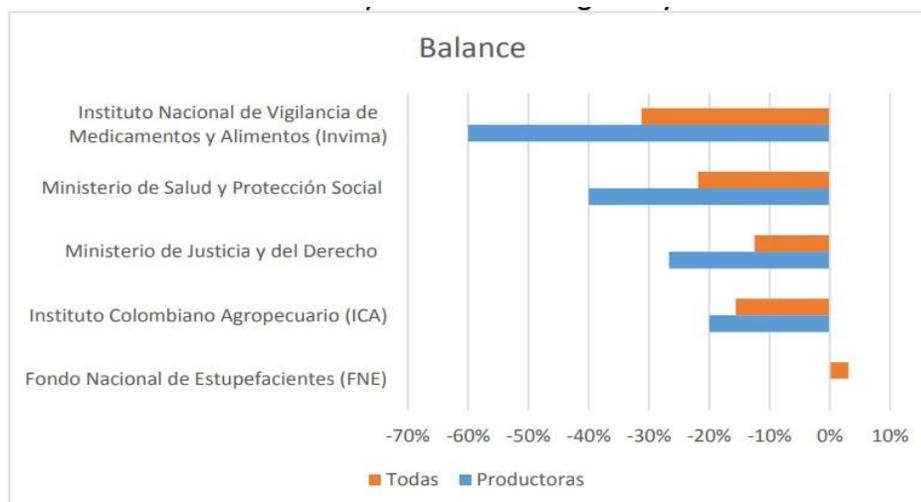
La historia de Cannadrop ha sido satisfactoria en el tiempo que lleva en el mercado, en el primer año de operaciones la empresa logra la licencia de cultivo y siembra de cannabis no psicoactivo y productor de semilla seleccionada, resultando ser un hito exitoso si se tienen en cuenta que los procesos normalmente tardan entre 12 a 18 meses (Aguirre, 2019), en efecto, esto suscita una

ventaja empresarial en la puesta en marcha de las operaciones productivas y de transformación, que permite acaparar el mercado nacional e iniciar fases de investigación para la exportación.

Asimismo, la obtención de la licencia por parte de Cannadrop, se fundamentó en un trabajo por etapas que dio como resultados procesos estructurados, de otro lado, se logra identificar que, las empresas que aspiran a licencias omiten requisitos de ley, en consecuencia, los procesos no prosperan en el corto plazo, derivadas de las visitas de los entes de control gubernamental no cumplen con lo exigido, aplazando el proceso de las licencias, causando trabas en la consecución de licencias.

Resultado evidente que, el tema de falta de preparación y conocimiento conduce a que las demás empresas no sean competentes impactando la credibilidad de Colombia como una despensa de cannabis de tipo medicinal. La ventaja de Cannadrop, se ha fundamentado en la integración vertical empresarial, al decidir sobre toda la cadena productiva desde la adecuación del terreno, construcción del invernadero, análisis del laboratorio de semillas y reservorio.

La obtención de la licencia toma mayor prevalencia si se analiza que los procesos nacionales son ineficientes, relacionados con el Invima y el Ministerio de Salud y el Ministerio de Justicia, quienes con los encargados de emitir los conceptos para las licencias de funcionamiento, estos retrasos se fundamentan por los decretos regulatorios, que si bien existen, aún cuentan con vacíos técnicos sobre el alcance de las licencias, tiempo y que productos se pueden comercializar bajo estas licencias, y su alcance sanitario y de vigilancia que conducen a un retroceso en el proceso de gestión organizacional, en la figura 4, se presenta la eficiencia de la entrega de licencias y controles.



*Figura 4. Eficiencia en la entrega de licencias*

Fuente: Ramírez, (2019)

En el proceso de desarrollo de la empresa, la organización adelantó estudios de mercado y análisis de la fase de producción, derivando con la gestión de los factores necesarios para hacer de Cannadrop una empresa totalmente operativa, es decir, se analizaron variables externas que permitiera identificar cuál sería el mercado objetivo y los requerimientos que se necesitaba para acceder a las licencias y permisos ante las instituciones gubernamentales competentes para estos procesos, ante el Ministerio de Justicia y Derecho y ante el Ministerio de Salud y Protección Social, las ventajas se centran además en el ejercicio estructurado y adecuado conforme a las políticas nacionales, dado que, se evidencian organizaciones con alto flujo de efectivo y de inversiones considerables en inversión en infraestructura y modelo de negocio, no son operables.

#### **4.2 Competencia en el mercado e ingresos**

Una vez se ha identificado el modelo de negocio de Cannadrop, se hace necesario vincular con el modelo nacional, en efecto, se evidencia una alta competencia en el sector, pero con procesos diferentes, esto se debe a que cada organización produce sus propias semillas y ofrecen extractos

de diferentes calidades, especificaciones y precio. La empresa objeto de estudio se ha centrado en adelantar estudios para Tetrahidrocannabinol (TCH), y el Cannabidiol (CBD), siendo estos dos extractos los más comunes y más investigados en el aprovechamiento de la marihuana, puesto que, existen alrededor de 100 cannabinoides, aprovechables.

La variabilidad en los precios de venta del producto terminado de cannabis de tipo medicinal es variable en el tiempo, esto se debe a la demanda determinada de manera legal, que suele ser vigilada por entes de control como el Ministerio de Salud, otorgando cuotas productivas de venta en el mercado, lo que resulta contrastar con las diferencias significativas de oferta, que han aumentado de manera gradual la disponibilidad del producto en el mercado, disminuyendo los precios de venta pero con unos costos operacionales elevados que conducen a las empresas a una quiebra inevitable.

Al indagar sobre las inversiones para la producción de cannabis medicinal desde la producción de semillas, procesamiento, investigación y desarrollo, que culmine con el producto como tal, es evidente que las empresas en especial las extranjeras no escatiman en gastos corporativos para iniciar las operaciones. Semana, (2020), señala que, empresas como Pideka Ikanik Farms, invirtió cerca de 30 millones de dólares, Celever Leaves ha invertido 30 millones de dólares, Pharmaciolo 50 millones de dólares, y Khiron ha ejecutado 40 millones de dólares, siendo estas las principales empresas con alta trayectoria y reconocimiento en la producción de cannabis medicinal. En efecto, al sumar todas inversiones se obtiene un aproximado de 150 millones de dólares, siendo una cifra bastante lejos de los ingresos que puede producir Colombia en el corto plazo, que se estiman en 99 millones de dólares en el mercado local.

Como se ha evidenciado, los ingresos operacionales de Colombia con ganancias significativas para este tipo de industria se proyectan a 2025 en 791 millones de dólares, siendo una meta a largo

plazo que puede ser cambiante si se tiene en cuenta procesos adaptativos de nuevas empresas, endurecimiento de las normatividades, una posible reducción de la demanda y otros factores externos económicos, que pueden ser causales de un detrimento patrimonial de las inversiones, dejando a la deriva un sector económico que lucha por despegar.

Otro factor diferenciador y que es una amenaza realmente alta para Cannadrop, se debe a las grandes inversiones por parte de los conglomerados internacionales como se ha evidenciado las inversiones rondan los 30 millones de dólares, resultando significativamente alta en consideración con las inversiones de la empresa, que se ubican en el orden de los 2 millones de dólares, los cuales son el resultado de la negociación extranjera que se logró en el marco de Expocannabis en 2019 en la ciudad de Cartagena.

A la fecha se han ejecutado cerca de 300.000 dólares, resultando ser tan solo el 10% de las inversiones de las grandes empresas, en efecto, y para mitigar las inversiones, se ha perfeccionado el proceso de innovación y desarrollo a fin de contar con una amplia cartera de productos a ofrecer en el mercado nacional, dado que, aún no se ha regulado la estrategia de exportación normativa por parte del gobierno, restando competitividad internacional de todas las empresas especialmente colombianas en el proceso de exportación.

La inversión nacional de los accionistas de Cannadrop, se ha discriminado en un terreno de 70 hectáreas, inversiones en estaciones de monitoreo y en implementación de tecnología de la cual se resalta ventiladores industriales, encerramiento tecnificado de la zona de cultivo e influencia empresarial, sistemas de riesgo tradicionales y antiheladas que permiten combatir las bajas temperaturas minimizando el riesgo de pérdida de plantas, iluminación autosuficiente para 300 plantas, zonas de desinfección del personal, sistemas de cortinas para controlar la temperatura

interna y un protocolo de supervisión, esto ha permitido adelantar procesos estructuradas de producción y transformación en el proceso de introducción al mercado.

La valoración empresarial, del modelo financiero de Cannadrop da una valoración de empresa cercana a los 12 millones de USD, solo teniendo en cuenta la producción de 1 hectárea inicialmente con expansión a 2, por lo que los números son realmente ácidos en comparación al potencial de expansión real que se proyecta siendo de 70 hectáreas más la posibilidad de sistema de cooperativa en la región, lo que permitiría un potencial de producción mucho mayor. En la proyección de los flujos de efectivo y de caja se utilizó un flujo de caja de los accionistas descontado a valor presente por la tasa de descuento, que es la tasa ya dada según el interés esperado de los accionistas para este mercado, el modelo financiero está proyectado para 5 años, es la vigencia que inicialmente tienen las licencias.

Con relación a las expectativas de reinversión, con la inversión presupuestada (alrededor de 2 millones de USD), en 5 años se esperan más de 12 millones, y suponiendo que no se reinvierten las utilidades, al segundo y tercer año se estaría recuperando la inversión, y en el 5 año se lograría hasta quintuplicar, la idea es generar mayores utilidad para atraer nuevas inversiones y los ya existentes dupliquen sus inversiones y así potenciar aún más el valor de la empresa apenas esta comience a facturar y a desarrollar los diferentes planes estratégicos.

Para el fomento de la investigación y desarrollo de nuevos productos, se considera que la investigación será un factor clave para lograr que la empresa prospere a través del tiempo, enfocado en el mejoramiento de los procesos de desarrollo que culmine con la producción de nuevas genéticas ricas en diferentes cannabinoides con múltiples usos, técnicas de siembra y cultivo en general que generen ventajas en cuanto a producción de flor seca, técnicas de extracción que den mejores rendimientos al producir diferentes extractos, pruebas en la fabricación de múltiples

productos de la mano del equipo químico-farmacéutico para tener productos propios e innovadores, por lo anterior, se reinvertirán entre el 5% y el 10% de las utilidades totales para este ámbito.

De otro lado, es necesario mencionar las políticas actuales que se han implementado en Cannadrop en criterios neurálgicos como talento humano, licencias ambientales, marketing empresarial, finanzas, estrategias de crecimiento y desarrollo a fin de puntualizar los puntos débiles y fuertes de la empresa objeto de estudio.

#### **4.3 Licencias ambientales**

El proceso de cumplimiento de desarrollo es avanzado en materia ambiental, en este sentido, el proceso de cumplir con todos los requerimientos técnicos en cuanto a las adaptaciones de infraestructura con todo lo relacionado a:

- Manejo de desechos
- Vertederos de agua
- Cuidado y preservación de la fauna nativa

Uno de los pilares de crecimiento y sostenibilidad en materia ambiental en Cannadrop es la de ser 100% green, es decir, promover escenarios sostenibles desde el proceso de adquisición de las semillas, procesos de cultivo, tratamiento, análisis de las plantas para finalmente obtener el aceite de cannabis medicinal, dado que la empresa confía plenamente en lograr establecer todos los procesos, de tal manera que se cumplan con las normas que nos exigen los diferentes entes de control ambiental.

También cabe resaltar que, la siembra de árboles es de suma importancia, esto con la finalidad de mejorar las condiciones ambientales y minimizar las descargas de CO<sub>2</sub> producto de las

diferentes actividades generadas por la empresa, es por ello que, a la fecha se han desarrollado procesos de reforestación en la zona de influencia lo cual ha concluido con la siembra de más de 1.500 árboles nativos, los cuales fueron producto de un completo análisis ambiental de la zona, logrando con ello una mejora sustancial tanto visual como ambiental.

#### **4.4 Gestión humana y liderazgo**

En el proceso de puesta en marcha del proyecto, una actividad clave fue la de investigación de mercadeo y de liderazgo en el mercado enfatizando en los recursos empresariales, en este sentido, surgen varias investigaciones, consultas y encuestas a diferentes fondos de inversión de startups, que permitieran determinar por qué las empresas fracasaban en el corto plazo, dado que, la tasa de deserción empresarial es del 50% de los emprendimientos no eran exitosos.

El desarrollo de las actividades de investigación del entorno permitió evidenciar que, no era falta de buenas ideas o de productos innovadores, incluso lo que a veces puede resultar más difícil, temas de inversión de capital; la respuesta era simple, el recurso humano conformado para la ejecución de los proyectos no era la adecuada, y la designación de roles y responsabilidades no era óptima para los tipos de empresas. Por tal motivo, en el proceso de los socios y fundadores de Cannadrop se hace hincapié en políticas de cultura y clima organizacional bajo modelos estratégicos de designación de roles y responsabilidades, así como la designación de una estructura orgánica que permita a cada trabajador de los diferentes niveles empresariales ubicarse en un punto del proceso, lo cual generó un alto impacto en las formas de ejecutar las actividades, mejorando el compromiso y calidad en las actividades y en efecto del producto final de la empresa.

En el proceso de vincular una cultura organizacional fuerte, se enfatiza en los valores y normas establecidos siendo un proceso estructurado y con niveles jerárquicos los cuales se aceptan y

siguen un marco rector el cual se tiene en cuenta a la hora de tomar las decisiones de cualquier tipo. Asimismo, se vinculan políticas organizacionales que respondan a la excelencia, ya que en Cannadrop son conscientes que los resultados del trabajo se verán reflejado en el largo plazo, por lo tanto, las decisiones se toman de manera planificada.

La estructura interna se encuentra en constante construcción de manuales en todas las áreas de la empresa, de esta manera cualquier miembro de la misma podrá acceder a conocer las actividades en las áreas de la empresa, logrando con ello un macro entendimiento de los empleados en la forma de desarrollo de los procesos de la compañía, que les permita desempeñarse de manera integral en todas las áreas empresariales excelente manera, mejorando con ello las habilidades y destrezas propias de cada empleado asociado a Cannadrop

En Cannadrop procuramos siempre manejar un clima organizacional agradable, donde no solo exista una relación laboral típica entre jefe-empleado, por el contrario, desarrollar políticas de trabajo equipo y con ello generar estrategias de motivación entre trabajadores, de la misma manera, se han gestado estructuras de comunicación directa lo cual permite estar al tanto de la situación personal de cada colaborador, identificando sus necesidades, sueños y expectativas de crecimiento en su proceso de formación como trabajador y como persona.

A la fecha Cannadrop cuenta con un equipo de trabajo conformado por 12 personas entre directivos, operativos y administrativos que permiten gestar un proceso integral de servicio a fin de posicionar a la organización como un referente de crecimiento y desarrollo con el siguiente equipo de trabajo.

- Gerente general o CEO.
- Gerente financiero

- Gerente de operación
- Gerente de mercadeo y comunicaciones
- Abogado
- Ingeniero Agrónomo
- Master Grower
- Agrónomo titular de planta
- Conserje
- Servicios generales
- Aseosria externa de buffet de abogados como lo es la firma Abusaid Gómez & Asociados.

#### **4.5 Marketing empresarial, desarrollo web y posicionamiento**

Por el momento desde Cannadrop se han tejido importantes alianzas con empresas referentes de la industria, esto se ha logrado gracias a la participación diferentes eventos tanto del sector como de agricultura en general. En el desarrollo de conseguir alianzas estratégicas de posicionamiento, y ser más visibles en el mercado por medio del marketing, en este proceso se acude a Pro Colombia, quienes nos han proporcionado grandes bases de datos y así hemos tocado muchas puertas, lo cual ha permitido hacer visible el proceso que se adelanta en la empresa, atrayendo inversionistas, proveedores y clientes.

En el proceso de visualización, la empresa ha impulsado procesos de marketing digital, logrando con ello desarrollo de estrategias diferentes para cada red social logrando una interacción más objetiva, las vinculaciones digitales en Instagram, Facebook y LinkedIn, han mejorado el reconocimiento de marca, esta última red, es donde la empresa le ha ido mejor, dado que desde esta plataforma se han gestado relaciones comerciales y de negociación en el contexto nacional e

internacional, permitiendo con ello gestar portafolio de clientes especialmente en el extranjero, lo cual ha culminado con una cartera de clientes a los cuales les interesa el producto, negociación que se espera cerrar en el último bimestre del año en curso.

Por otro lado, en el proceso de posicionamiento empresarial, se han visualizado nuevos renglones económicos para la exportación del producto, dado que, inicialmente los clientes ideales son las grandes farmacéuticas, pero, se hace necesario explorar nuevos caminos de negocios que permitan crear nuevos productos, derivados del Cannabis, dando apertura con ello al portafolio de productos, un claro ejemplo de ello, se han adelantado procesos de desarrollo de cigarrillos de CBD, que son muy conocidos y consumidos en Europa, asimismo, se implementaran a futuro en productos cosmetológicos.

#### **4.6 Finanzas**

El proceso financiero de la compañía es uno de los pilares neurálgicos de crecimiento en el mediano plazo, dado que, la idea de Cannadrop es la de generar procesos de reinversión de todas las utilidades que en los primeros 5 años se puedan lograr, asimismo, buscar inversionistas minoritarios que conduzcan a generar fluidez económica en los proceso empresariales y con ello expandir las operaciones sin necesidad de endeudar la compañía con terceros, sin embargo, la empresa es consciente que a pesar de tener una inversión de capital extranjero importante, en el mediano plazo y conforme al comportamiento del mercado la organización se vea en la obligación de nuevas rondas de inversión. Generando escepticismo si se parte de la primicia que el mercado del Cannabis medicinal es volátil en el tiempo y con ello pueden perderse las inversiones y a la realidad actual en la cual el peso colombiano ha perdido fuerza en el extranjero compete a minimizar las utilidades y en efecto las reinversiones empresariales no sean las esperadas.

#### 4.7 Estrategias empresariales

En el desarrollo empresarial en Cannadrop, apunta a procesos de crecimiento sostenido en el mediano plazo apalancado en los siguientes principios.

- Impacto social en la región: mediante la vinculación laboral de personas de la región, pago de impuestos, ayudas sociales y económicas a las que den lugar en la zona de impacto directo de la empresa.
- Investigación desarrollo: implementar políticas I+D, que propicien un crecimiento en el portafolio de productos y servicios innovadores en el mediano plazo, aumentando la competitividad de la empresa en diferentes sectores económicos.
- Desarrollo de genéticas con altos contenidos de cannabinoides (fitomejoramiento): investigación con ayuda de empresas nacionales e internacionales en la mejora de la genética de las plantas, procesos productivos, extracción del aceite y producto terminado.
- Altos estándares de calidad: lograr la certificación en el mediano plazo de los laboratorios de investigación de los extractos de aceite de marihuana para fines medicinales en Good Manufacturing Practice (GMP), y Good Laboratory Practice (GLP).
- Concepto de la felicidad como prioridad, departamento de la felicidad, mientras en la empresa la felicidad no sea opción sino una identidad, la productividad aumentara y siempre conseguiremos mejores resultados en cualquier ámbito.

## 5. Argumentos Finales

Como se ha observado a lo largo del documento, la industria del Cannabis medicinal cuenta con proyecciones de ingresos considerables alcanzables en el largo plazo, en efecto, las inversiones en propiedad, planta, equipo y mano de obra, los cuales deben hacer las empresas verán su reflejo de retorno a la inversión en un plazo de 5 años, considerando que el comportamiento de la demanda sean exponenciales del mercado se mantenga dinámico, asimismo, es importante considerar que, la intervención en otros campos como el de cosméticos, alimenticios y de bebidas no deben ser descartados.

Cannadrop al ser una empresa relativamente nueva en el mercado, y dada la entrada de nuevos competidores al segmento del cannabis medicinal, está en la obligación de perfeccionar las tendencias de obtención de semillas, cultivo y producto terminado, logrando una ventaja competitiva frente a los demás competidores, esto le permite contar con dominio de mercado y de negociación diferenciadora frente al cliente, además, esto le permite contar con un diferenciador para realizar alianzas corporativas con otras organizaciones bien sea del contexto nacional o internacional, esto le permite gestar nuevos acuerdos y acaparar mercado

Otra amenaza a la que se enfrente Cannadrop se relaciona con la negligencia del gobierno nacional en adelantar procesos de exportación del cannabis medicinal, puesto que, el mercado mundial es altamente demandante de este producto, significando que la empresa no cierre negocios en el contexto internacional y este nicho de mercado sea mayormente aprovechado por empresas canadienses y estadounidenses siendo estas con mayor posicionamiento y reconocimiento en el mercado, además, con mayor músculo financiero que de lejos puede ser un gran competidor y dominador del contexto internacional.

Por último, Cannadrop va por buen camino, puesto que ha sido una de las pocas empresas que han obtenido la licencia en el primer año de operaciones, asimismo, la tecnificación del proceso y la inversión en innovación y desarrollo de seguro garantizara su posicionamiento tanto en el mercado nacional como en el internacional, este último, una vez se estipulen parámetros para la exportación, resultando ser un competidor en el segmento y acaparando una porción de mercado considerable.

## 6. Referencias

- Aguirre, C. (4 de mayo de 2019). Sepa lo que se necesita para cultivar cannabis. *La Patria*. Recuperado de <https://www.lapatria.com/tenga-en-cuenta/lo-que-se-necesita-paracultivar-cannabis-436494>
- Arias, L. (2017). *Modelo de negocio de una empresa que produce y comercializa el Cannabidiol (CBD) con fines medicinales por medio de Lean Startup*. (Tesis de maestría). Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. Recuperado de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12620/Leonardo\\_AriasPerez\\_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12620/Leonardo_AriasPerez_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Biz Latin Hub Group. (2020). *¿Cómo está evolucionando el mercado de cannabis en Colombia?* Recuperado de <https://www.bizlatinhub.com/es/cannabis-medicinalcolombia/>
- Calderón, G., Pareja, L., Caicedo, C., & Chica, R. (2017). Regulación del uso de marihuana en Colombia con fines medicinales. *Revista Hacia la Promoción de la Salud*, 22(1), 43-55. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/hpsal/v22n1/v22n1a04.pdf>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). *Cannabis medicinal: Colombia se vuelve potencia*. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Farmaceutico-Bogotaregion/Noticias/2019/Febrero-2019/Cannabis-medicinal-Colombia-se-vuelvepotencia>
- Cannadrop. (2020). *Nosotros*. Recuperado de <http://cannadrop.com.co/quienes-somos/>
- El Nuevo Siglo (12 de julio de 2015). *Mercado naturista: Colombia rezagada*. Recuperado de <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/7-2015-mercado-naturista-colombiarezagada?page=2>

Euromonitor International. (2018). *Cannabis Market Disruptor Handbook Part I: An Introduction*.

Recuperado de <https://www.euromonitor.com/cannabis-marketdisruptor-handbook-part-i-an-introduction/report>

Fedesarrollo. (9 de septiembre de 2019). *Cannabis medicinal generaría ingresos de USD 99 millones a 2019*. Recuperado de

<https://www.fedesarrollo.org.co/content/cannabismedicinal-generaria-ingresos-de-usd-99-millones-2019>

Garcés, J. (2014). Revisión crítica de los postulados clásicos del comercio internacional: un ejercicio empírico sobre Colombia y Perú. *Finanzas, Política Economía*, 7(1), 147.168.

Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/fype/v7n1/v7n1a08.pdf>

García, A. (11 de septiembre de 2019). *¿Cómo determinar la calidad del Cannabis?* Recuperado de <https://medium.com/educanna/c%C3%B3mo-determinar-la-calidaddel-cannabis-7f4a392510dd>

Guevara, L. (16 de julio de 2018). Hay 67 empresas autorizadas para cultivar cannabis medicinal. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/empresas/hay-67empresas-autorizadas-para-cultivar-cannabis-medicinal-2749752>

Insulza, J. (2013). *El informe de Drogas de la OEA. 15 meses de debates y consensos*.

Recuperado de <https://www.oas.org/docs/publications/LayoutPubgAGDrogas-ESP-29-9.pdf>

Kannabia. (3 de agosto de 2017). *Psicología del cannabis medicinal: un tabú que hay que romper*.

Recuperado de <https://www.kannabia.com/es/blog/psicologia-del-cannabismedicinal-un-tabu-que-hay-que-romper>

- Llinás, F. (2004). Los negociadores y el dilema para negociar. *Económicas CUC*, 28(1), 76-83. Recuperado de [https://dialnet.unirioja.es/buscar/documentos?query=Dismax.DOCUMENTAL\\_TOD](https://dialnet.unirioja.es/buscar/documentos?query=Dismax.DOCUMENTAL_TOD)  
O=los+negociadores+y+el+dilema+para+negociar
- Martínez, N. (2019). Los desafíos del cannabis medicinal en Colombia. Una mirada a los pequeños y medianos cultivadores. *Informe sobre políticas de drogas*. Recuperado de [https://www.tni.org/files/publication-downloads/policybrief\\_52\\_web.pdf](https://www.tni.org/files/publication-downloads/policybrief_52_web.pdf)
- Ministerio de Salud y Protección Social. (10 de abril de 2017). Ley 1787 de 2016 acceso seguro e informado al uso médico y científico del cannabis medicinal. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/decreto-613-de-2017.pdf>
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (2010). *Métodos recomendados para la identificación y el análisis del cannabis y los productos del cannabis*. Recuperado de [https://www.unodc.org/documents/scientific/Cannabis\\_manual-Sp.pdf](https://www.unodc.org/documents/scientific/Cannabis_manual-Sp.pdf)
- Organización Mundial de la Salud. (14 de diciembre de 2017). *La OMS declaró en un informe que la marihuana medicinal no tiene riesgos para la salud*. Recuperado de <https://www.infobae.com/america/mundo/2017/12/14/la-oms-declaro-en-un-informe-que-la-marihuana-medicinal-no-tiene-riesgos-para-la-salud/>
- Portafolio. (1 de noviembre de 2019). Lentitud del Gobierno pone contra la pared al ‘cannabis’. *Portafolio*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/lentitud-del-gobierno-pone-contralapared-al-cannabis-535185>

Posada, R. (2004). Formación superior basada en competencias, interdisciplinariedad y trabajo autónomo del estudiante. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-34.

Obtenido de <https://rieoei.org/RIE/article/view/2870/3814>

Procolombia. (2018). Industria del Cannabis en Colombia. Recuperado de [https://procolombia.co/sites/default/files/cartilla\\_cannabis\\_v2.pdf](https://procolombia.co/sites/default/files/cartilla_cannabis_v2.pdf)

Puentes, F., Cepeda, J., & Téllez, J. (2014). Revisión histórica de usos folclóricos medicinales de preparados de cannabis y estado actual de indicaciones médicas aprobadas para preparados sintéticos. En J. Téllez, *Marihuana cannabis* (págs. 299-337). Bogotá D.C., Colombia: Ministerio de Justicia y del Derecho. Recuperado de <http://www.odc.gov.co/Portals/1/publicaciones/pdf/consumo/estudios/nacionales/CO03132015-marihuana-cannabis-aspectos-toxologicos-sociales-terapeuticos.pdf>

Ramírez, J. (diciembre de 2019). La industrial del cannabis medicinal en Colombia.

Recuperado de

[https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3823/Repor\\_Diciembre\\_2019\\_Ram%C3%ADrez.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3823/Repor_Diciembre_2019_Ram%C3%ADrez.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Redacción País. (3 de julio de 2016). . Colombia podría encabezar nueva industria de marihuana medicinal: PharmaCielo. *El Heraldo*. Recuperado de <https://www.elheraldo.co/nacional/colombia-podria-encabezar-nueva-industria-demarihuana-medicinal-pharmacielo-269679>

Rodríguez, M. (2013). Desafíos que enfrenta el debate y la propuesta de la legalización del Cannabis. *Trabajos de investigación en políticas públicas*, (17), 1-17. Recuperado de

<http://new.econ.uchile.cl/uploads/publicacion/eb05aa230306d9187a71b345ce8ea11e6f511832.pdf>

Sannabis. (s.f.). *¿Quiénes Somos?* Recuperado de <https://www.sannabis.co/>

Schelling, T. (2007). La paradoja de un economista errante. *Revista de Economía Institucional*, 9(17), 131-152. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41901706>

Semana. (18 de noviembre de 2019). Cannabis, de cara al futuro. *Revista Semana*. Recuperado de <https://www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/mercadocannabis-de-cara-al-futuro/640748>

Semana. (2020). Cannabis: el año de la verdad. *Revista Semana*. Recuperado de <https://www.semana.com/economia/articulo/cannabis-el-ano-de-la-verdad/648385>

Teece, D. (2010). Modelos de negocio, estrategia empresarial e innovación. *Planificación a largo plazo*, 43(2), 172-194. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S002463010900051X>

Unidad de Salud de El Tiempo. (2019). Aprueban consumo de 1,2 toneladas de cannabis medicinal para Colombia. *El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/salud/cupo-de-cannabis-medicinal-para-colombia-en-el-2019-segun-la-jife-403250>

Van der Linde, G. (2007). ¿Por qué es importante la interdisciplinariedad en la educación superior? *Cuadernos de Pedagogía Universitaria*, 4(8), 11-13. Obtenido de <https://cuaderno.pucmm.edu.do/index.php/cuadernodepedagogia/article/download/68/67>