



Logistics Advice Cargo S.A.S

Plan para la implementación de una nueva línea de servicio de importación de productos vigilados por el INVIMA en L.A Cargo S.A.S.

**Sonia García Osorio, Royer Gerardo Galindo Jiménez y Oscar Leonardo Barón
González**

**Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas, Universidad EAN
Maestría en Administración de Empresas MBA**

Haidy Johanna Moreno Ceballos

29 de marzo de 2022

Bogotá D.C.

Nota de Aceptación

Agradecimientos

“Este trabajo lo dedicamos a nuestras familias quienes con su apoyo y paciencia han sido parte de este proceso de crecimiento profesional y personal. A los profesores que en el camino de esta maestría compartieron sus conocimientos y experiencia para aportar a nuestra visión como líderes en nuestros diferentes campos de trabajo.”

Resumen

El presente trabajo permite identificar, definir y establecer un plan de acción para el lanzamiento de una nueva línea de negocio en una organización, que actualmente presta servicios de importación en el territorio nacional Colombiano como agente aduanero, previendo como principal mercado objetivo las pymes, que se encuentren interesadas en la importación y/o exportación de productos sanitarios, vigilados por el INVIMA, y que requieren para su comercialización tanto dentro y fuera del país de registro sanitario emitido por esta entidad. La empresa actualmente presta servicio como agente aduanero para otro tipo de productos, sin embargo, no se ha extendido al campo de productos sanitarios.

Para el desarrollo de este trabajo, se realizó un análisis interno organizacional, un análisis sectorial tanto de la operación logística y farmacéutica en Colombia, de la regulación sanitaria vigente, y de las mipymes y el planteamiento de la unidad de negocio. Adicionalmente, se recolectó información a través de un instrumento como lo fue una encuesta, que se aplicó a una

muestra de la población de mipymes del país, para identificar el potencial de la nueva línea de negocio y la aceptación por parte de las organizaciones; entre los principales hallazgos de este trabajo, se encuentra la aceptación en general por organizaciones del sector farmacéutico y cosméticos que están vinculadas activamente con procesos y trámites ante INVIMA , de acuerdo con los resultados de la aplicación de la encuesta a la muestra seleccionada de la población objetivo de la nueva línea de servicio, que traería soluciones para necesidades relacionadas con la obtención de registros sanitarios que tienen impacto directo sobre la importación de este tipo de productos.

Palabras clave: Productos sanitarios, regulación sanitaria, agente aduanero, importación y exportación de productos, operación logística, INVIMA, Mipymes.

Abstract

The present work allows to identify, define and establish an action plan for the launch of a new business unit in an local organization, which currently provides import services in the Colombian territory as a customs agent, foreseeing MSMEs as the main target, who are interested in the import and/or export of health products, supervised by INVIMA, and who require a marketing authorization issued by this regulatory agency for their commercialization, both inside and outside the country. The company currently provides services as a customs agent for other types of products; however, it has not extended to the field of sanitary products.

For this work, were carried out an internal organizational analysis, a sectoral analysis of both the logistics and pharmaceutical operation in Colombia, the current health regulation, the MSMEs sector and the approach of the business unit. Additionally, information was collected

through an instrument such as a survey, which was applied to a sample of the population of MSMEs in the country, to identify the potential of the new business unit and the acceptance by the organizations; among the main findings of this work, we find the general acceptance by pharmaceutical and cosmetics organizations under INVIMA regulation, according to the survey results of the selected sample, which would bring solutions for needs that they have currently, related to obtaining marketing authorizations, which have a direct impact on the import of these type of product.

Key Words: Sanitary products, sanitary regulation, customs agent, import and export of products, logistics operation, INVIMA, MSMEs.

Contenido

1.	Introducción	8
1.	Objetivos	11
2.1	Objetivo General	11
2.2	Objetivos Específicos	12
3	Justificación	12
4	Marco Institucional	14
	Visión 2020.....	15
	Misión 2020.....	15
	Valores 2020.....	16
	Enfoque Para Competir	16
4.1	Estructura Organizacional	17
4.2	Productos o Servicios Ofertados	18
	Transporte de carga internacional.....	18
	Agenciamiento aduanero	18
	Transporte de carga nacional y almacenamiento.....	18
5.	Marco de referencia	19
5.1.	Análisis del Sector.....	19
5.1.1.	Antecedentes y tipos de operadores logísticos	25
5.1.2	Tendencias e innovación en la operación logística en Colombia.....	27
5.1.3	Proceso del agenciamiento de aduanas en Colombia	28
5.2	Sector farmacéutico en Colombia	30
5.2.1.	Cifras y marcas del sector.....	33
5.2.2	Sector cosmético en Colombia	36

5.2.3 Contexto, consumo y comportamiento de compra	39
5.3 Regularización de Productos Sanitarios y Cosméticos	42
5.3.1. Regulación INVIMA	42
5.3.2 Proceso actual para importar productos bajo vigilancia INVIMA en Colombia	45
5.4 Contexto Mipymes	47
5.4.1. Análisis pymes del sector farmacéutico y Cosmético	47
6. Planteamiento Unidad de Negocio.....	49
7. Diseño Metodológico.....	53
7.1 Enfoque de la Investigación	53
7.2 Población, muestra y ficha técnica.....	57
7.3 Identificación De Las Variables	59
7.4 Instrumento de Medición	60
7.4.1. Encuesta.....	61
7.4.2 Resultados De La Encuesta	61
8. Diagnóstico Organizacional.....	61
8.1 Procesamiento Estadístico de Datos.....	61
8.1.1 Preguntas de caracterización	61
8.2 Análisis De Los Resultados.....	83
8.2.1 DOFA	83
8.2.2 PESTEL.....	85
9 Plan de Intervención	90
9.1 Evaluación de factores internos EFI.....	92

9.2 Estrategias FODA	95
9.3 Balanced Scorecard	96
9.3.1 Objetivo General BSC	97
9.3.2 Objetivos Estratégicos BSC.....	97
10. Conclusiones y recomendaciones	105



1. Introducción

Desde el gobierno de Cesar Gaviria mediante la apertura económica, las importaciones en Colombia crecen año tras año, esto trae como consecuencia la creación de zonas francas y el surgimiento de los agentes de carga en el país. En el año 2015 en Bogotá se encontraban el 39.79% de los agentes logísticos de Colombia; entre agentes de carga internacional, aduanas, depósitos, transportadores, entre otros (Cámara de Comercio de Bogotá, [CCB], 2016). Según González (2015) los agentes logísticos están capacitados para brindar gran variedad de servicios para una óptima cadena de distribución física internacional, en este orden de ideas los agentes logísticos juegan un papel relevante en el éxito o fracaso de una importación y la coordinación sincronizada de todos los detalles y variables ante las distintas entidades para evitar sobrecostos y retrasos en los procesos de importación. Logistics Advice Cargo S.A.S es un operador logístico de carga internacional especializado en la ejecución de transporte internacional, intermediación aduanera, almacenamiento y transporte de carga nacional. actualmente la empresa no cuenta con un área o persona especializada en procesos relacionados con el IVIMA, normatividad sanitaria y/o Procesos sancionatorios de responsabilidad sanitaria, publicidad en alimentos y bebidas entre otros. Existen numerosas y diferentes resoluciones y decretos que aplican para el cumplimiento de la normatividad colombiana en materia de normatividad sanitaria, es por ello que es indispensable al iniciar un proceso de importación que se tenga la clasificación arancelaria correcta, seguido de todo el proceso y requisitos para concluir sin ninguna novedad la importación y que se puedan evitar procesos sancionatorios por desconocimiento de la legislación colombiana especialmente de los requisitos exigido por el ente sancionatorio

(INVIMA); adicionalmente, la experiencia de uno de los maestrantes en su ámbito laboral ha podido identificar que muchas empresas farmacéuticas en su entorno de mercadeo desconocen las pautas generales sobre la información que pueden contener las piezas publicitarias que se emiten en los diferentes medios de comunicación con el fin de comercializar de manera adecuada productos o servicios. Igualmente, se tiene desconocimiento de los trámites de autorización previa de publicidad ante el INVIMA, por lo cual pueden presentar inconvenientes al iniciar el trabajo de marketing y publicidad de sus productos antes de culminar la gestión de importación, lo que representaría altos costos financieros que no serán recuperables y/o en procesos sancionatorios onerosos y/o limitantes para el desarrollo de sus actividades.

Históricamente, las importaciones en Colombia, salvo años atípicos, han estado en constante crecimiento. Según el DANE (2021), en el primer semestre del 2021 estas han estado representadas en su mayoría por las manufacturas (79.5%) y los productos agropecuarios (14.5%); particularmente dentro de las manufacturas los productos químicos tienen una participación del 44,9%. Para la importación de la mayoría de este tipo de productos es necesario consultar y tramitar un registro o visto bueno ante el INVIMA, que, en el caso de las grandes empresas, es un trámite conocido ya que cuentan con departamentos o cargos especializados para la obtención o renovación de dichos registros. Sin embargo, la situación para las mipymes es por mucho más compleja y según datos del ministerio de trabajo las MiPymes en Colombia representan más de 90% del sector productivo nacional y generan el 35% del PIB y el 80% del empleo de todo el país. En estos casos donde el importador desea tener información sobre su producto a importar se encuentra con un panorama de incertidumbre ya que no conoce si su

producto requiere registro INVIMA, que tipo de registro, que costo tiene, cuanto tiempo tarda y cuál es el procedimiento por seguir.

En teoría el INVIMA directamente ofrece información general para el proceso de emisión de registros y vistos buenos; sin embargo, en la práctica el proceso requiere un nivel de dominio de la información previa, tiempo para indagar toda la información ante la entidad y conocimiento del proceso y tiempos para tramitar y pagar su registro. Todo este proceso puede llegar a ser abrumador para el dueño de una mipyme en Colombia, y por constantes solicitudes previas a la empresa L.A Cargo S.A.S; se identifica un vacío en el mercado por suplir puntualmente en el nicho de micro, pequeñas y medianas empresas, ya que actualmente existen grandes empresas de logística internacional que atienden a los grandes y tradicionales importadores de este tipo de productos.

Así pues se ha identificado un mercado potencial para la empresa de clientes interesados en la importación de productos tales como alimentos, cosméticos, suplementos dietarios, productos de higiene doméstica, dispositivos médicos, entre otros, los cuales requieren contar con registro, permiso o notificación sanitaria emitido por el INVIMA (autorizaciones de comercialización), para su proceso de importación y posterior comercialización en territorio nacional., sin embargo, la compañía actualmente desconoce los lineamientos para determinar que productos requieren las autorizaciones de comercialización como tampoco el proceso regulatorio para la obtención de estos permisos ante el INVIMA.

Lo anterior, ha evidenciado que L.A Cargo S.A.S está perdiendo un mercado potencial importante que podría estar explotándose actualmente para el crecimiento financiero y estratégico de la organización; es por ello que en el presente estudio se identificaran y analizaran todos los factores que inciden en el sector y en la compañía tales como el mercado de los productos regulados por el Invima, la incidencia de la publicidad en el medio, la estrategia corporativa, la planeación estratégica, la estructura organizacional, los procesos de comercialización y ventas entre otros factores, que serán determinantes para definir un plan de acción para el lanzamiento de una nueva línea de negocio llamada **LÍNEA INVIMA** en la empresa LA CARGO SAS, enfocada la oferta de servicios de importación de productos bajo vigilancia del INVIMA en el mercado colombiano de pymes.

Con base en el planteamiento anterior se pretende responder el interrogante referente a si la implementación de una nueva línea de servicios de importación de productos vigilados por el INVIMA podrá incrementar la participación del mercado buscando un reconocimiento con sus clientes potenciales y tener una ventaja competitiva como estrategia de diferenciación ante sus competidores.

1. Objetivos

2.1 Objetivo General

Definir un plan de acción para el lanzamiento de una nueva línea de negocio para la empresa LA CARGO SAS, enfocada la oferta de servicios de importación de productos bajo vigilancia del INVIMA en el mercado colombiano de las pymes.

2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un estudio del contexto de importación de productos vigilados bajo el INVIMA.
- Aplicar el proceso de planificación estratégica para la nueva unidad de Negocio de servicios de importación.
- Realizar un diagnóstico interno y externo con enfoque en las capacidades de la organización para la implementación de la nueva línea de negocios de servicios de importación.
- Diseñar el plan de acción para la implementación de la línea de negocio de importación de productos bajo vigilancia INVIMA en el mercado colombiano de pymes.

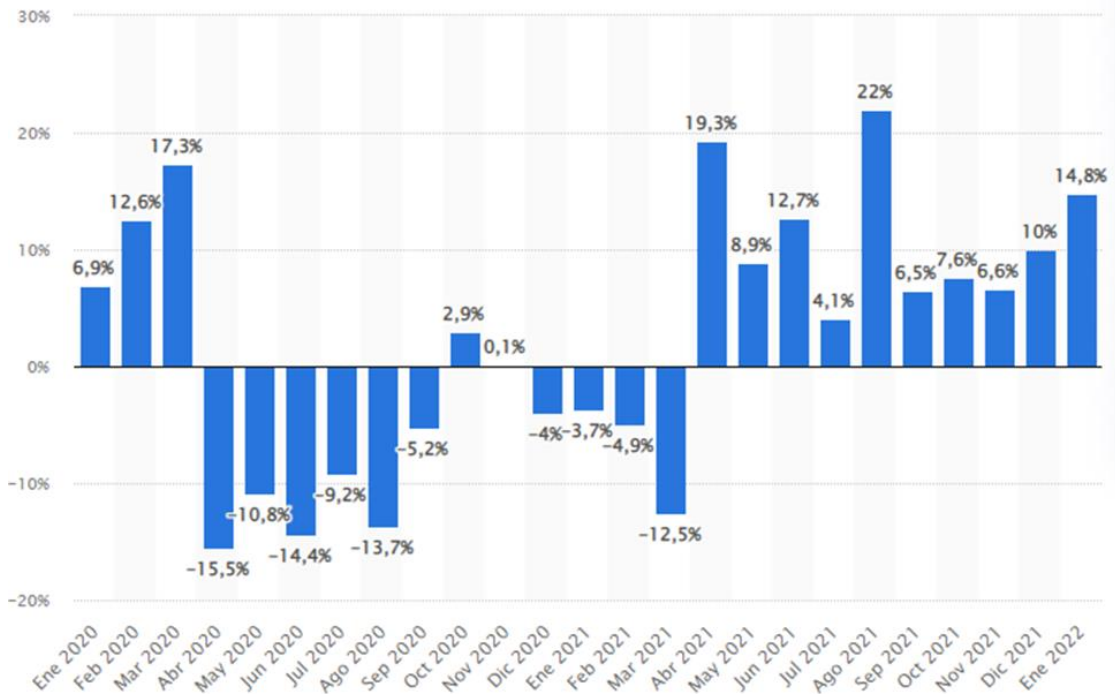
3 Justificación

A pesar de la pandemia las proyecciones de sectores que tienen incidencia con la regulación INVIMA tales como el sector cosmético e higiene tienen proyecciones de crecimiento sostenido para el año 2022 pues a pesar de la contracción del sector en el año 2020 y primer trimestre de 2021 se evidencia una recuperación en los siguientes meses del año logrando llegar a niveles prepandemia tal como lo refleja la figura 1. Adicionalmente la cámara de comercio de Bogotá afirma que en América Latina, Brasil, Argentina y Colombia son los países que tienen mayor penetración de mercado en este sector. Particularmente las PYMES quienes representan la mayor parte del conglomerado empresarial colombiano según el ministerio de trabajo; son quienes se ven en mayores dificultades a la hora de realizar procesos de importación, nacionalización y transporte de sus productos, al no conocer al detalle los requisitos generales y específicos de la normativa vigente y sus implicaciones con su Core de negocio sumado a esto los constantes obstáculos que se tienen a la hora de realizar los registros sanitarios ante el INVIMA pues no existe consenso en los requisitos y no son claros los lineamientos a cumplir, “no hay una coherencia entre las normas que dicta el Ministerio de Salud a través del Instituto

Nacional de Salud y lo que hace el Invima, pues aunque ellos van en línea con estas entidades, lanzando al mercado productos con todo el marco legal vigente, le son negados los registros o renovaciones, provocando que estas incurran en gastos innecesarios, y, en el peor de los casos, pérdidas económicas.” (Cámara de comercio de Bogotá, 2019).

Figura 1

Variación de las ventas de productos de cosmética, cuidado personal y perfumería en Colombia de enero de 2020 a enero de 2022



Fuente: Tomado de Colombia: crecimiento de las ventas de productos de belleza e higiene 2020-2022. (s/f). Statista. Recuperado el 13 de mayo de 2022, de <https://es.statista.com/estadisticas/1304027/colombia-crecimiento-de-las-ventas-de-productos-de-belleza-e-higiene/>

Con este proyecto se pretende plantear una propuesta de una nueva línea de servicio en La Cargo S.A.S, cuya implementación a futuro permitirá el crecimiento de la organización en

términos financieros y de posicionamiento de marca, al alcanzar nuevos clientes y segmentos que actualmente no están siendo cubiertos con los servicios ofrecidos, lo cual está alineado con su planeación estratégica. Adicionalmente, la propuesta de diversificación permitirá ampliar el portafolio de servicios y le dará cierta versatilidad a LA Cargo S.A.S., permitiéndole aprovechar oportunidades emergentes en el mercado, como por ejemplo el aumento en la demanda de importación de productos vigilados por el INVIMA como dispositivos médicos y medicamentos, que ha surgido con la emergencia sanitaria relacionada con el COVID-19 en el país, aumentando su competitividad en el mercado.

Otros productos que han presentado una tendencia positiva en las importaciones de productos de interés referentes al tema de estudio son los cosméticos, aseo y limpieza, y en cuanto a productos cosméticos dadas las tendencias mundiales en el cuidado personal, se ha presentado un evidente repunte de consumo de marcas importadas.

4 Marco Institucional

Logistics Advice Cargo S.A.S es un operador logístico de carga internacional especializado en la ejecución de transporte internacional, intermediación aduanera, almacenamiento y transporte de carga nacional, ubicado en Bogotá Colombia que cuenta actualmente con 9 empleados. La empresa nace en enero de 2017 con la idea de dos compañeros de universidad que ya graduados y con experiencia en varias empresas de logística internacional, unen sus conocimientos y recursos para inicialmente atender las necesidades de un pull de clientes antiguos de uno de los socios (La Cargo S.A.S, 2020).

En su primer año L.A Cargo tuvo ventas por 163 millones de pesos colombianos con un margen de utilidad bruta del 18%, en el segundo año se tuvo un incremento en las ventas de 51% facturando en total 246 millones de pesos colombianos, con una rentabilidad promedio bruta de 20% y en el tercer año un crecimiento de 58%, facturando a cierre de 2019, 389 millones de pesos colombianos, con una rentabilidad bruta de 24%, lo que significa un promedio de facturación anual de 266 millones de pesos colombianos durante sus tres años (La Cargo S.A.S, 2020); hoy en día la organización cuenta con operaciones en América, Europa, Asia y Oceanía con negocios activos en más de 36 países y alianzas comerciales con empresas en todos los continentes (La Cargo S.A.S, 2020).

Visión 2020

Para el año 2025 Logistics Advice Cargo S.A.S. quiere ser reconocida como una de las mejores empresas de logística internacional para trabajar, cuya estrategia empresarial esté comprometida y dirigida a crear valor y beneficio económico, social y ambiental en la comunidad, tomando como base la responsabilidad con nuestros grupos de interés (La Cargo S.A.S, 2020).

Misión 2020

Ser un socio estratégico de nuestros clientes que ofrece soluciones oportunas, confiables y transparentes en el sector de la logística internacional, poniendo en práctica estrategias que

proporcionen el mayor valor a nuestros grupos de interés y al desarrollo sostenible (La Cargo S.A.S, 2020).

Valores 2020

- Comunicación Transparente
- Equidad e integridad
- Pasión por lo que hacemos
- Responsabilidad social (La Cargo S.A.S, 2020)

Enfoque Para Competir

El enfoque para competir de la organización es de nicho y se divide en dos específicos; mercado de empresas o personas que importen o exporten mercancías en Colombia y agentes de carga internacional del resto del mundo que tengan operaciones en Colombia (La Cargo S.A.S, 2020). El proceso inicia con el equipo comercial, quien realiza la búsqueda de clientes potenciales a través de diferentes estrategias predefinidas y con el uso del departamento de marketing, una vez identificados nichos de mercado y clientes potenciales, se inicia la gestión comercial enviando cotizaciones puntuales y recibiendo retroalimentación por parte de los clientes. Una vez el cliente acepta una cotización, se procede a gestionarla por parte del equipo operativo, el cual con la ayuda de proveedores coordina todos los detalles para llevar a cabo la operación. Finalmente, el equipo contable resume la operación numérica y factura al cliente para que una vez pague se cierra la operación.

4.1 Estructura Organizacional

La organización está conformada actualmente por un equipo de nueve personas y posee una estructura organizacional funcional, tres de planta y seis como prestadores de servicios especializados, un director comercial encargado del área de ventas, marketing y servicio al cliente, una directora operativa encargada de la parte de coordinación, instrucción y ejecución del proceso logístico y una auxiliar comercial encargada del apoyo al departamento. Como prestadores de servicios la empresa tiene un director de aduana, dos ejecutivos comerciales, un coordinador de marketing, una directora y un auxiliar contables (La Cargo S.A.S, 2020).

En la figura 1, mostrada a continuación se resumen la estructura organizacional de Logistics Advice Cargo S.A.S. a través de su organigrama.

Figura 2

Organigrama Logistics Advice Cargo S.A.S.



Fuente: Elaboración propia con base en la información de la Cargo S.A.S.

4.2 Productos o Servicios Ofertados

Transporte de carga internacional

En esta línea de negocio la empresa ofrece servicios de transporte aéreo, marítimo y terrestre para operaciones de importación y exportación de mercancías, a su vez el transporte marítimo se subdivide en transporte de contenedores completos (FLC) y carga consolidada (LCL). En cuanto al tipo de mercancías no se tiene una restricción particular, ya que la empresa cuenta con la capacidad y habilitación para transportar todo tipo de carga, desde carga general hasta carga peligrosa, extra dimensionada, etc. (La Cargo S.A.S, 2020).

Agenciamiento aduanero

Este servicio es la intermediación mediante la cual un cliente desea legalizar una importación o exportación de mercancías en el país, por lo cual la empresa realiza los tramites y procesos necesarios ante las entidades correspondientes para llevar a cabo dicho proceso (La Cargo S.A.S, 2020). El servicio es prestado a nivel nacional para cargas entrantes o salientes por los puertos marítimos de Cartagena, Buenaventura, Santa Marta y Barranquilla; aeropuertos internacionales en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla y el paso fronterizo terrestres por Ipiales.

Transporte de carga nacional y almacenamiento

En el transporte de carga nacional se hace referencia al transporte terrestre de carga desde y hacia los puertos marítimos de Colombia, se realiza en dos clasificaciones; contenedor

completo o carga consolidada y a su vez en dos tipos de servicio; expreso y consolidado.

También se cuenta con el servicio de almacenamiento de carga nacionalizada y sin nacionalizar en una bodega habilitada para estos fines, localizada en la zona franca de Fontibón como único depósito habilitado para realizar este tipo de operaciones. Se ofrece también en dos modalidades; para carga en contenedor completo y carga suelta (La Cargo S.A.S, 2020).

5. Marco de referencia

5.1. Análisis del Sector

El sector logístico de importaciones y exportaciones se ha visto afectado en Colombia y en el mundo por el efecto Pandemia – Covid 19 que a su vez está relacionado con los cambios de hábitos de consumo, transformación en aspectos comerciales, políticas públicas empresariales e internacionales y nuevas tendencias de mercado a nivel general. Adicionalmente las regulaciones gubernamentales respecto a la evolución de la pandemia en un país u otro determinará que los gobiernos fijen nuevas regulaciones para el comercio de mercancías; Para el caso de Colombia Las importaciones registraron en 2020 una caída de 17,5 %, respecto al mismo mes del 2019, según reveló el DANE al entregar el balance de las compras del país en el exterior. De acuerdo con las declaraciones de importación, las mercancías de origen Estados Unidos participaron con 24,2% del total registrado en el periodo enero - diciembre 2020; seguido por las originarias de China, México, Brasil, Alemania, Francia e India. (Portafolio, 2021).

En abril de 2020 se registró un decrecimiento de 31,6% en las importaciones colombianas con respecto al 2019. Pasando de USD CIF 4.528 millones a USD CIF 3.097 millones

respectivamente. El decrecimiento se debe principalmente por la caída en las compras de vehículos de carretera; equipo de transporte y petróleo, productos derivados del petróleo y productos conexos. Los principales países de los que Colombia importa bienes y servicios son: Estados Unidos, China y México, representando más del 50% de las compras (Exterior, 2020), sin embargo, se puede observar de acuerdo con las declaraciones de importación registradas ante la DIAN que, en diciembre de 2020, las importaciones fueron US\$4.142,5 millones CIF y presentaron un aumento de 1,6% con relación al mismo mes de 2019. Este comportamiento obedeció principalmente al aumento de 4,1% en el grupo de Manufacturas. En diciembre de 2020, las importaciones de Manufacturas participaron con 80,2% del valor CIF total de las importaciones, seguido por productos agropecuarios, alimentos y bebidas con 14,6%, combustibles y productos de las industrias extractivas con 4,9% y otros sectores 0,3% (DANE, 2021).

Estas proyecciones de crecimiento se evidencian desde años atrás en donde sectores como el de cosméticos mostraban una tendencia al incremento de importaciones y que a fecha de hoy siguen mostrando un incremento sostenido a lo largo de los años, por ejemplo, en el 2010 se presentó un crecimiento del 14,1% en importaciones según Proexport (hoy Procolombia). Adicionalmente, las principales importaciones de enero a abril de 2019, correspondieron a sustancias odoríferas, mezclas y disoluciones alcohólicas, con ventas de \$47.128.036 dólares, y preparaciones de belleza, maquillaje, cuidado de uñas y piel, con \$ 45.539.639 dólares, siendo México el principal país importador (Inexmoda, 2019), indicando que las importaciones de este tipo de productos aún se mantienen fuertes, destacando como principales importadores empresas como Procter & Gamble Colombia Ltda, Colgate Palmolive, Quala S.A., y Unilever Colombia,

algunas de las cuales son Colombianas, y posiblemente fabrican los productos en otros países para posteriormente ser importados.

Con respecto a exportaciones, en su momento la entidad Promotora de la Inversión, el Turismo y las Exportaciones Proexport (hoy Procolombia) revelaba que Colombia era el tercer país exportador de cosméticos más importante de Latinoamérica en el 2010 y presentó ventas aproximadas por USD6.235 millones, con un crecimiento del 19,5% anual en materia de exportaciones. Los principales países destino de exportaciones entre enero y mayo de 2019, fueron Perú, Ecuador y México, para productos como preparaciones de belleza, maquillaje, cuidado de uñas y piel, así como preparaciones capilares (Inexmoda, 2019), sin embargo, no se ven cifras significativas en mercado fuera de Latinoamérica lo que podría representar una oportunidad de crecimiento para este sector. Estas cifras demuestran la solidez y proyección del sector y justifican la atracción de inversión extranjera. Según Procolombia, la industria cosmética colombiana es una de las más prósperas de Sudamérica, que ofrece y demanda artículos que innovan en diseño, calidad y funcionalidad. Aunque son las mujeres uno de los pilares de esta industria, es el mercado masculino uno de los nichos con mayor proyección que día a día gana terreno. Hoy los hombres buscan en las tiendas cremas, aceites, antitranspirantes y jabones que cuiden su piel, limpien su cabello y tengan buen olor, todos estos productos que estimulan la cultura de la limpieza y el cuidado personal permiten a este mercado expandirse y evolucionar con el paso de los años. También se destaca el desarrollo del sector de ingredientes naturales (Legiscomex, s.f.).

Como se observa el sector de belleza, salud, farmacéutico y productos alimenticios tienen una predisposición al incremento de consumo que impacta en las importaciones por las

nuevas tendencias de mercado que hacen atractivo este sector tanto para productores, como importadores que buscan un espacio de participación en la cuota de mercado y es ahí donde se integra el análisis del sector con la propuesta objeto del presente trabajo de maestría; adicionalmente se observa otra oportunidad no solo en la idea de negocio para la importación de productos que requieran registro INVIMA sino también para asesorar personas o empresas en marketing y publicidad de este tipo de productos dado que, como indica el decreto 219 de 1998 – Invima, “Los productos cosméticos requieren para su producción, importación, exportación, procesamiento, envase, empaque, expendio y comercialización, registro sanitario expedido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, Invima, previo el cumplimiento de los requisitos”.

En el campo industrial, de comercio y servicios se creó La Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la ANDI con el propósito de desarrollar con los empresarios del sector, acciones que tiendan a su fortalecimiento y beneficio, coordinando esfuerzos a través de la Asociación. Esta industria se compone de tres subsectores: Cosméticos, Aseo, y Absorbentes. En conjunto, el sector ha supuesto beneficios económicos para el país y para los grupos que participan en su cadena de valor. Lo anterior demuestra el potencial del sector como motor de la economía nacional. Los resultados son consecuencia de los esfuerzos conjuntos de la Cámara, las instituciones que lo apoyan, y las empresas que lo componen. En la Visión de esta entidad se puede evidenciar el potencial de crear la línea de negocio propuesta que se puede expandir a la asesoría en exportación de este grupo de productos (Visión: en el 2032 Colombia será reconocida como un líder mundial en producción y exportación de cosméticos, productos de aseo del hogar

y absorbentes de alta calidad, con base en ingredientes naturales propios de la biodiversidad colombiana) (ANDI, 2021).

La oportunidad de negocio que de la cual se hace contexto en líneas anteriores , se integra con la necesidad de conocer y manejar al detalle los requerimientos ya sea para importar o exportar productos regulados por el INVIMA Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, que es un establecimiento público del orden nacional, adscrito al Ministerio de Salud y Protección Social, que como agencia sanitaria de los colombianos ejecuta las políticas en materia de vigilancia sanitaria y control de calidad. El ámbito de su gestión involucra productos de vital importancia para la sociedad como: medicamentos, productos biológicos, productos naturales y homeopáticos, reactivos de diagnóstico, dispositivos y elementos médico-quirúrgicos y odontológicos, alimentos procesados, carnes, bebidas envasadas, bebidas alcohólicas, cosméticos, preservativos, productos de aseo, entre otros. La misión del INVIMA es proteger y promover la salud de la población, mediante la gestión del riesgo asociada al consumo y uso de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos objeto de vigilancia sanitaria. En concordancia, el INVIMA ha definido su visión en afianzar el reconocimiento nacional e internacional como líder articulador, referente y regulador en la vigilancia sanitaria con enfoque de riesgo, comprometido con la excelencia en el servicio, eficacia técnico- científica y los mejores estándares tecnológicos, generando confianza, seguridad y calidad de vida a la población.

Dentro de las pautas de diligenciamiento para obtener los certificados y vistos buenos de importación se puede evidenciar el nivel de criticidad que implica el tener claridad en la

tramitología exigida por la entidad como por ejemplo el importador y quien diligencia deben tener en cuenta que la licencia o registro de intención de importación una vez aprobado, corresponde a un acto administrativo que contiene información clara, precisa e inequívoca; Decreto No. 0925 de 2013 (Ministerio de salud, 1998). También se encuentran otro tipo de regulaciones como el de la Comunidad Andina donde se regula el régimen sanitario de productos cosméticos producidos y vendidos en los países de dicha comunidad; por ejemplo, se define que los registros sanitarios serán llamados Notificación Sanitaria Obligatoria (NSO). Y En este sentido, - Los titulares extranjeros de la NSO deberán tener domicilio en el país donde se pretenda el reconocimiento de la NSO.

La responsabilidad de la calidad de los productos cosméticos será por parte del titular de la NSO. - Cualquier persona natural o jurídica que desee importar o comercializar un producto que ya posea NSO puede solicitar a la entidad encargada, en el caso de Colombia: el Invima, acogerse al mismo número de la notificación; con la decisión se permitirá el intercambio de información entre los países de la Comunidad Andina. De esta forma, se busca la creación de un Registro Unificado con información de los productos, sanciones y alertas sanitarias.

Disposiciones relacionadas con el etiquetado de los productos cosméticos y las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) (Sectorial, 2019). Este es un pequeño resumen de las diferentes normas que pueden aplicar para un proceso de exportación o importación de productos que requieran registros o gestión con el INVIMA los cuales incluyen adicional a la normatividad aduanera, conocimientos en los temas jurídicos, resoluciones, riesgos, costos, y todo el proceso logístico que enmarca el entorno de comercio exterior de este tipo de productos.

Los competidores identificados son empresas de logística internacional que presten sus servicios en Colombia y que estén habilitados como agentes de carga internacional ante la entidad regulatoria DIAN. Según datos de la Superintendencia de Puertos y Transporte (SUPERTRANSPORTE), en 2018 se movilizaron en exportación e importación bajo modalidad marítima por los principales puertos del país (Buenaventura, Cartagena, Barranquilla) 7.901.376 contenedores y actualmente se estima que existen más de 4.000 operadores logísticos registrados en Colombia y que están habilitados para realizar procesos de exportación e importación. Los referentes del sector por volumen son cinco empresas tradicionales del sector que tienen una porción aproximada del 30% del mercado, quedando el 70% restante para el resto de las empresas de logística internacional. Tenemos entonces que segmentando por tamaño y capacidad operativa tenemos que los competidores de la empresa son pymes registradas ante la DIAN como agentes de carga internacional que operen en Colombia y tengan la capacidad operativa de cumplir con los servicios que L.A Cargo oferta. Así pues no es clara la oferta para las pequeñas y medianas empresas que desean importar productos bajo vigilancia INVIMA pues las opciones disponibles son empresas independientes de asesorías legales para trámites sanitarios y empresas tradicionales de logística internacional dejando latente la oportunidad para la empresa de integrar estos dos servicios y atender una porción del mercado insuficientemente explorada en la actualidad.

5.1.1. Antecedentes y tipos de operadores logísticos

El agenciamiento logístico de carga internacional es un servicio de tercerización del proceso de transporte y logística integral entre un importador; bien sea persona natural o jurídica

y las empresas vinculadas al proceso logístico tales como aerolíneas, líneas navieras, entidades portuarias, entre otros. Según Tompkins Associates (2010), un operador logístico, es una empresa dedicada a prestar servicios integrales de logística en la cadena de abastecimiento; bien sea total o parcialmente en las distintas etapas del proceso y según la incidencia en la cadena logística se clasifican en 1PL, 2PL, 3PL, 4PL Y 5PL

Tabla 1. *Clasificación de operadores logísticos*

CLASIFICACIÓN	INCIDENCIA
1PL	Sólo transporte
2PL	Transporte + Almacenamiento
3PL	Transporte + Almacenamiento + Organización interna de operaciones
4PL	Coordinación y supervisión de toda la logística
5PL	Optimización y ejecución de todas las operaciones logísticas

Fuente: Elaboración propia

Históricamente las empresas que importan cosméticos y demás productos bajo vigilancia INVIMA realizaban sus operaciones sin intervención de agentes logísticos, contratando empresas 1PL y 2 PL, “Este tipo de operadores son el primer paso para la subcontratación de actividades que no forman parte de la competencia esencial del negocio” Granillo (2019); sin embargo en las últimas dos décadas se han ido incorporando en la logística los operadores

logísticos integrales (3PL y 4PL) donde su función se encamina a la consultoría y planificación logística contratando empresas para cada fase del proceso. “un operador 4pl apoya al cliente en la administración de sus proveedores 3pl, busca la integración mediante herramientas tecnológicas y no posee activos en la organización, es un proveedor de la organización contratante” Daza (2018).

5.1.2 Tendencias e innovación en la operación logística en Colombia

El agenciamiento de carga y aduana sigue la tendencia mundial del outsourcing. Según Argyres (1996) las empresas van a integrar verticalmente aquellas actividades en las que tienen más experiencia y habilidades organizacionales (capacidades) sobre los proveedores, y van a subcontratar otras en las que sus capacidades sean mínimas, excepto en aquellos casos donde se involucren elevados costos en un corto plazo, mientras las capacidades se están desarrollando. En ese orden de ideas una empresa especialista en la gestión logística provee a sus clientes con beneficios de economías de escala reduciendo costos y optimizando procesos haciendo que la empresa importadora se desligue del proceso y sus pormenores que no requieren supervisión directa. De acuerdo con López (2015), en Colombia desde los años 90 se ha visto la conformación de grandes conglomerados entre empresas que proveen diversos servicios logísticos, con el fin de brindar ante el cliente final un servicio integral de todas las operaciones en toda la cadena de suministro. Los importadores de productos bajo regulación INVIMA han evolucionado en su gestión operativa desde un modelo autónomo o por medios propios; donde no hay delegación alguna y se contrata directamente a las empresas de transporte de carga internacional y demás entes de forma directa. Otras empresas en la actualidad han migrado a un modelo “Intermodal” donde la empresa contrata a varias empresas como agentes de carga, agentes de aduana, aerolíneas, empresas de transporte terrestre, bodegas, entre otros; dependiendo el proceso que requiera en cada etapa del proceso logístico. Las organizaciones que prefieren una delegación mayor de las actividades de comercio exterior migran a un modelo multimodal donde una sola empresa se encarga de todo el proceso logístico y a su vez esta empresa subcontrata a cada partícipe de la

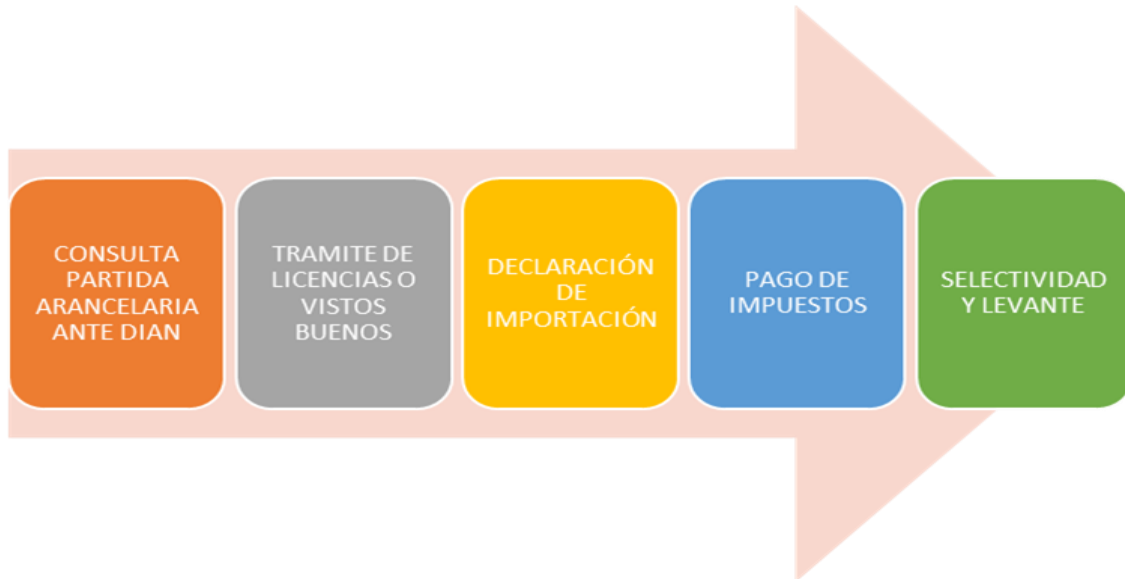
cadena, generando una comunicación directa con un solo intermediario y transfiriendo la responsabilidad a una sola organización de todo el proceso de importación lo que en la cadena de suministro (4PL); mediante el cual, el proveedor de servicios logísticos integra las mejores soluciones en la cadena de suministro para la optimización de los procesos en las empresas, caracterizándose por no usar activos y recursos propios (Fabbe-Costes, Jahre y Roussat, 2008).

5.1.3 Proceso del agenciamiento de aduanas en Colombia

Dentro del proceso logístico descrito tenemos como punto relevante el proceso de legalización de mercancías en el país ante la entidad competente DIAN. Según el Ministerio de Comercio (2021), en el momento en que una mercancía ingresa físicamente al territorio Colombia, su partida arancelaria (código que clasifica las mercancías en Colombia) determina los impuestos que la misma debe pagar y los requisitos documentales, vistos buenos o permisos para su legalización. Cuando una mercancía está sujeta a estas entidades como INVIMA, ICA, Ministerios, Departamentos entre otros, se debe tramitar su registro de importación a través de la ventanilla única de comercio exterior (VUCE). Para determinar si un bien a importar está sujeto a un registro de importación o licencia previa, se debe consultar la respectiva subpartida arancelaria directamente en los lineamientos de la DIAN y seguir los pasos ilustrados en la figura número 2.

Figura 3

Pasos para determinar si un bien está sujeto a un registro de importación

**Fuente:** Elaboración propia

En cuanto a los tiempos del proceso podemos determinar que en la obtención del registro de importación según López (2015) el promedio de días del trámite de un registro de importación son 12 días calendario. Este tiempo involucra recibo de solicitud de la Agencia de Aduanas por parte del cliente, revisión y corrección documental, radicación ante la VUCE, pago de registro ante el MINCIT, aprobación y/o reproceso en caso de ser denegado. Posteriormente el tiempo estimado para el proceso de legalización de las mercancías una vez arribadas al puerto o aeropuerto colombiano es de 9 días aproximadamente. En resumen, tenemos que para la nueva línea de negocio que se plantea, se deben tomar los tiempos del registro o visto bueno ante INVIMA y posteriormente el proceso y tiempos de nacionalización cuando la mercancía llegue al puerto o aeropuerto en Colombia. Para el éxito en el proceso y el cumplimiento de los tiempos evitando retrasos y sobrecostos se deben tener al iniciar el proceso los documentos tales como: factura comercial, lista de empaque, certificados de origen, ficha técnica, partida arancelaria

identificada, descripciones mínimas de la mercancía y demás documentos específicos que la entidad (INVIMA) requiera para su nacionalización, dependiendo el grupo en el cual se clasifique el producto a legalizar; se deberá contar con el proceso radicado ante INVIMA antes de que la carga salga del puerto de origen, ya que al ser variables los tiempos de aprobación, los productos no podrían ingresar al país sin tener los vistos buenos obligatorios para el trámite de importación.

5.2 Sector farmacéutico en Colombia

El sector farmacéutico en Colombia, a pesar de ser uno de los mercados más pequeños del mundo, cuenta con un crecimiento interesante que supera el 7% en el periodo comprendido desde 2014 a 2018. El mercado farmacéutico colombiano está valorado en \$14.5 billones de pesos y tiene un crecimiento anual compuesto de 7.6%. Sánchez, A. (2021). indica que el mercado colombiano es el tercer mercado farmacéutico más grande de Latinoamérica. Tiene un gran potencial debido a la diversidad del país, que permite el desarrollo de fármacos a partir de sustancias naturales y afirma que “En 2018 el gasto en salud supuso un 7,2 % del PIB, y el gasto farmacéutico representó un 21 % del gasto total en salud” (Sánchez, 2021); sin embargo, esta cifra creció para el año 2020 según informe del diario la república (2020) , “El sector creció 26,8% respecto a 2019 y su participación en el PIB de la nación fue de 4,10%, una cifra que se logró con el trabajo de 42.486 personas” (Coneo, 2021).

En el mercado Farmacéutico Colombiano Existen 988 fábricas y laboratorios del sector médico y 99 establecimientos nacionales autorizados por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA); de este total la ciudad de Bogotá Concentra 66% de los

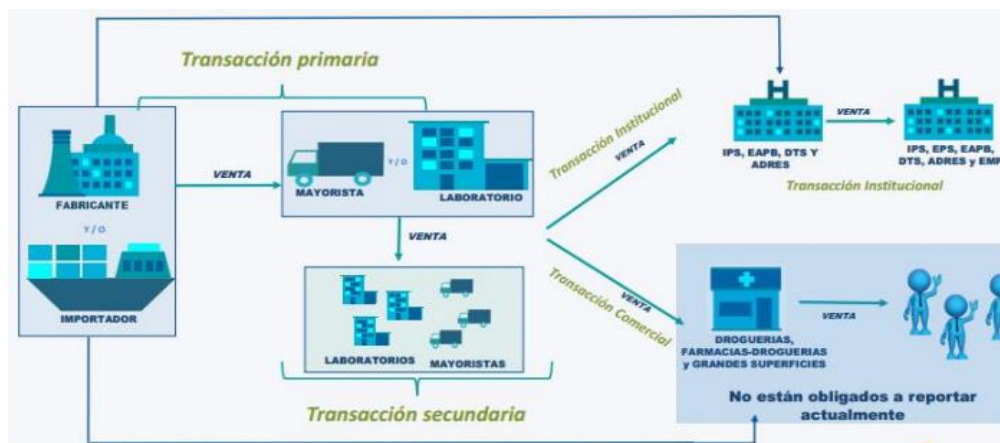
fabricantes de medicamentos, 65% de los mayoristas de medicinas, 49% de los empleos del sector, 47% de las exportaciones y 87% de las importaciones farmacéuticas de Colombia y adicionalmente allí se localizan los tomadores de decisiones más relevantes del país y se encuentra la sede de la entidad de vigilancia y control de medicamentos en Colombia (INVIMA), la cual es una entidad de referencia internacional, calificado con el máximo rango de la Organización Panamericana de la Salud, según el Ministerio de Salud (2020).

Las ventas de la industria farmacéutica en Colombia se dividen en 2 grupos: Los medicamentos que son comprados por el sistema de salud para ser entregados a los ciudadanos por sus EPS y los medicamentos que son vendidos en las farmacias y pueden ser comprados con o sin prescripción médica y dentro de los principales Canales de distribución del sector farmacéutico según los grupos de ventas mencionados anteriormente se da una importancia relevante a las farmacias, entre las que destacan Audifarma, Farmacenter, Farmacias Cruz Verde, Farmatodo y Copifarma ; sin embargo al analizar las cifras de la industria hay que tener en cuenta otra división, entre los medicamentos prescritos y los de venta libre (también conocidos como OTC). En Colombia está prohibida la publicidad de los primeros, razón por la que vemos comerciales de televisión de acetaminofén o ibuprofeno, pero no de medicamentos para el cáncer o la hepatitis. (Abu, 2018) ; Esto es importante porque el grueso de las ventas de la industria farmacéutica en Colombia es institucionales y de medicamentos por prescripción; y aunque en las institucionales se incluyen los medicamentos sencillos y genéricos, que el sistema de salud provee a EPS e IPS (hospitales y clínicas) para tratar males como el dolor de cabeza, existe una correlación directa entre ventas institucionales, grandes laboratorios internacionales y medicamentos de alta complejidad y alto costo que, por ende, deben ser formulados por un especialista.

Según el estudio de mercado de la superintendencia de Industria y comercio (Sector Farmacéutico en Colombia, 2020) Los principales actores involucrados son: los laboratorios, los distribuidores mayoristas, las EPS, las IPS, las Empresas Sociales del Estado, operadores logísticos, así como las farmacias y las droguerías independientes; Referente a la distribución y comercialización en Colombia, existen dos canales: Institucional y comercial; el primero atiende los afiliados al sistema general de seguridad social en salud (SGSST) quienes entregan recursos para que las EPS puedan adquirir los productos de las farmacéuticas y posteriormente se distribuyan a través de los dispensarios contratados por las IPS; y en cuanto al canal Comercial la comercialización y distribución de los medicamentos se realiza a través de droguerías y almacenes de cadena. Las ventas en el canal institucional correspondieron alrededor del 64% y el 36% al canal comercial.

Figura 4

Transacciones en operaciones de venta en medicamentos



Fuente: Superintendencia de Industria y comercio, estudio de mercado Sector Farmacéutico en Colombia 2020, tomado de Secretaría Técnica CNPMDM.

Primaria Institucional: corresponde a la venta o compra efectuada por parte de quien elabora o importa el medicamento a otro actor para ser dispensado con cargo a recursos públicos,

regímenes especiales y de excepción; Primaria Comercial: se refiere a la venta o compra reportada por parte de quien elabora o importa el medicamento a otro actor para ser dispensado con cargo a recursos no públicos; Secundaria Institucional: corresponde a la venta o compra reportada por parte de quien no elabora ni importa el medicamento a otro actor para ser dispensado con cargo a recursos públicos, regímenes especiales y de excepción; Secundaria Comercial: se refiere a la venta o compra reportada por parte de quien no elabora ni importa el medicamento a otro actor para ser dispensado con cargo a recursos no públicos; Final Institucional: es la venta o recobro del medicamento reportado el cual fue dispensado a un paciente con cargo a recursos públicos regímenes especiales y de excepción así como la compra del medicamento y que haya sido dispensado a un paciente con cargo a recursos públicos así no haya sido dispensado por el actor que reporta (Superintendencia de industria y comercio, 2020)

5.2.1. Cifras y marcas del sector

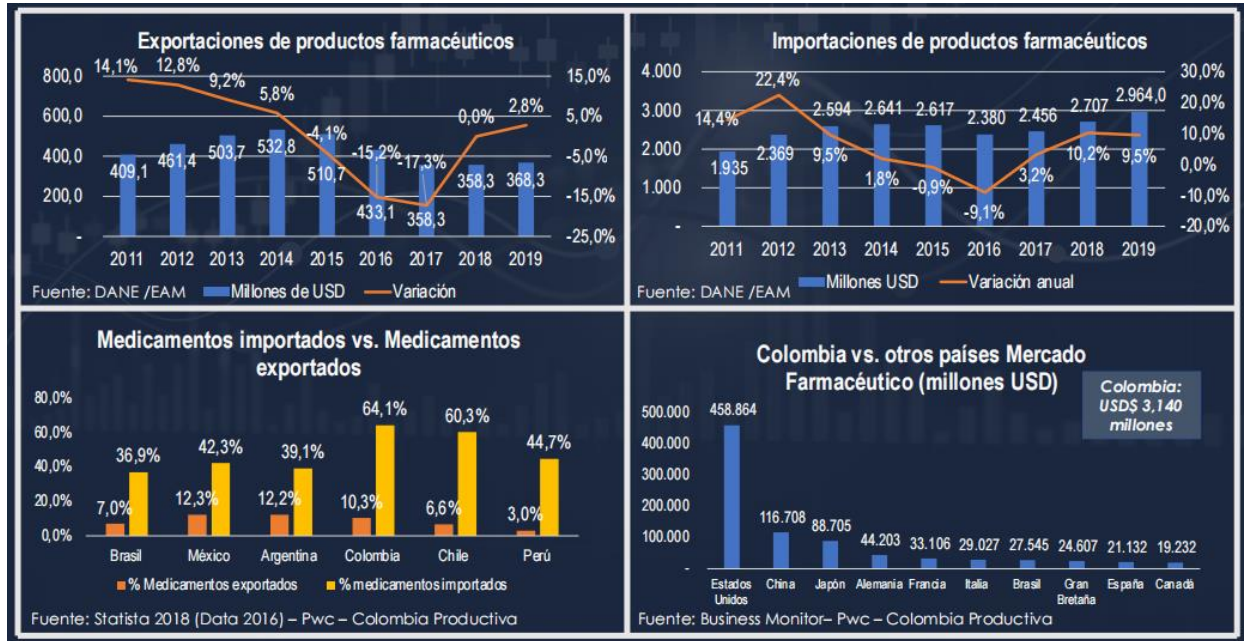
En cuanto a cifras del sector farmacéutico en Colombia según los diferentes estudios relacionados con el tema se encuentra que la balanza comercial está en desbalance en cuanto a exportaciones frente a unas cifras de importación que serán muy difíciles de igualar en el corto y mediano plazo y a pesar de los esfuerzos del gobierno por incentivar la producción nacional para mejorar las cifras de exportaciones del sector como es el caso de la Ley 2069 del 31 de diciembre de 2020, la cual se creó para impulsar el emprendimiento en Colombia y en la cual el gobierno nacional buscó mecanismos para apoyar a los pequeños y medianos empresarios a través de la promoción de micro seguros, la creación del seguro MIPYME como mecanismo de protección al emprendimiento, tarifas preferenciales y diferenciales de registro ante el INVIMA de acuerdo

con la clasificación del tamaño de la empresa beneficiando a las pequeñas y medianas empresa, asociaciones mutuales, étnicas, agropecuarias, entre otras es decir dicha ley estableció que las MIPYMES quedan exceptuadas del pago de tarifas para la expedición, modificación y renovación de los registros ante el INVIMA, entre otros beneficios y programas para incentivar la producción nacional del mercado farmacéutico; sin embargo seguirán siendo las grandes empresas internacionales quienes tengan mayor proyección de crecimiento dentro del mercado Colombiano

El mercado farmacéutico es un mercado de alto potencial según la cifras del sector expuestas por la Andi en su informe llamado Cifras sector salud Mercado Farmacéutico (2020), en el cual muestran que 7 de cada 10 medicamentos que se consumen al interior del país son importados; Esto muestra el gran potencial que existe para la empresa en cuanto a productos importados vigilados bajo Invima con un potencial sostenido de crecimiento entre el 2013 y 2020, dado que las empresas locales se enfrentan a una alta competencia de empresas internacionales cuya balanza comercial será muy difícil de equilibrar en el mediano y largo plazo.

Figura 5

Balanza Comercial de Productos Farmacéuticos



Fuente: Andi – Cifras sector salud – sector farmacéutico en Colombia 2020

Adicionalmente se puede evidenciar que las exportaciones de productos farmacéuticos a noviembre de 2020 fueron de USD 330 Millones de dólares mientras que las importaciones para esta misma fecha fueron de USD 2,235 Millones de dólares, según Sánchez, A. (2021) estudio del Ices de España – El sector farmacéutico en Colombia (2019)

Tabla 2

Importaciones y exportaciones del sector farmacéutico en Colombia 2018-2020 (en millones de USD)

Impo y expo	2018	2019	2020
Exportaciones	353,1	360,6	330,1
Importaciones	2.333	2.599	2.235

Fuente: Sánchez, A. (2021). Ices España – El sector farmacéutico en Colombia (2019)

Evaluando los datos de importaciones de la plataforma de comercio exterior Treid.co, la cual realizó un análisis del top 10 de empresas importadoras del sector farmacéutico en

Colombia en 2018, se establece que 769 empresas participaron de las compras en el exterior de productos farmacéuticos y el top 10 estuvo conformado por: Novartis De Colombia SA, Productos Roche SA, Pfizer SAS, Sanofi-Aventis De Colombia SA, Audifarma SA, Ministerio De Salud Y Protección Social, Abbott Laboratories De Colombia SA, Janssen Cilag SA, Bayer SA y Baxalta Colombia SAS; y, en cuanto a agremiaciones en Colombia existen alrededor de 90 laboratorios farmacéuticos entre nacionales y extranjeros, 61 de estos pertenecen a la Cámara de la Industria Farmacéutica de la ANDI y varios pertenecen al mismo tiempo a algunos de otros gremios tales como la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos de Investigación y Desarrollo (Afidro), que reúne a 23 grandes multinacionales, y la Asociación de Industrias Farmacéuticas (Asinfar), a la que están afiliados 26 laboratorios colombianos.













5.2.2 Sector cosmético en Colombia

La industria cosmética ha tenido grandes variaciones tanto en el mundo como en Colombia, los consumidores han cambiado sus hábitos de consumo, se tiene más tendencias al uso de productos naturales y cosmética artesanal para el cuidado personal; los hombres se cuidan más y este fenómeno no solo se vive en Colombia sino en todo el mundo, las mujeres tienen más poder adquisitivo, y adicionalmente los comportamientos de compra se han inclinado hacia las compras electrónicas facilitando e incrementando sus consumos como es el caso de los artículos de belleza y aseo personal en los cuales se ha visto un incremento del 110% entre 2019 y 2020 según Portafolio 2020; como también La sostenibilidad del sector se relaciona con uno de los nuevos paradigmas de producción y consumo como la Economía Circular, que pretende establecer principios más responsables para optimizar el uso de recursos, alargar su vida útil y

minimizar la generación de residuos según el análisis de competitividad de ANDI, 2018 según el informe sectorial de Inexmoda, 2019, Para el año 2019 las categorías que tenían mayor participación en venta de belleza y cuidado personal en Colombia eran los perfumes con ventas por 687,9 millones de dólares, seguido por la categoría de aseo masculino, con una facturación de 623,1 millones de dólares. El cuidado bucal aporta ventas por 517,7 millones de dólares, mientras el cuidado del cabello, factura cerca de 546,5 millones de dólares, y se prevé un crecimiento del 14% hasta el año 2024 basados en las cifras de 6000 millones de dólares que se traían antes de la pandemia, ya para el año 2021 En el informe sectorial (octubre de 2021) de Inexmoda, se reporta que en los primeros siete meses del 2021 se importaron cosméticos por valor de 344 millones de dólares, estas importaciones están distribuidas entre las categorías que se evidencian en la figura 6.

Figura 5

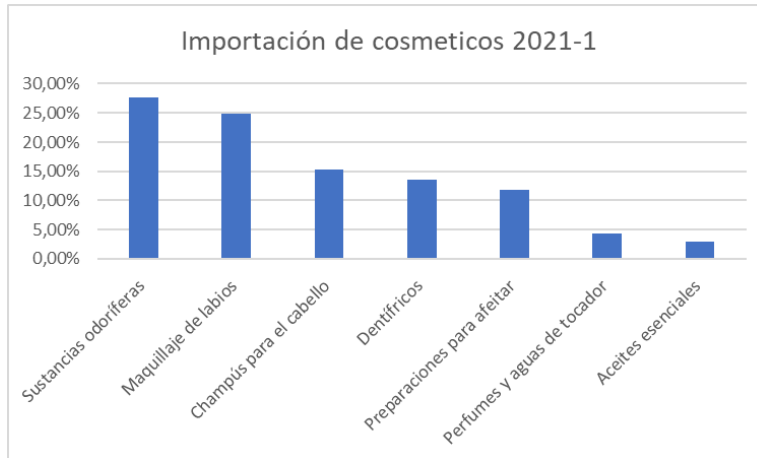
Participación por productos en la subcategoría de cosméticos – Colombia 2019 (Millones de dólares y participación %)

	Fragancias	687,7 (19,3 %)		Productos de belleza Premium	404 (11,3 %)
	Cuidado Bucal	517,1 (14,5 %)		Productos para bebés y niños	200,6 (5,66 %)
	Cuidado del Cabello	546,5 (15,3 %)		Baño y Ducha	228,1 (6,39 %)
	Aseo masculino	623,1 (17,4 %)		Desodorantes	243,4 (6,81 %)
	Cuidado de la Piel	506,6 (14,2 %)		Protección Solar	63,9 (1,79 %)
	Maquillaje	396,6 (11,1 %)		Depilatorios	30,7 (0,86 %)

Nota; se muestra la participación porcentual por productos de la subcategoría de cosméticos en Colombia al año 2019. Fuente: Plan de acción para el desarrollo de la cadena Ingredientes naturales para cosméticos – ANDI 2019

Figura 6

Participación de productos cosméticos en importaciones 2021-1. (% participación)



Fuente: Elaboración propia

El 97 % de las importaciones de cosméticos llegan a cuatro regiones del país: Bogotá (57.5 %), Valle del Cauca (19,2 %), Antioquia (10.4 %) y Cundinamarca (9.5 %). Los países de los cuales se importan más cosméticos en Colombia son México (28.4 %), Estados Unidos (14.5 %), Brasil (8,5 %), España (8.2 %), Francia (5.1 %), China (4.6 %), Suiza (3.8 %) y República Dominicana (3.6 %); El Mismo artículo indica caídas en compra de maquillaje y labiales e incrementos en compras de las líneas de cuidado personal como jabones, antibacteriales y los productos para ojos (20 %). Por su parte, se evidencio contracción de la producción nacional explicada principalmente por una mayor compra de productos importados, dado que el índice de ventas de cosméticos creció 2.8 % en lo corrido de 2021. las importaciones de esta categoría de productos se recuperaron en un 9.2 % posterior a la pandemia.

5.2.3 Contexto, consumo y comportamiento de compra

De acuerdo con el informe de gestión del año 2019 del instituto nacional de medicamentos y alimentos INVIMA, en Colombia se obtienen en promedio por año, desde el 2016 hasta el 2019, 21.267 registros sanitarios nuevos, para productos vigilados por el ente regulatorio sanitario. Además, para el año 2019, último año mostrado en el informe, se registraron 22.999 registros sanitarios nuevos, mostrando un crecimiento con respecto a los años anteriores; teniendo en cuenta lo anterior, y considerando adicionalmente los últimos eventos relacionados con salud pública, como la situación del COVID 19, en los próximos años, en Colombia y en general en américa latina, habrá un posible aumento en la solicitud para la obtención de registros sanitarios para productos vigilados por el INVIMA, tanto de fabricantes locales, así como importadores, personas naturales y personas jurídicas; por lo tanto, es necesario que los fabricantes, importadores y agentes aduaneros, cuenten con el conocimiento técnico y regulatorio, y los requisitos exigidos por la entidad sanitaria para obtener de forma rápida el registro sanitario de este tipo de productos, que es un requerimiento para la importación y/o fabricación de los mismo en Colombia.

Este escenario se convierte entonces en una oportunidad para los agentes aduaneros, de asesorar y prestar los servicios para la solicitud y obtención de registros sanitarios en conjunto con la posterior importación del producto, a potenciales clientes personas naturales y jurídicas que desconozcan el proceso dado que, al tener el conocimiento técnico y regulatorio para la obtención de registros sanitarios, será posible obtener el registro de forma eficaz y rápida. Esto se considera un valor agregado adicional para los clientes potenciales, quienes pueden desconocer el proceso, los requisitos, y la información técnico-científica de los productos que

desean importar, y que, además, en la mayoría de los casos requieren iniciar el proceso de comercialización de dichos productos de forma ágil, pero muchas veces se ven frenados por el desconocimiento de la normatividad retrasando la obtención del registro sanitario y por ende la importación. Adicionalmente, encontramos un grupo de productos especiales, cuyo consumo y utilización tienen impacto sobre la salud pública, entre los cuales podemos mencionar alimentos, cosméticos, medicamentos y dispositivos médicos. Este tipo de productos normalmente cuentan con regulaciones específicas en cada país, y son vigilados y controlados por entidades de control como la Food and Drug Administration o FDA, en los Estados Unidos de América, la Agencia Europea de Medicamentos (EMA) o el INVIMA en Colombia cuyas regulaciones y normatividad debe ser tenida en cuenta antes de iniciar cualquier gestión de compra, negociación e Importación.

Ya en cuanto al comportamiento de compra del consumidor del sector farmacéutico específicamente, el gobierno nacional por medio del Ministerio de Salud y Protección Social regula el derecho fundamental a la salud (Ley 1751, art. 23) y establece una Política Farmacéutica Nacional, programática e integral en la que se identifican las estrategias, prioridades, mecanismos de financiación, adquisición, almacenamiento, producción, compra y distribución de los insumos, tecnologías y medicamentos, así como los mecanismos de regulación de precios de medicamentos. Esta política está basada en criterios de necesidad, calidad, costo efectividad, suficiencia y oportunidad; adicionalmente, está a cargo de regular los precios de los medicamentos a nivel nacional para los principios activos. Dichos precios se determinarán con base en comparaciones internacionales y no podrán superar el precio internacional de referencia de acuerdo con la metodología que defina el Gobierno Nacional.

En los últimos años y especialmente posterior a la coyuntura de Covid-19 el sector farmacéutico ha visto la necesidad de renovarse y adaptarse a las necesidades del consumidor y del mercado, especialmente en la industria 4.0 optimizando procesos y garantizando la calidad y seguridad en los medicamentos, “Uno de los temas que cobra relevancia es la trazabilidad de los medicamentos, identificar su procedencia desde la fabricación hasta la dispensación final, genera confianza en el consumidor e incentiva la colaboración interempresarial” Logyca (2021). Dicha colaboración implica tener en cuenta las tendencias de consumo como la telemedicina y la logística a domicilio; sin embargo, el comportamiento de compra del consumidor del sector farmacéutico también está dado por otros aspectos de carácter más comercial que impulsa la compra de este tipo de productos.

En el artículo denominado *Así funciona la industria Farmacéutica en Colombia* (2018) se enuncia que la estrategia más común y eficiente de la industria para impulsar las ventas es la llamada educación médica continuada, que consiste en financiar congresos y seminarios para médicos por especialidad, patología y producto. Muchas veces a esos eventos también asisten, por invitación de los laboratorios, droguistas, líderes de opinión y periodistas. De las áreas encargadas de ese tema en las farmacéuticas salen también las invitaciones a médicos para que dicten charlas, que incluyen tiquetes, alojamiento y, a veces, pagos en efectivo. (Abu, 2018)

En Colombia, la práctica de inducir la demanda a través de la educación médica continuada y los visitantes médicos es más utilizada por los laboratorios multinacionales que por los colombianos, entre otras cosas porque los primeros cotizan casi todos en bolsa y cualquier escándalo podría tener consecuencias nefastas para la acción de esas compañías. Los locales prefieren prácticas que para los laboratorios extranjeros son desleales, como darles bonos a los regentes de farmacias.

5.3 Regularización de Productos Sanitarios y Cosméticos

5.3.1. Regulación INVIMA

El Instituto Nacional de medicamentos y alimentos INVIMA, es la agencia regulatoria nacional de Colombia, una entidad de vigilancia y control de carácter técnico científico, regulada por el decreto 4725 (Ministerio de Protección Social, 2005). Trabaja para la protección de la salud individual y colectiva de los colombianos, mediante la aplicación de las normas sanitarias asociadas al consumo y uso de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos objeto de vigilancia sanitaria (INVIMA, s.f.). El INVIMA faculta a los productores e importadores de los productos bajo su regulación por medio de la expedición de los Registros Sanitarios; documentos públicos que avalados por esta entidad para el cumplimiento de los requisitos técnicos, legales, científicos y sanitarios (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, 2013)

El control y la vigilancia que ejerce esta entidad se da de acuerdo con las etapas del ciclo de vida de los productos, es decir, desde su autorización para la comercialización, pasando por la vigilancia post comercialización, hasta la sanción, en caso de incumplimiento de las normas sanitarias o uso; el proceso de autorización para la comercialización de un producto es la etapa en la que previo cumplimiento de todos los requisitos establecidos en la normatividad sanitaria vigente, el Invima autoriza a una persona natural o jurídica (titular del producto) la comercialización de un producto con destino al consumo o uso humano, así como las condiciones de fabricación y aseguramiento de calidad de estos (INVIMA, 2021), la autorización de comercialización se concede a través de la expedición de un documento administrativo,

conocido como registro sanitario, permiso o notificación sanitaria, de acuerdo con el tipo de producto emitida por el INVIMA. Una vez obtenida la autorización de comercialización, el titular del producto estará autorizado para comercializar el producto en el territorio nacional, bajo la modalidad que fue aprobado, por ejemplo: fabricar y vender (la cual normalmente incluye también la posibilidad de exportar); importar y vender; importar, acondicionar y vender; etc., las cuales pueden variar también de acuerdo con la categoría de producto.

Tabla 3

Categorías de productos vigilados por las diferentes direcciones del INVIMA

<i>Dirección</i>	<i>Productos vigilados</i>
<i>Dirección de alimentos y bebidas</i>	Carne Bebidas alcohólicas Pesca y acuicultura Otros alimentos y bebidas.
<i>Dirección de medicamentos y productos biológicos</i>	Medicamentos de síntesis química Medicamentos biológicos Medicamentos homeopáticos Medicamentos fitoterapéuticos Suplementos dietarios Sangre y hemoderivados Cannabis.
<i>Dirección de cosméticos, aseo,</i>	Cosméticos

<i>plaguicidas y productos de higiene doméstica</i>	Plaguicidas Higiene doméstica y absorbentes de higiene personal
<i>Dirección de dispositivos médicos y otras tecnologías</i>	Dispositivos médicos y equipos biomédicos Reactivos de diagnósticos in vitro y reactivos in vitro Componentes anatómicos

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la página del INVIMA (2021) reglamentación para la importación de cosméticos.

Según la regulación de Colombia basada en la normativa de la Comunidad de las Naciones Unidas; los productos cosméticos son “Las sustancias o mezclas destinada a ser puesta en contacto con las partes superficiales del cuerpo humano o con los dientes y las mucosas bucales con el fin de limpiarlos” CAN (2011). Así pues, se destaca que bajo estos criterios ningún producto que sea para ingerir, inyectar o implantar o con el fin de sanar, tratar o curar se considerará cosmético y por ende el proceso para su producción o importación se reglamenta bajo parámetros específicos para este apartado desde la regulación vigente del INVIMA según el decreto 219 de 1998. Con base en esta regulación, el INVIMA a través de los registros sanitarios autoriza a las personas y empresas a importar y exportar los productos que bajo la clasificación de cosméticos deseen ingresar al país, cumpliendo los requisitos dispuestos en los registros sanitarios y/o vistos buenos que apliquen. Ahora bien, el proceso para emitir dichos registros o

vistos buenos se somete al conducto regular del INVIMA para la sección cosméticos; los cuales deben siempre contar con la Notificación Sanitaria Obligatoria (NSO). Estos requisitos van en función de proteger la salud humana, garantizar su calidad y evidenciar sus compuestos, usos y demás información relevante del producto.

Dentro de los requisitos específicos para tramitar un registro INVIMA para productos cosméticos, la entidad tiene una subclasificación según su uso final que son; Cosméticos para niños, para el área de los ojos, para la piel, para los labios, para el aseo e higiene corporal, desodorantes y antitranspirantes, capilares, para las uñas, de perfumería, productos para higiene bucal y dental, productos para y después del afeitado, productos para el bronceado, protección solar y autobronceadores, depilatorios y productos para el blanqueo de la piel, INVIMA (2013). Dependiendo de la clasificación del producto cosmético, el trámite de solicitud de registro de importación podrá requerir diferentes requisitos generales, técnicos y legales que deben ser atendidos en su totalidad para la expedición del registro; para los productos importados es requisito excluyente tener el certificado de libre venta apostillado o con la autorización expedida por la autoridad competente del país de procedencia y a su vez la autorización del fabricante al importador para la comercialización de los productos.

5.3.2 Proceso actual para importar productos bajo vigilancia INVIMA en Colombia

En Colombia la norma vigente que regula el ingreso de productos bajo la vigilancia INVIMA es el decreto 4725, el cual “reglamenta el régimen de registros sanitarios, permiso de comercialización y vigilancia sanitaria de los dispositivos médicos para uso humano” (Ministerio

de Protección Social, 2005). Si una persona natural o jurídica, quiere importar y comercializar un producto vigilado por el INVIMA en territorio nacional, debe cumplir ante el INVIMA con los requisitos resumidos en la figura 5, para hacer la correspondiente gestión de importación (INVIMA, 2021).

Figura 7

Requisitos para cumplir ante el INVIMA para la importación de productos de su competencia (INVIMA, 2021)



Fuente: Instituto Nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos INVIMA 2021

Sin embargo, si bien el proceso actual está parametrizado y descrito para su aplicación, se encuentran evidentes vacíos en la información que dificultan a un importador o fabricante tener una hoja de ruta clara para realizar sus trámites ante el INVIMA. “Dentro del régimen de registros sanitarios se encontraron hallazgos importantes que permite concluir sobre este particular que no se encontró material suficiente que permita al solicitante tener claridad y certeza sobre algunos de los requisitos” Pacasuca (2016). Así pues, el proceso de importación de este tipo de productos para una PYME sin experiencia previa en este campo se vislumbra en un panorama gris propenso a errores, retrasos y sobrecostos si no se cuenta con una asesoría especializada; “La reglamentación colombiana no es suficiente y menos aún orientadora e indicadora de los criterios a los que debe acogerse el solicitante para efectos de conseguir la autorización de desaduanamiento de los equipos y dispositivos médicos” Pacasuca (2016).

5.4 Contexto Mipymes

5.4.1. Análisis pymes del sector farmacéutico y Cosmético

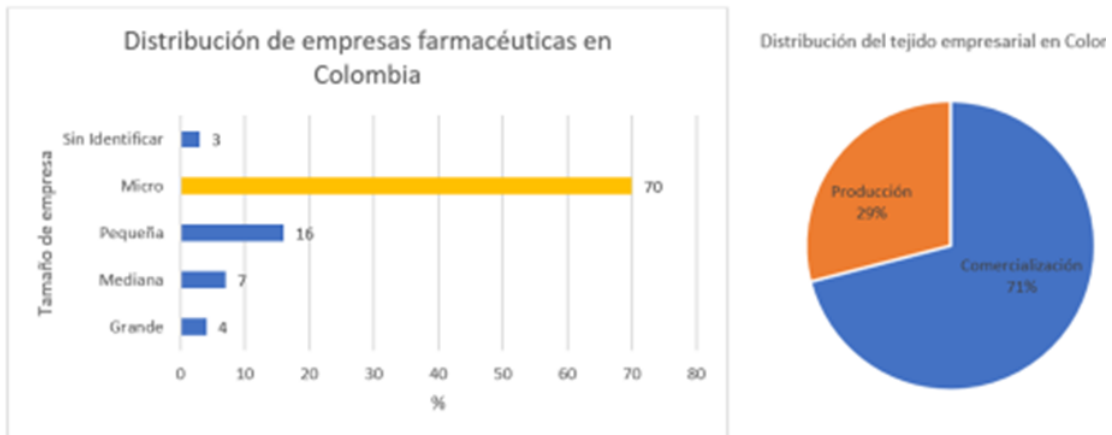
Según la encuesta anual manufacturera (EAM) referida en el estudio de Colombia Productiva (marzo de 2021) El sector farmacéutico en Colombia, se indica que en el año 2020 se encontraban activas un total de 20.372 matrículas e inscripciones de empresas relacionadas con el sector farmacéutico. El 42% son microempresas, el 6% son pequeñas empresas, el 2% mediana empresa, y tan solo el 1% corresponde a gran empresa. La principal actividad económica del sector farmacéutico corresponde a la fabricación de productos farmacéuticos y medicamentos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico, Otras actividades relacionadas al sector corresponden a: comercio al por mayor de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y de tocador (4645) y; comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador en establecimientos especializados (4773).

Adicionalmente teniendo en cuenta el sector de Pymes y las características de este mercado en Colombia y, según Sánchez, A. (2021), en su documento llamado el sector farmacéutico en Colombia (2021) indica que: de las 306 empresas que registra la superintendencia de Sociedades, el 71 % se dedica a actividades de comercialización de medicamentos, mientras que el 29 % son productoras. Las empresas reportadas por el Registro Único Empresarial (RUES) al año 2019 fueron 1.207, de las que aproximadamente un 70 % son microempresas, seguidas por las pequeñas, con una participación del 16 %. Las grandes sólo representan el 4 % del tejido empresarial. (Sánchez, 2021); La mayoría de ellas se concentran en

actividades de comercialización; es por ello por lo que se evidencia un gran potencial para la nueva línea de negocio expuesta en el presente trabajo y adicionalmente el mismo informe revela que la ciudad donde se concentra este mercado es en Bogotá.

Figura 8

Contexto de la Industria farmacéutica en Colombia a 2019



Fuente: Elaboración propia.

Estas cifras nos indican que existen más de 700 empresas en el mercado de clientes potenciales que importan productos farmacéuticos, cosméticos entre otros productos que son vigilados bajo INVIMA. y teniendo en cuenta el número de microempresas que se dedican a la comercialización de productos farmacéuticos según la SuperSociedades, se puede visualizar un panorama de crecimiento empresarial a través de la nueva línea de negocio; y más aun evidenciando que el proceso de Importación tiene una complejidad inmersa que conlleva a que estas Pymes deban tener las mayores precauciones en un proceso de importación, buscando el apoyo de empresas como LA CARGO que tengan una asesoría en toda la cadena logística ya sea para la importación de Insumos o productos terminados y encontrando un plus adicional en la asesoría de publicidad y marketing pharma.

Con respecto al sector cosmético, no se encuentra mucha información detallada sobre las pymes, ya que muchas veces se engloban dentro del mismo sector farmacéutico, sin embargo, el gobierno colombiano ha reformulado el plan de negocios del sector, y elaborado un documento llamado “Evaluación y reformulación estratégica del plan de negocios del sector de cosméticos y aseo”. Allí se plantean algunas líneas de actuación críticas relacionadas con las PYMES, como por ejemplo “Acompañar la realización de proyectos demostrativos, apalancando las capacidades de PYMES, empresas ancla en Colombia y de centros de investigación de referencia. Adicionalmente, se pretende propiciar encadenamientos para fortalecer los eslabones productivos del sector en Colombia, que en el caso de las PYMES se encamina a fortalecer las capacidades de proveedores locales de materias primas naturales, químicas, envases y empaques (Idom, 2016).

6. Planteamiento Unidad de Negocio

Considerando la normatividad de los productos vigilados por el Invima que tienen impacto sobre la salud pública ; y teniendo en cuenta el proceso dentro de la logística de importación de productos y servicios logísticos relacionados, es necesario considerar una herramienta de gestión que permita tener un plan de acción estructurado frente a las metas propuestas por la organización y que pueda articular la normatividad y la logística en un solo contexto direccionando las acciones de cada miembro del equipo hacia las metas planteadas. Ander (2007), afirma que la Planeación Estratégica es definida como: el conjunto de procesos llevados a cabo dentro de una organización y en su entorno o mercado al que pertenece, los objetivos fijados pueden ser a corto plazo, mediano o largo, para después seguir una serie de

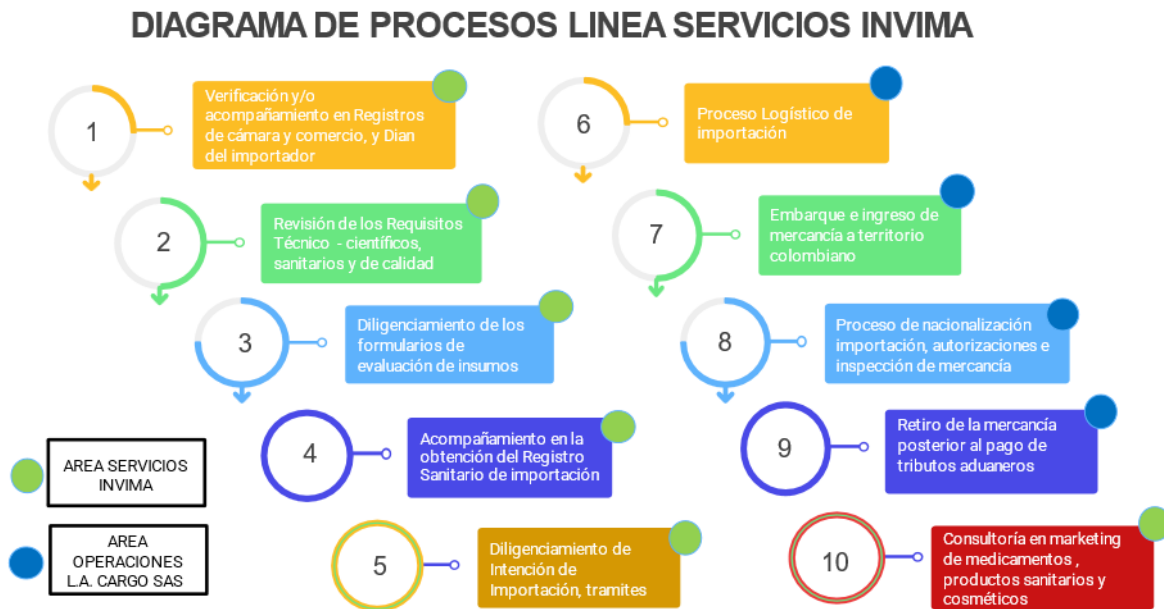
eventos u estrategias para darle cumplimiento a los objetivos previamente establecidos siguiendo directrices que permiten darle la razón de ser de la empresa; es así como la planeación estratégica se encuentra relacionada con la definición de los objetivos y la formulación de procedimientos y los métodos que se utilizan para alcanzarlos; por su parte el direccionamiento estratégico es un proceso clave para conseguir los objetivos de las organizaciones a corto, mediano y largo plazo; por ello debe ser asumido como una parte fundamental del desarrollo del proceso de creación y mantenimiento de la nueva línea de negocio y se debe entender como un proceso continuo, para que pueda ser usado de forma permanente y efectivo dentro de la organización relacionado con las variables del entorno; es por ello que se definió un esquema de servicio que involucra a las diferentes áreas de la organización y específicamente las áreas de operación que tendrán contacto directo con el cliente y que llevaran a cabo las acciones pertinentes involucrando un continuo detalle y seguimiento, y garantizaran la eficiencia en cada paso tanto a nivel de normatividad INVIMA como de la gestión logística propia del proceso.

6.1 Esquema de servicio de la nueva línea de importación de productos vigilados por el INVIMA en La Cargo S.A.S

Según la estrategias y alternativas para el plan de mercadeo de la nueva línea de negocio se define un esquema de servicio que pueda diferenciar a la empresa de la competencia bajo las siguientes premisas posterior al desarrollo del plan de marketing y contacto con clientes potenciales; se describe a continuación el orden secuencial del esquema de servicio propuesto, según el área encargada el área encargada de la gestión de cada paso:

Figura 9

Diagrama de Procesos Línea de servicios INVIMA



Fuente: Propia

- Verificación y/o acompañamiento en Registros de cámara y comercio, y Dian del importador (Área servicios INVIMA)
- Revisión de los Requisitos Técnico - científicos, sanitarios y de calidad de los insumos, medicamentos o dispositivos médicos que van a ingresar al país los cuales permiten evaluar los aspectos técnicos de fabricación y calidad de dichos productos que deben incluir datos del fabricante, listados y fechas de fabricación, certificados emitidos por la OMS, certificados de venta libre, verificación y aceptación de etiquetas, rótulos y empaques, entre otros; y adicionalmente teniendo en cuenta la disposición adicional tercera de la Ley 29/2006 de garantías y uso racional de medicamentos y productos sanitarios (Área servicios INVIMA)

- Diligenciamiento de los formularios de evaluación de insumos según decreto 4725 del 2005 y demás documentos exigidos por el Invima (Área servicios INVIMA)
- Acompañamiento en la obtención del Registro Sanitario de importación de insumos o dispositivos médicos expedido por el Invima (según decreto 4725 del 2005) (Área servicios INVIMA)
- Diligenciamiento de Intención de Importación, tramites y demás permisos de importación para productos específicos bajo vigilancia Invima (Área servicios INVIMA)
- Proceso Logístico de importación, a cargo del departamento de Operaciones de LA CARGO (Área Operaciones L.A.C.)
- Embarque e ingreso de mercancía a territorio colombiano (Área Operaciones L.A.C.)
- Proceso de nacionalización de productos que incluyen los registros de declaración de importación, autorizaciones e inspección de mercancía entre otros. (Área Operaciones L.A.C.)
- Retiro de la mercancía posterior al pago de tributos aduaneros. (Área Operaciones L.A.C.)
- Consultoría en marketing de medicamentos y productos sanitarios y cosméticos: LA CARGO prestara los servicios de asesoría en el diseño de campañas de productos vigilados bajo Invima con el fin de evitar errores de diseño en cuanto a normatividad, regulaciones, restricciones y limitaciones, teniendo en cuenta

tendencias y estrategias de mercado - Marketing Pharma. (Área servicios INVIMA).

7. Diseño Metodológico

7.1 Enfoque de la Investigación

El proceso de investigación que se llevará a cabo en el presente trabajo es de tipo cualitativo y se basará en una encuesta, con el fin de entregar resultados que conlleven a la implementación de una nueva línea de servicios logísticos en la empresa referente a importación de productos que requieren registros sanitarios y asesoría técnica y legal para tal fin, y buscar un plan de acción pertinente para dicha línea de negocios. El carácter práctico está dado por la búsqueda y recopilación de información, su análisis y estudio, para finalmente tomar una decisión sobre la pregunta de investigación planteada. Según Sampieri, R y Mendoza (2018). La investigación científica se concibe como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; es dinámica, cambiante y evolutiva. El alcance de la investigación es descriptivo y correlacional en la medida en que pretendemos identificar si la nueva línea de negocios tendrá un impacto positivo en el mercado y en la rentabilidad de la compañía; Por otro lado, la fuente de recolección de información es de tipo cualitativo ya que incluye encuestas a clientes potenciales de la empresa para determinar la viabilidad frente a la nueva línea de negocio, a su vez para la identificación de las variables, se realizó una revisión de literatura relacionada con la gestión empresarial tomando como base el modelo de gestión de Kaplan y Norton (2002) donde se analiza el cuadro de mando integral de las organizaciones

estudiadas y desde las cuatro dimensiones anexar literatura que nos permita definir las métricas necesarias para realizar el diagnóstico completo de las empresas e identificar sus causas. De esta manera se obtuvo la clasificación de 15 factores determinantes desde las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral y la creación de una perspectiva adicional para la medición del potencial del servicio planteado para tomarlo como base del instrumento de medición.

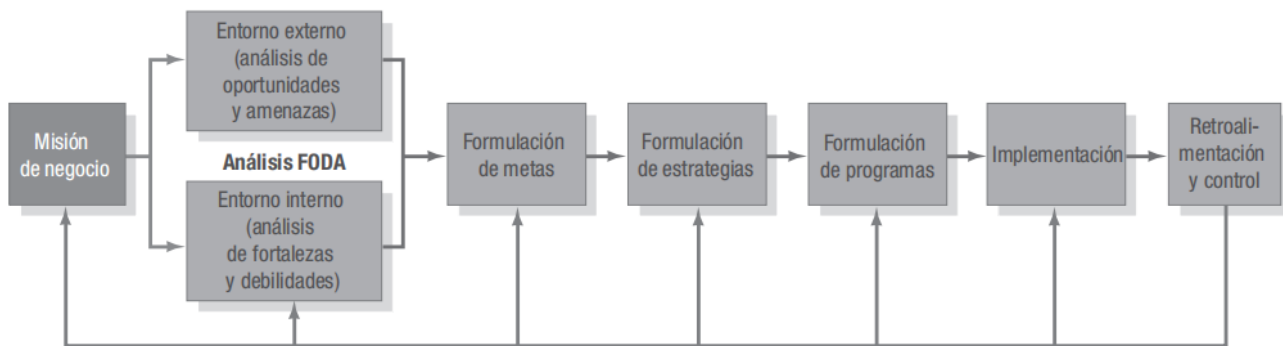
EL cuadro de mando integral fue el modelo seleccionado para el análisis y desarrollo del trabajo investigativo dado que es una herramienta de gestión empresarial que traduce la estrategia corporativa con los objetivos y posteriormente permitirá hacer el respectivo seguimiento de todas las perspectivas (clientes, Finanzas, aprendizaje y procesos internos), se tendrán en cuenta las necesidades de los clientes y oportunidades del mercado como variables de entrada y se podrán fortalecer los procesos internos con enfoque en la perspectiva de aprendizaje y gestión de la información para apoyar toda la estrategia, tal como lo indica Kaplan y Norton (2002) “ el cuadro de mando integral expande el conjunto objetivo de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros”, y pueden medir la forma en que las unidades de negocio generan valor para los clientes presentes y futuros y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarias para mejorar la actuación futura.

Para determinar el proceso de planeación estratégica enmarcada en una nueva unidad o línea de negocio nos basaremos en el planteamiento de Kotler- el proceso de planificación estratégica de una nueva unidad de Negocio; dentro del desarrollo metodológico se realizará la formulación de objetivos de la nueva línea de negocio, la estrategia y formulación del programa y se propondrán las pautas de la ejecución y el posterior feedback para controlar los resultados de

dicha línea, evidenciar nuevas oportunidades en el mercado de productos bajo vigilancia Invima, los cambios que se puedan presentar en este entorno económico y descubrir las ventajas competitivas para fortalecer la línea de negocios en el tiempo y encontrar una rentabilidad óptima y significativa para la empresa con esta nueva propuesta.

Figura 10

Planificación estratégica de las unidades de negocio



Fuente: Kotler, Philip. Dirección de Marketing (Pag 72)

Referente a el análisis interno se orientará a identificar las Fortalezas y debilidades de la empresa en función de la nueva línea de negocios, resaltando los aspectos críticos en los cuales interviene la nueva unidad de negocios y adicionalmente se formularán las acciones que se llevarán a cabo de acuerdo con los aspectos positivos o negativos encontrados en este análisis. Según (Munch, 2013) La planeación estratégica comprende una serie de elementos que se plasman en el plan estratégico, también conocido como el plan de negocios (Business Plan) y se realiza en la alta dirección la cual sirve como base para la elaboración de los planes tácticos y operacionales por lo cual la filosofía, visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias, políticas, programa y presupuesto son los elementos que forman parte del plan estratégico, Por esta razón se plantea en el desarrollo del trabajo un análisis FODA en el cual se analizan los aspectos tanto

internos como externos que influyen en el plan de acción de la nueva línea de negocio; este plan de acción que se definirá en el presente trabajo proporciona un marco general útil para la revisión continuada las actividades y un enfoque sistemático de la formulación de las estrategias con el fin de buscar los mejores resultados tanto económicos como operativos dentro del proceso de comercialización y ventas de la empresa. Adicionalmente se incluye el modelo de planeación estratégica de Fred David con el desarrollo de la Matriz MEFI-Matriz de Evaluación de factores Internos para conocer los puntos fuertes y débiles de la empresa en sus áreas funcionales, “Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas” Fred David (2013) , y la matriz MEFE – Matriz de evaluación de factores externos, la cual permite evaluar información económica- social-cultural-demográfica ambiental, política , gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

En cuanto al análisis externo de oportunidades y amenazas del entorno (Oportunidades y Riesgo) y con la intención de entender el contexto en el cual se desempeña la empresa nos basaremos en un análisis PESTEL con el cual entenderemos el entorno y mercado actual donde interactúa la empresa tanto geográficamente como en el contexto general, y los diferentes aspectos – que abarca tanto la empresa como sus clientes, teniendo en cuenta que el análisis PESTEL es una herramienta de análisis usada para comprender el crecimiento o declive de un mercado, el entorno empresarial, y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad, sin embargo, a medida que el entorno actual se ha ido complejizando, se han sumado otros factores

como el Ecológico y Legal por lo cual se nombra como PESTEL (Revista negocios y empresa.com. Análisis PESTEL); La metodología se basará en analizar los aspectos del entorno que conciernen a la empresa y en cómo afecta cada uno de estos factores a la organización; su influencia positiva o negativa en las decisiones empresariales y la identificación de los factores más relevantes enmarcándose como oportunidades y/o amenazas del mercado.

7.2 Población, muestra y ficha técnica

Para la definición de la población del instrumento de medición se definió que la estrategia más pertinente para lograr los objetivos de investigación teniendo en cuenta la literatura de Hernández Sampieri, (2018); en la cual se deben tomar en cuenta criterios de rigor, estratégicos, éticos y pragmáticos así: 1. Capacidad operativa de recolección y análisis (el número de casos que podemos manejar de manera realista y de acuerdo con los recursos que dispongamos). 2. El entendimiento del fenómeno (el número de casos que nos permitan responder a las preguntas de investigación. 3. La naturaleza del fenómeno bajo análisis (si los casos son frecuentes y accesibles o no, si el recolectar información sobre éstos lleva relativamente poco o mucho tiempo).

Por lo anterior se determinó realizar Muestras por conveniencia: simplemente casos disponibles a los cuales tenemos acceso (Hernández, 2010) y se realizó un estudio de mercado en el cual se analizan las empresas del sector cosmético en el país constituidas desde el año 2014; las cuales son quienes en mayor proporción pueden verse beneficiadas con el servicio propuesto y su inicio de operaciones fue anterior al inicio de la pandemia COVID19; el cual según el resultado de la búsqueda en la base EMIS, en Colombia, el sector cosmético contaba con 1432

empresas en 2020. Al realizar la clasificación de micro y pequeñas empresas encontramos que en Colombia según la guía de contratación pública para micro y pequeñas empresas uno de los criterios para clasificar el tamaño de las empresas es por el número de empleados, y fija como límite 50 empleados activos y formalmente vinculados, también fija como límite un total de activos inferiores a 500 salarios mínimos legales vigentes, que para el año 2022 serían mil millones de pesos y el último criterio es el valor de ingresos anuales con un límite de 23.563 UVT el equivalente a COP \$895.488.252. En consecuencia, tenemos que el número de empresas que cumplen este criterio en la ciudad son 166, sin embargo, para la definición de la población del primer instrumento a utilizar se realizará la entrevista a clientes potenciales de la organización que estén en la base de datos de la empresa y estén ubicadas en Colombia, como muestra tomaremos a veinte clientes empresas que estén registradas en sus respectivas cámaras de comercio con actividades económicas relacionadas a la comercialización, importación y fabricación de productos bajo vigilancia INVIMA. En el momento de enviar las encuestas, se indicó a las organizaciones, que fueran completadas por el personal técnico o aquel encargado del área de asuntos regulatorios y/o calidad, y en algunos casos se pasó a estos cargos especializados directamente. De esta manera se espera tener suficiente información que nos permita realizar un análisis robusto del entorno de L.A Cargo S.A.S, y evaluar preliminarmente el modelo de línea de negocio planteado por este proyecto.

Tabla 4

Ficha técnica encuesta

Característica	Descripción
Periodo de recolección de datos	Marzo de 2022
Ciudad de aplicación	Bogotá, Colombia

Población	21 empresas
Muestra	20 empresas
Medio de recolección	Encuesta digital-electrónica

Fuente: Elaboración propia

7.3 Identificación De Las Variables

Teniendo en cuenta el objetivo del proyecto y tomando como base las dimensiones del cuadro de mando integral del modelo de gestión de Kaplan y Norton (2004) se plantean desde las cuatro perspectivas y con el apoyo de varios autores la identificación de las variables a evaluar en el instrumento de medición; perspectiva financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Adicionalmente se anexa una dimensión más ya que dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio, pueden necesitarse una o más perspectivas adicionales Malgioglio (2002); esta variable se enfocará en los proveedores como parte del análisis integral del proceso de la cadena de suministro en las importaciones de productos bajo vigilancia INVIMA.

Tabla 5

Variables identificadas

Dimensión	Variable	Objetivo	Factores
Financiera	Gestión financiera	Determinar situación actual financiera	F1
	Salud financiera	Evaluar liquidez	F2
Clientes	Gestión de clien-	Evaluar la satisfacción	C1

	tes	de los clientes	
	Conocimiento del mercado	Identificación del macroentorno	C2
	Comercio exterior	Identificación de contexto internacional	C3
Procesos internos	Gestión logística	Evaluar proceso logístico	PI1
Formación y crecimiento	Comunicación	Evaluar el flujo de la información	FC 1
	Clima laboral	determinar condiciones internas	FC 2
Proveedores	gestión de proveedores	Determinar relación actual con proveedores	PR 1

Fuente: Elaboración propia

7.4 Instrumento de Medición

Como instrumento de medición de las variables mencionadas anteriormente, se usará una encuesta de elaboración propia, compuesto por dos partes, la primera encaminada a la caracterización de la empresa, y la segunda enfocada en la identificación de las variables a investigar, en esta segunda etapa se parte de la base de las variables identificadas y se diseñan las preguntas con el fin de contextualizar cada una de las dimensiones planteadas del cuadro de mando del modelo de gestión de Kaplan y Norton (2004). En este punto se espera recopilar la

información necesaria para visibilizar el panorama actual de las dificultades y vacíos que tienen las pequeñas y medianas empresas que importan los productos bajo la vigilancia INVIMA, y de esta manera poder encontrar las herramientas necesarias para la elaboración del plan de la nueva línea de negocio. La variable anterior, se considera también esencial, ya que la gestión apropiada con los proveedores de los productos determinará la disponibilidad de la documentación técnica y legal necesaria a tiempo, para la obtención de los registros sanitarios en las fechas esperadas por los clientes, y de esa forma asegurar la disponibilidad del producto en el mercado en las fechas oportunas según sus planes comerciales.

7.4.1. Encuesta.

Para ver la encuesta completa referirse al anexo No. 1.

7.4.2 Resultados De La Encuesta

Para ver los resultados tabulados completos en Excel de la encuesta referirse al anexo No.2.

8. Diagnóstico Organizacional

8.1 Procesamiento Estadístico de Datos

8.1.1 Preguntas de caracterización

La encuesta se aplicó a 20 organizaciones, cuya información general se resume en la tabla No.5 de acuerdo con la información suministrada en la aplicación de la encuesta.

Tabla 6*Información general de las organizaciones entrevistadas*

Nombre	Constitución legal	Actividad Económica	Número de empleados	Tiempo en el mercado
Laboratorios Farpag S.A.S	Persona Jurídica	El comercio al por mayor de productos farmacéuticos y medicinales, productos botánicos, artículos de perfumería, cosméticos y jabones de tocador y jabones detergentes, además de los preparados orgánicos tensoactivos.	Más de 50	Más de 10
Nueva óptica cooperativa	Persona natural	Prestación servicios de salud	De 1 a 5	Más de 10
D&A Farmaempaques	Persona Jurídica	Secundaria de bienes de consumo	De 10 a 50	De 1 a 5
BIOSPIFAR S.A.	Persona Jurídica	Importación y distribución de medicamentos para uso intrahospitalario	De 10 a 50	más de 10
Laboratorios Incobra S.A.	Persona Jurídica	Fabricación productos farmacéuticos	Más de 50	Más de 10
Bioquímico Pharma S.A.	Persona Jurídica	Manufactura de medicamentos no estériles	De 10 a 50	Más de 10
CYC DENTAL	Persona	Actividad 8602	De 5 a 10	De 1 a 5

TECHNOLOGY S.A.S	Jurídica			
Inversiones La Pradera S.A.S	Persona	Producción de alimentos y conservas	De 5 a 10	Más de 10
Agroindustrias Perú	Persona	Importación de productos alimenticios	De 1 a 5	De 1 a 5
Comercializadora casanueva.com	Persona	4645 comercio de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y de tocador	De 5 a 10	De 1 a 5
ORLANDO FIGUEROA	Persona	Actividad 4220	De 1 a 5	De 1 a 5
COFFE COMPANY HUILA LTDA	Persona	Trilla, tostion y molienda de café	De 5 a 10	Más de 10
Fresh Farm S.A.S	Persona	4631 comercio al por mayor de productos alimenticios	De 1 a 5	De 1 a 5
LABORATORIO EL MANA COLOMBIA S.A	Persona	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico	De 10 a 50	Más de 10
STARMIX - HWP S.A.S	Persona	La importación, la exportación, la distribución y la comercialización de	De 10 a 50	Más de 10

toda clase de productos e insumos alimenticios, bebidas no alcohólicas, ingredientes e implementos para materias primas de la industria alimenticia y de bebidas no alcohólicas				
APTC GROUP	Persona	Actividad 1410	De 10 a	De 1 a 5
S.A.S	Jurídica		50	
Alfa Productos	Persona	4664 comercio al por mayor de	De 5 a 10	De 5 a 10
florales	Natural	productos químicos		
GRUPO	Persona	Elaboración de productos de	De 5 a 10	De 1 a 5
ALIMENTAMO	Jurídica	panadería		
S S.A.S.				
Quimel ingeniería	Persona	Comercio al por mayor de productos	De 5 a 10	De 1 a 5
S.A.S	Jurídica	químicos		
Humax	Persona	Fabricación y comercialización de	Más de	Más de 10
Pharmaceutical	Jurídica	medicamentos	50	

Fuente: Elaboración propia

Entre las actividades económicas reportadas por las organizaciones entrevistadas encontramos por mencionar algunas: fabricación y comercialización de medicamentos, importación, exportación, distribución y comercialización de toda clase de productos e insumos alimenticios, bebidas no alcohólicas, ingredientes e implementos para materias primas de la

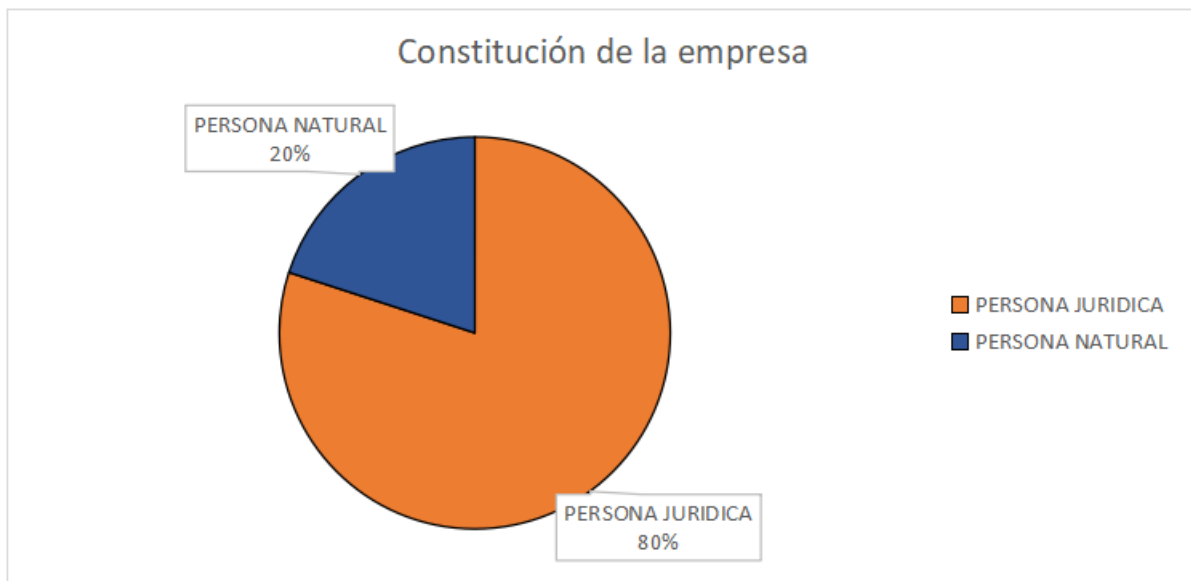
industria alimenticia y de bebidas no alcohólicas, comercio de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y de tocador, las cuales están directamente relacionadas con los productos bajo vigilancia del INVIMA y harían parte del mercado potencial relacionado con el objetivo de este trabajo.

Por otro lado, del total de las organizaciones entrevistadas, encontramos que 16 (80%) organizaciones están registradas como personas jurídicas y solo 4 (20%) están registradas como personas naturales, como se muestra en la figura 9. Esta distribución se explica ya que la importación o exportación de productos bajo vigilancia del INVIMA, puede realizarse no solamente por organizaciones, sino también es un campo que pueden desempeñar personas naturales que podrían estar interesados en servicios que les ayuden a facilitar estas actividades.

Figura 11

Constitución de las organizaciones a las cuales se aplicó la encuesta

● PERSONA NATURAL	4
● PERSONA JURIDICA	16







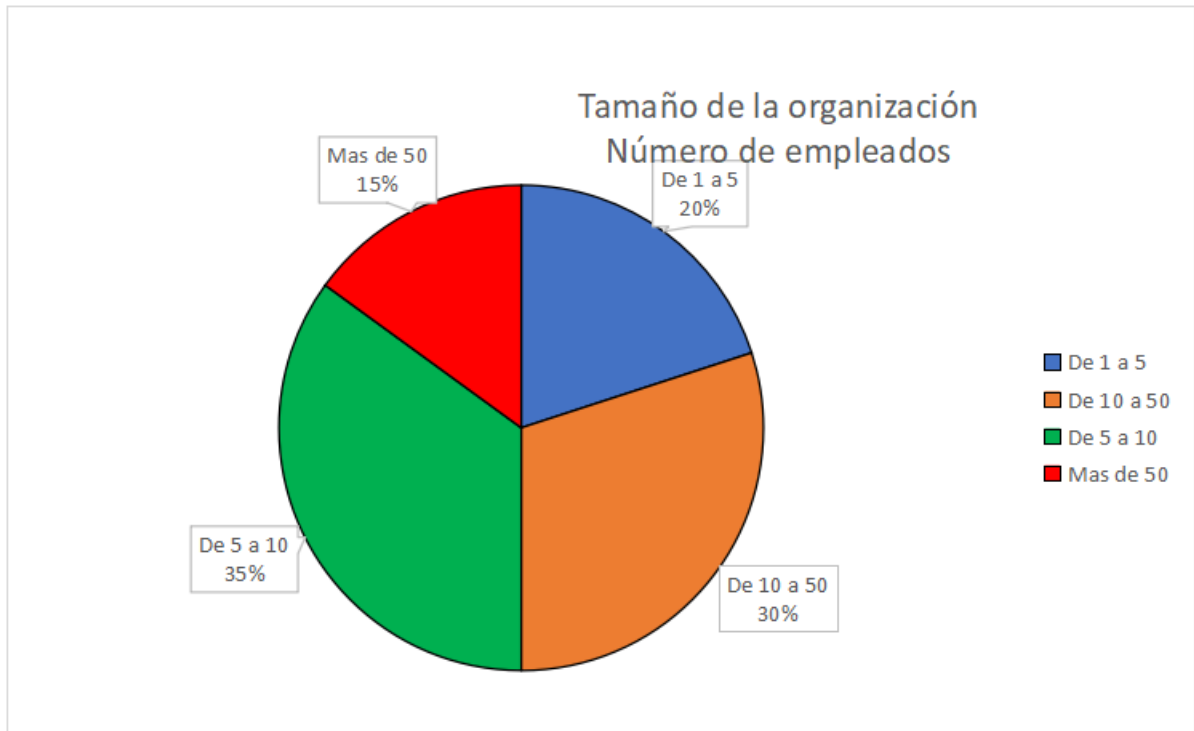
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados de la pregunta 6, dónde se consultó por el tamaño de las organizaciones entrevistadas, encontramos la distribución que se muestra en la figura 9. Un total de 4 (20%) organizaciones entra 1 a 5 empleados que estarían en la categoría de microempresas, 7 organizaciones (35%) tienen entre 5 a 10 empleados, 6 (30%) organizaciones entre 10 y 50 empleados, estos dos grupos corresponderían a la categoría de pequeñas empresas, y finalmente, 3 medianas empresas con más de 50 empleados (15%). Como se puede apreciar, las organizaciones encuestadas están en las categorías de micro, pequeñas y medianas empresas, con un predominio de las empresas pequeñas.

Figura 12

Tamaño de las organizaciones encuestadas por números de empleados

	De 1 a 5	4
	De 5 a 10	7
	De 10 a 50	6
	Mas de 50	3



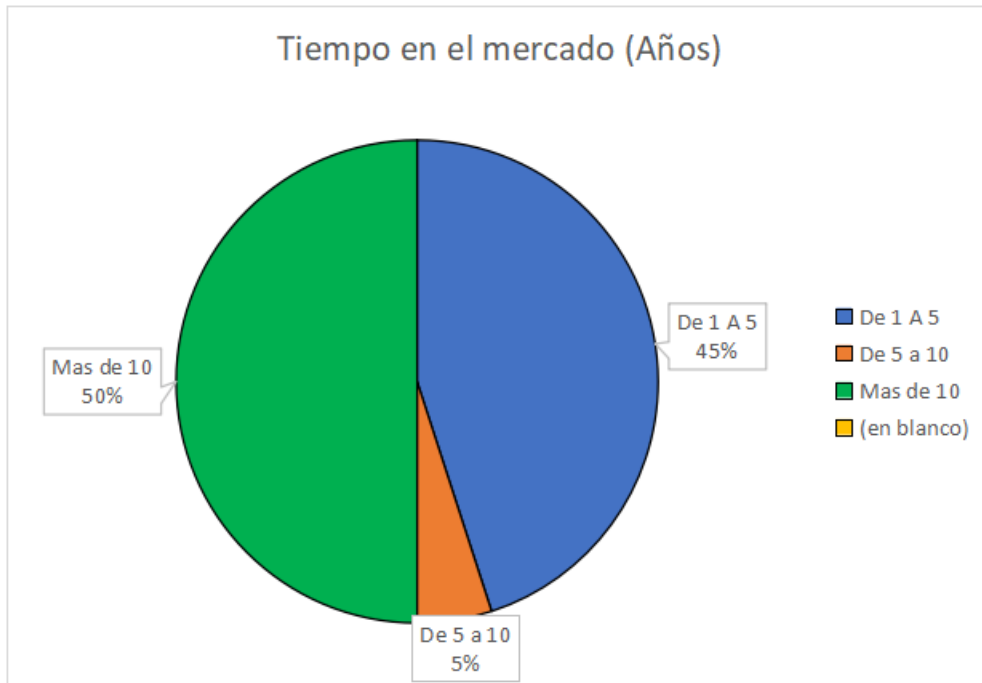
Fuente: Elaboración propia

Con respecto al tiempo que llevan las organizaciones en el mercado, podemos ver en la figura 10, que el 50% llevan más de 10 años (10), el 45% lleva menos de 5 años (9), y solamente 1, equivalente al 5%, lleva entre 5 y 10 años.

Figura 13

Tiempo de las organizaciones entrevistadas en el mercado

● De 1 A 5	9
● De 5 a 10	1
● Mas de 10	10

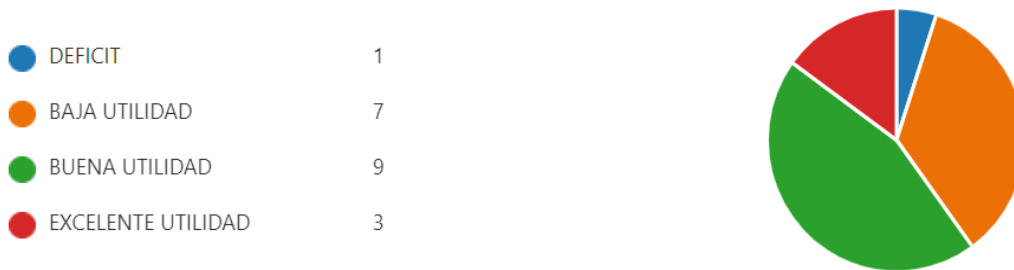


Fuente: Elaboración propia

Los resultados de las demás preguntas de caracterización se relacionan a continuación:

Figura 14

Resultados de la pregunta 8. Resultados del balance general del año anterior de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Figura 15

Resultados pregunta 9: ¿Se cumplió el presupuesto del año anterior?

● NUNCA	0
● OCASIONALMENTE	8
● PERIODICAMENTE	7
● CONSTANTEMENTE	5



Fuente: Elaboración propia

Figura 16

Resultados pregunta 10: ¿Realiza mediciones de costos, gastos, ventas y utilidad?

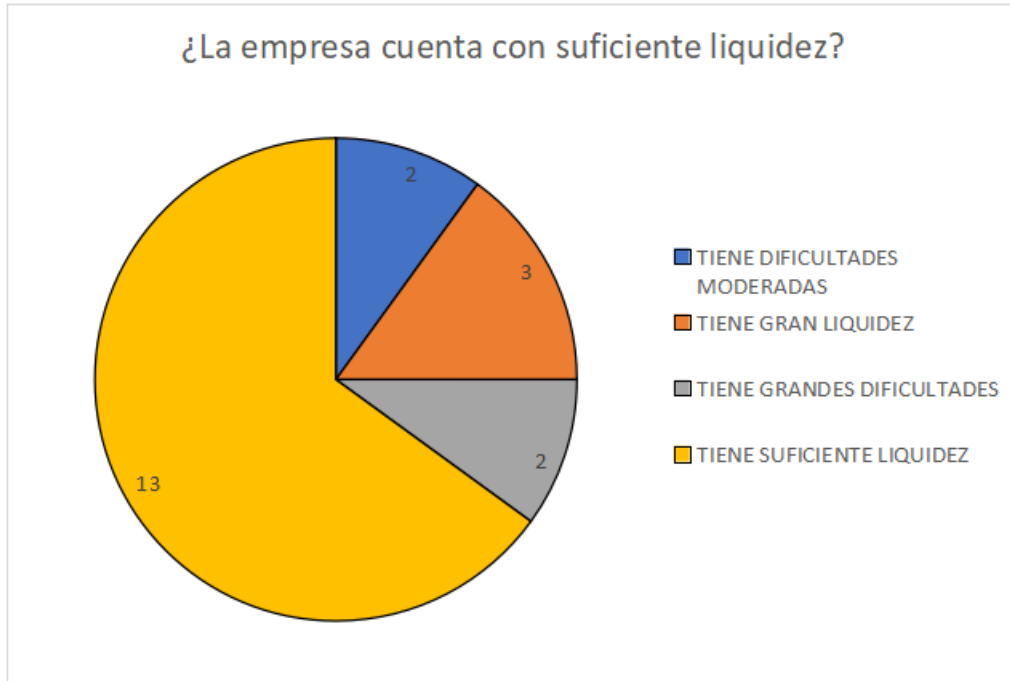
● NUNCA	0
● OCASIONALMENTE	8
● PERIODICAMENTE	7
● CONSTANTEMENTE	5



Fuente: Elaboración propia

Figura 17

Resultados pregunta 11: ¿La empresa cuenta con suficiente liquidez?



Fuente: Elaboración propia

Figura 18

Resultados pregunta 12: ¿La empresa cuenta con suficiente liquidez?

● NO	0
● POCO PROBABLE	5
● PROBABLE	8
● MUY PROBABLE	7



Fuente: Elaboración propia

Figura 19

Resultados pregunta 13: La capacidad de la empresa para cubrir pasivos

● NULA	0
● BAJA	3
● MODERADA	11
● ALTA	6



Fuente: Elaboración propia

Figura 20

Resultados pregunta 14: ¿Qué tipo de clientes contratan sus servicios o adquieren sus productos con mayor frecuencia?

● LOCAL	2
● DEPARTAMENTAL	3
● NACIONAL	16
● INTERNACIONAL	8



Fuente: Elaboración propia

Figura 21

Resultados pregunta 15: ¿Qué retos enfrenta la empresa para cumplir a sus clientes?:

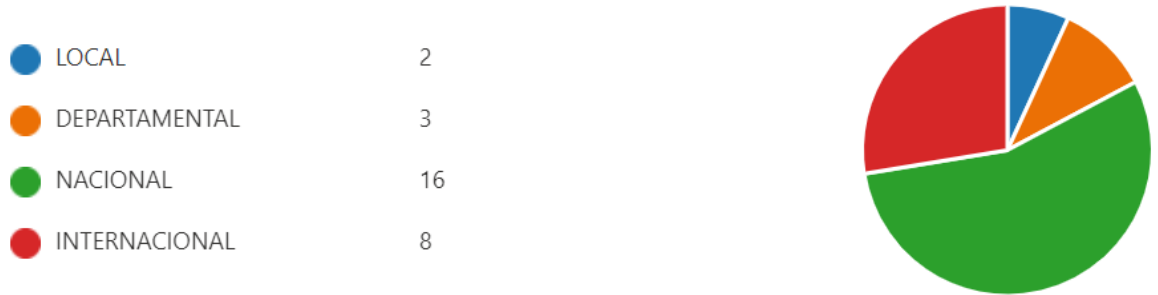
● TIEMPOS	12
● COSTOS	14
● PROCESO LOGÍSTICO	12
● INFORMACION DE LOS PROC...	5
● Otras	0



Fuente: Elaboración propia

Figura 22

Resultados pregunta 16: ¿A qué mercado están dirigidos los productos o servicios de la empresa?



Fuente: Elaboración propia

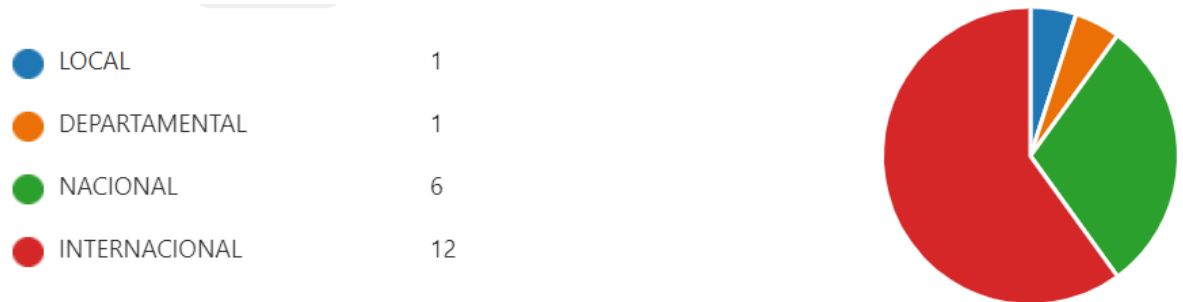
En este caso, 9 organizaciones contestaron en la pregunta 16 “Internacional”, confirmaron en la pregunta 17 los países donde actualmente se exporta, siendo algunos de los destinos los siguientes: Centroamérica, Suramérica, USA y Europa, incluyendo países como Curazao, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador Panamá, Europa, Guatemala, Honduras, como se evidencia en la figura 22.

Adicionalmente, en respuesta a la pregunta 18, las organizaciones identificaron algunos puntos limitantes para el acceso a mercados internacionales como la insuficiencia de capacitación del recurso humano, la necesidad del mejoramiento y ampliación del portafolio de productos, la falta de certificaciones, por lo cual se sugiere la incorporación de procesos logísticos relacionados con almacenamiento, transporte y distribución de los productos, así como también procesos logísticos relacionados con almacenamiento, transporte y distribución de los productos que favorezcan los costos de producción. Igualmente, otros limitantes estaban

relacionados con los costos de producción en la infraestructura física, la falta de innovación del producto o procesos y en infraestructura física, pues se encontró que en varias no hay interés o visión a mercados internacionales. Finalmente, se sugiere mejorar y ampliar el portafolio de productos.

Figura 23

Resultados pregunta 19: ¿Desde qué lugar provienen los insumos y materias primas de la empresa?



Fuente: Elaboración propia

Para la pregunta 20, los clientes que contestaron algo diferente a la opción internacional especificaron, cuáles son las principales limitantes para tener proveedores internacionales, siendo las principales con sus respectivas frecuencias:

- Procesos de logística internacional (6)
- Tramites de importación. (4)
- Costos de importación. (1)
- Desconocimiento de proveedores. (3)

Adicionalmente, en la pregunta número 21, se consultó a aquellos entrevistados que respondieron en la pregunta 20 internacional, cuál consideran que es el principal reto con

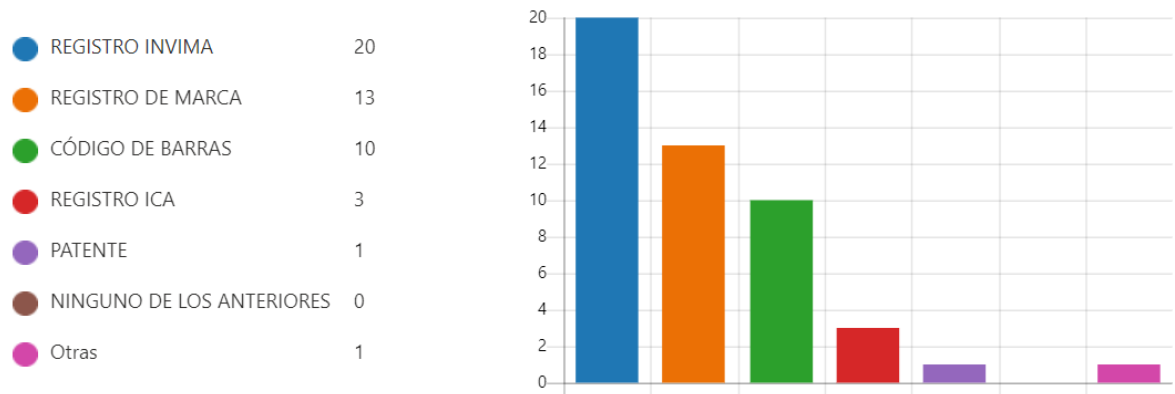
proveedores internacionales, para lo cual se presentan a continuación las respuestas con sus respectivas respuestas:

- Confianza en los proveedores (4)
- Costos de importación (11)
- Trámites ante INVIMA (9)
- Procesos de logística Internacional (9)
- Trámites de importación (8)

Como se evidencia, los principales retos percibidos por los entrevistados son, costos de importación, procesos de logística internacional, trámites ante INVIMA y trámites de importación.

Figura 24

Resultados pregunta 22: ¿Su empresa cuenta con alguno de los siguientes requisitos legales para el desarrollo del producto o servicio?



Fuente: Elaboración propia

En la figura 24, podemos apreciar como de los requisitos legales mencionados con el que más cuentan las organizaciones entrevistadas es el registro INVIMA, con una frecuencia de 20, de un total de 20 entrevistados, le siguen el registro de marca y el código de barras con 13 y 10 de frecuencia respectivamente. Los requisitos menos requeridos corresponden a registro ICA y patentes con frecuencias de 3 y 1. Estos últimos, pueden presentar una menor frecuencia, ya que el registro ICA, es requerido para un sector más específico dentro del farmacéutico, que corresponde a productos veterinarios y agropecuarios, y en el caso de las patentes, este podría ser un reflejo de la situación actual en Colombia, donde la solicitud de patentes es escasa en el sector de producto sanitarios, debido tal vez a la falta de investigación y desarrollo.

Figura 25

Resultados pregunta 23: ¿La empresa tiene actualmente un departamento encargado de importaciones y/o logística?

● NO	13
● SI	7



Fuente: Elaboración propia

Figura 26

Resultados pregunta 24: En caso de que la respuesta de la pregunta 23 haya sido no; ¿Cuál es la razón?

● TAMAÑO DE LA EMPRESA	6
● PRESUPUESTO	3
● POCO VOLUMEN DE OPERACI...	2
● ESTÁ TERCERIZADO	3
● Otras	3



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la pregunta No. 23, en donde se consultó si las organizaciones encuestadas contaban con un departamento propio encargado de importaciones y logística, encontramos como resultado que la mayoría de las empresas (13), 65%, No cuentan con un área establecida dedicada a esta labor, mientras que el 35% restante (7) si lo hacen. Las causas se especificaron en la pregunta 24, y se muestran en la figura No. 26, y encontramos como principales el tamaño de la empresa, el presupuesto y el poco volumen de operaciones.

Figura 27

Resultados pregunta 27: ¿Tiene actualmente un departamento en su empresa encargado de registros sanitarios o procesos ante INVIMA?

● NO	15
● SI	5



Fuente: Elaboración propia

Figura 28

Resultados pregunta 27: En caso de que la respuesta de la pregunta 26 haya sido no; ¿cuál es la razón?

● TAMAÑO DE LA EMPRESA	10
● PRESUPUESTO	3
● POCO VOLUMEN DE OPERACI...	4
● ESTÁ TERCERIZADO	2
● Otras	1

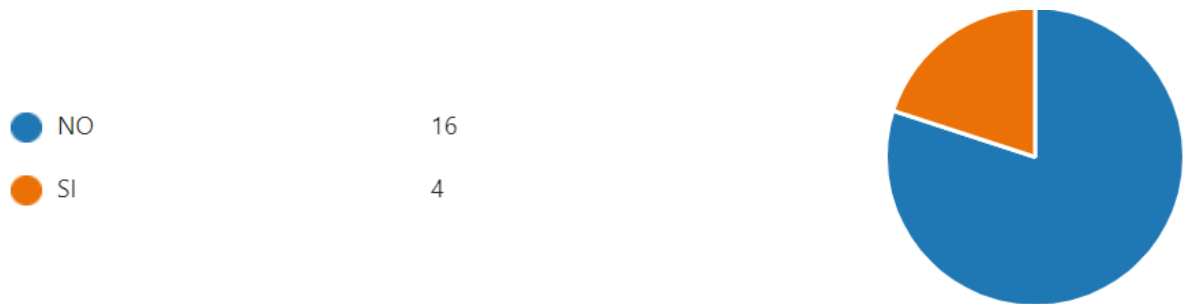


Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en la pregunta 26, se consultó si las organizaciones cuentan con un departamento encargado de registros sanitarios o trámites ante el INVIMA. Los resultados mostrados en la figura 24, muestran que 15 de los encuestados No cuentan con un área interna que ejerce esta función (75%), siendo las principales razones las exhibidas en la figura 25, siendo la principal el tamaño de la empresa, seguido por el presupuesto y el poco volumen de la operación, con 10, 3 y 4, respuestas respectivamente. En este caso, se ve una oportunidad para prestar un servicio de obtención de registros sanitarios o trámites ante el INVIMA, cuyos tamaños y presupuestos son limitados, ya que tienden a tercerizar este tipo de procesos.

Figura 29

Resultados pregunta 28: ¿Tiene actualmente un aliado proveedor encargado de registros sanitarios o procesos ante INVIMA para sus importaciones?

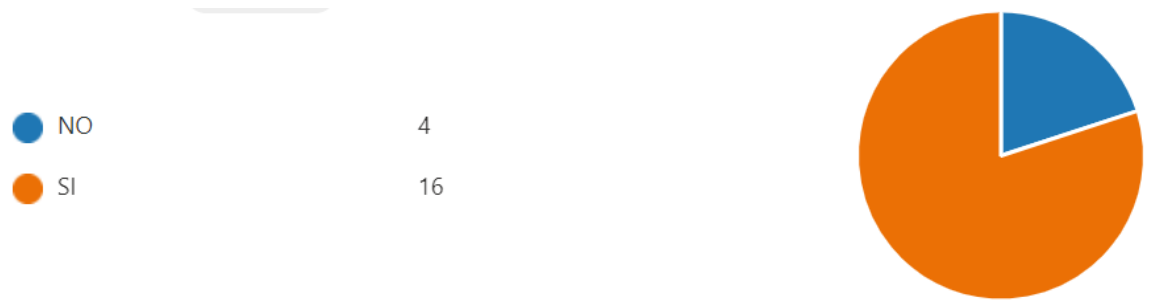


Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 28, se consultó si las organizaciones encuestadas tienen actualmente un aliado en temas regulatorios, para sus procesos de importaciones. Los resultados se muestran en la figura 28, donde 16, 80%, contestaron que no. Los resultados de la pregunta 29, dan las justificaciones para aquellos que contestaron que no a la pregunta 28, destacando principalmente, tamaño de la empresa, con una frecuencia de 8 (32%), lo hace personal de la empresa 9 (36%), presupuesto 3 (12%). Algunas de las organizaciones que contestaron que “lo hace personal de la empresa” en esta pregunta, indicaron también que no cuentan con un área interna de asuntos regulatorios dentro de la organización, lo que se podría deber a que esta labor es realizada por personal de otras áreas internas no dedicada exclusivamente a las tareas regulatorias, y que en algunos casos podrían no contar con el expertos o conocimiento técnico suficiente.

Figura 30

Resultados pregunta 30: ¿Ha tenido dificultades, retrasos o sobrecostos en alguno de sus trámites ante INVIMA?

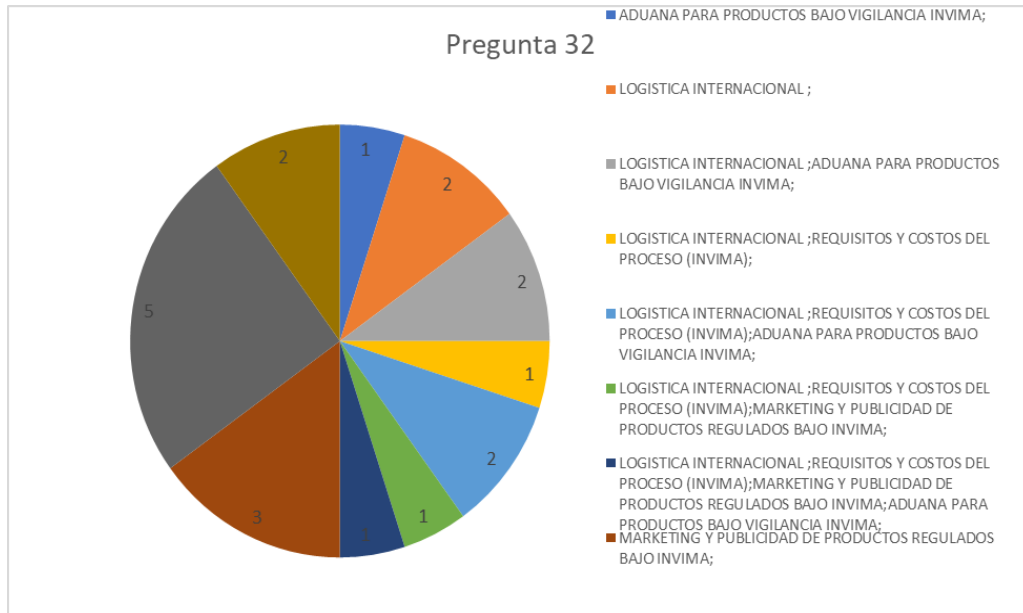


Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la pregunta 30 se muestran en la figura 30. Los encuestados contestaron con un 80%, 16 de frecuencia, que si han tenido dificultades, retrasos o sobrecostos en algunos de sus trámites ante INVIMA. Las razones del por qué, se confirmaron en la pregunta 31, en donde las organizaciones contestaron: Dificultades con proveedores logísticos, con 9 respuestas (31%), dificultades con proveedores de insumos, con 9 respuestas (31%), vacíos en los requisitos, con 4 (14%), y falta de información del proceso, con 3 (10%). Se evidencia entonces, que probablemente algunos de los proveedores que prestan servicios logísticos y/o de tramitación regulatoria, pueden tener algunas dificultades por desconocimiento de la regulación de productos sanitarios, que lleva a consecuencias como dificultades o retrasos en los procesos de sus clientes. Por otro lado, en la figura 29, se muestran los resultados de la pregunta 32, en donde se consultó; ¿cuál de los siguientes procesos considera más relevante a la hora de recibir asesoría?, en donde la respuesta con la frecuencia más alta corresponde a logística internacional; aduana para productos bajo vigilancia del INVIMA.

Figura 31

Resultados pregunta 32



Fuente: Elaboración propia

Figura 32

Resultados pregunta 33: ¿Qué tan viable considera que un mismo proveedor se encargue de los procesos de importación, aduana, registros sanitarios y demás procesos ante INVIMA?

● DEMASIADO VIABLE	3
● MUY VIABLE	13
● POCO VIABLE	2
● IRRELEVANTE	2



Fuente: Elaboración propia

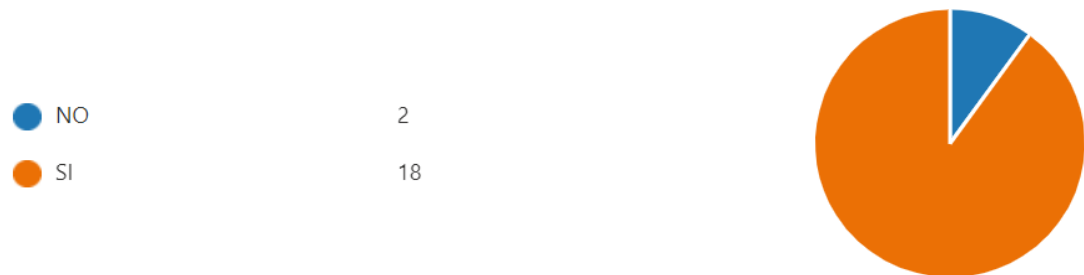
Con referencia a la pregunta 33, donde se consultó si se veía viable que un mismo proveedor se encargue de los procesos de importación, aduana, registros sanitarios y demás trámites ante INVIMA, se obtuvieron 13 respuestas (65%) para MUY viable, 3 respuestas (15%)

para DEMASIADO VIABLE, y 4 respuestas (20%), para POCO VIABLE e IRRELEVANTE.

En resumen, el 80% de las organizaciones encuestadas consideran positivo que los servicios sean prestados por una misma organización, una hipótesis podría ser que vean que esto facilita y simplifica los procesos, al ser llevados por un mismo proveedor de servicios.

Figura 33

Resultados pregunta 34: ¿Considera que el servicio de asesoramiento y gestión del proceso ante el INVIMA es una buena alternativa dentro del portafolio que puede ofrecer un proveedor logístico?

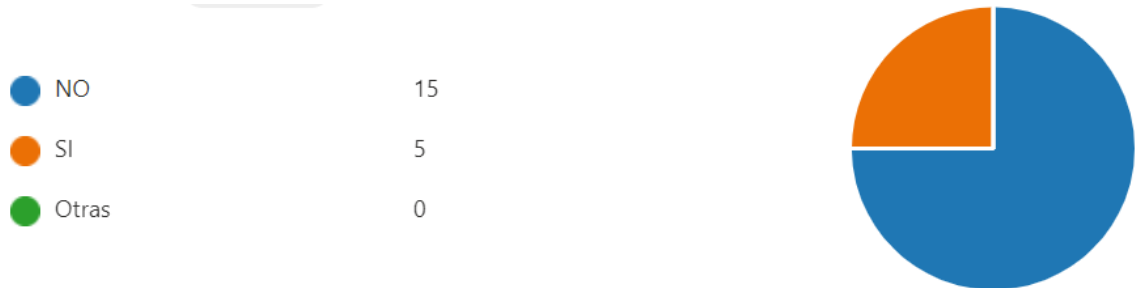


Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la pregunta 34 se muestran en la figura 33. EL 90% de los encuestados considera una buena alternativa que el servicio de asesoramiento y gestión de procesos ante el INVIMA como una buena alternativa del portafolio para un operador logístico. Adicionalmente, en la pregunta 35, los encuestados confirmaron con un 75% (15 respuestas), que no conocen un operador logístico que preste simultáneamente el servicio de logística internacional y de gestión ante el INVIMA, como se evidencia en la figura 32. Además, el 75% (15 respuestas) confirmó que estaría dispuesto a contratar un proveedor que prestara en simultaneo este servicio en la pregunta 36.

Figura 34

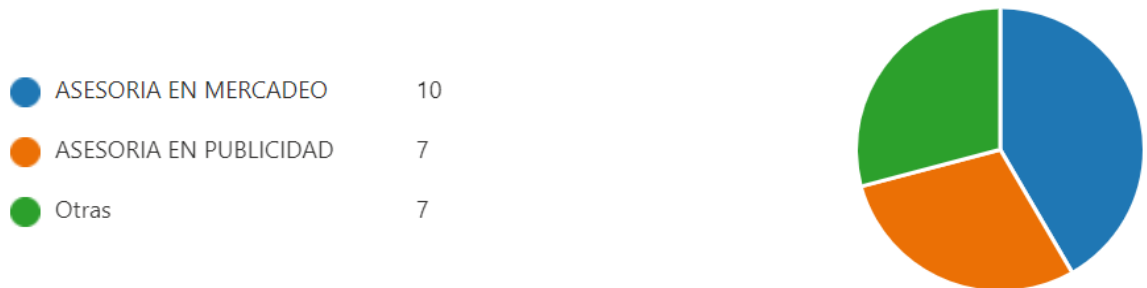
Resultados pregunta 35: ¿Conoce empresas que presten el servicio de logística internacional y gestión de procesos ante INVIMA simultáneamente?



Fuente: Elaboración propia

Figura 35

Resultados pregunta 38: ¿Qué servicio adicional esperaría de una empresa que brinde servicios de intermediación logística, asesoría y gestión de procesos ante INVIMA?



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en la pregunta 38, los encuestados contestaron qué servicios adicionales esperarían de una empresa que presta los servicios en simultáneo de intermediación logística y gestión de procesos ante INVIMA, siendo las más relevantes, asesoría en mercadeo y publicidad, como se muestra en la figura 35.

8.2 Análisis De Los Resultados

8.2.1 DOFA

Fortalezas. Dentro de las fortalezas que tiene identificada la organización resalta el servicio al cliente el cual tiene una percepción por los mismos como muy bueno al estar el personal capacitado para identificar las necesidades y satisfacerlas de la manera más eficiente, así lo refleja un estudio externo realizado en 2020 por estudiantes de la universidad EAN en la aplicación de la metodología RISE a la organización. “Los negocios actuales demuestran que tiene la capacidad para buscar, formalizar y ejecutar nuevos negocios en otros países y sólo requiere dirigir sus esfuerzos focalizados en un objetivo puntual” (Baron, 2020), por otro lado, la empresa cuenta con acuerdos de seguridad con todos los asociados de negocio y realiza la selección sólo de proveedores que tengan certificaciones del sector, lo cual reduce el riesgo en la cadena de suministro. También destaca que cuenta con herramientas tecnológicas para la ejecución de sus actividades, sus campañas de marketing digital que permiten generar nuevos clientes potenciales y la comunicación amplia y abierta entre los distintos eslabones de la cadena logística.

Oportunidades. En las oportunidades se enmarcan en una serie de cambios rápidos de tendencias en el mercado lo cual abre el panorama a nuevas líneas de negocio como la planteada en este trabajo, así mismo el aumento del uso de los canales digitales y las redes sociales para buscar productos y servicios sin duda son una oportunidad al generar nuevos métodos y tecnologías disponibles que permitan optimizar y mejorar los procesos de los clientes; “En 2021 el porcentaje de usuarios de Internet aumentó en un 4.0%, a lo largo de un año, sumando a 1.3

millones de nuevos internautas con respecto a 2020 y los usuarios de Internet activos en el país representan el 68% de la población total. De ese 68%, 76.4% es activo en diversas redes sociales, entre ellas: Facebook, TikTok, Instagram, YouTube.” (Albino, 2021). También vemos una disminución de los costos de algunos materiales, productos y servicios debido a situaciones específicas que van enmarcadas en el contexto geopolítico lo que puede generar un incremento en las exportaciones de sectores no tradicionales y que con una adecuada estrategia puede beneficiar los intereses de la empresa.

Debilidades. Las debilidades identificadas en LA CARGO SAS van enmarcadas inicialmente por el tamaño de la empresa y particularmente del equipo comercial, el cual limita la capacidad de atacar una porción más grande del mercado y sumado a esto la empresa no cuenta con procedimientos, ni procesos establecidos en cada área, así como tampoco cuenta con certificaciones que puedan garantizar estándares para asegurar la calidad, seguridad y/o eficiencia de sus servicios o productos. Desde el plano financiero la organización no está en la capacidad de ofrecer una alternativa de crédito para los clientes al tener un presupuesto limitado, lo cual limita el mercado objetivo ni tampoco cuenta con un sistema que ayude a verificar que los clientes sean económicamente solventes con el objeto de disminuir el riesgo de no pago.

Amenazas. Por ultimo las amenazas identificadas en su mayoría van ligadas a la situación actual del país en materia de comercio internacional; las malas prácticas de competidores y situaciones de contrabando, la disminución de las importaciones debido a la volatilidad en los precios e insumos (materia prima) de los clientes, la variación de tarifas parte de las empresas de transporte terrestre nacional y empresas de transporte internacional y la volatilidad de las divisas son eventos que la empresa debe tener claramente identificados para mitigar el impacto que puedan generar; sumado a esto el incremento del número de operadores

logísticos en el mercado y el surgimiento de competidores con desarrollos tecnológicos más avanzados hacen que las decisiones de la gerencia deban estar siempre considerando todos estos focos de atención en su estrategia.

8.2.2 PESTEL

A continuación, se enunciarán algunos aspectos relevantes para analizar dentro de cada factor y que conciernen al objeto de estudio:

Factores Político – Legales. Dentro de los factores políticos se deben analizar las regulaciones gubernamentales que puedan afectar la importación de productos que requieran contar con registro, permiso o notificación sanitaria emitido por el INVIMA; a nivel Legal es importante tener claridad en las leyes que regulan el sector, normas de comercialización y reglamentación específica de productos que requieren registros sanitarios; también es necesario tener un conocimiento muy específico de los INCOTERMS aplicables para la nueva propuesta de negocio dado que son los encargados de estipular cuándo y dónde se produce la transmisión de los riesgos y la obligación en cuanto a los costes, así como quién corre a cargo de ellos y otros factores en relación con este tipo de transacciones; el conocimiento de esta información y reglamentación puede implicar un redireccionamiento en la estrategia de comercialización de la nueva línea de negocio propuesta.

Factores Económicos. Las variables macroeconómicas más relevantes para el caso de estudio se centran en la Inflación, TRM y Tasas de interés que puedan afectar los costos de importación y costos asociados a los trámites legales y de operación; entre otros; También es

importante tener una perspectiva del comportamiento económico generado por la pandemia a nivel global u otras crisis mundiales (Guerras y/o aspectos de tipo social), que puedan analizarse dentro de oportunidades o amenazas del mercado para la nueva línea de servicios de interés; adicionalmente se deben tener en cuenta los costos transaccionales en la cadena de suministros para buscar reducción de los mismos en los procesos administrativos y actividades de almacenamiento transporte y distribución con maniobras de cooperación y alianzas estratégicas en la gestión del sistema logístico tal como lo indica (Velázquez contreras, A, 2003): En las distintas variaciones del costo de transacción su abaratamiento depende de la capacidad que tenga la empresa para realizar alianzas estratégicas con otras dentro de la cadena de abastecimiento, es decir, de la cooepetitividad. La cooepetitividad y la consiguiente disminución de los costos de transacción es función directa de la honestidad, la transparencia y la actitud de colaboración que tengan los agentes económicos dentro de la cadena de abastecimiento para eliminar fallas como la especulación y el oportunismo.

Factores Socioculturales. Dentro de los factores socioculturales que puedan afectar o incidir en la propuesta del presente trabajo se debe analizar el potencial de mercado referente a la confianza y actitud que los clientes puedan tener frente a la nueva propuesta de servicio, teniendo en cuenta los nuevos patrones de compra post- pandemia, actualidad en medios de publicidad y relaciones enmarcadas por mercados y formatos virtuales, e-commerce, y canales digitales más especializados, con mayor alcance para llegar a los clientes potenciales.

Factores Tecnológicos. A nivel tecnológico es pertinente analizar como los avances de este campo pueden afectar y/o potencializar el desarrollo del proyecto y de la empresa en general

dada su incidencia en el mejoramiento de la comunicación e interconexión con toda la cadena de suministro; se debe verificar como aprovechar los nuevos desarrollos tecnológicos para buscar el mejoramiento de procesos IT dentro de la organización a fin de afianzar las relaciones con los clientes y buscar ventajas competitivas enfocadas en el mejoramiento en sistemas de gestión y uso de plataformas digitales para la operación de importaciones y exportaciones y tramites de gestión, entre otros análisis que determinen la factibilidad de optimizar tanto la información como la gestión dentro de la empresa, teniendo en cuenta los respectivos análisis de costos que puedan determinar la viabilidad económica de los proyectos a nivel de IT.

Factores Ecológicos. Las variables ecológicas implicadas en el desarrollo del presente trabajo se enmarcan en las posibles restricciones ecológicas de importación de productos que requieren aprobación o notificación sanitaria y que puedan implicar restricción en la comercialización de estos productos por normatividad, políticas medioambientales o legislación nacional; Es necesario indagar a fondo si existen reglas o normatividad de protección del medio ambiente respecto al tipo de productos que se quiere impulsar con la nueva línea de negocios y adicionalmente y como estrategia y política empresarial es pertinente buscar la forma de contribuir al desarrollo de sostenibilidad ecológica del sector logístico en Colombia.

Tabla 7

Matriz PESTEL – aspectos relevantes

Factor	Oportunidad	Amenaza
Político	Las regulaciones sobre productos Invima son claras pero complicadas para las pymes	Los requisitos, el nivel de conocimiento técnico requerido para manejar este tipo de productos y las leyes de comercio exterior que puedan afectar la importación de este tipo de productos
Económico	-Financiación gubernamental a pequeños y medianos empresarios para apoyar las Pymes del sector farmacéutico y cosmético. -Alianzas estratégicas de gestión logística en actividades de almacenamiento transporte y distribución.	Las crisis mundiales afectan directa o indirectamente el sector, con repercusión en tiempos, costos y procesos de la cadena de suministro.
Social	Las nuevas tendencias de compra de los consumidores en cuanto a productos importados y la confianza en compras virtuales, hacen que se tenga un mayor impacto en el consumo de productos importados, por lo tanto, puede incidir positivamente en el número de empresas que quieran importar este tipo de productos (Cosméticas, farmacéuticos,	Los clientes con más experiencia y capacidad pueden tener una mayor confianza en los servicios ofrecidos por las empresas logísticas mientras que las Pymes pueden tener desconfianza por desconocimiento del sector, a pesar de tener una clara oportunidad en la venta y/o comercialización de productos que estén bajo vigilancia INVIMA.

dispositivos médicos, productos de aseo,
alimentos, entre otros)

Tecnológico	<p>Tendencias en Tecnología como: -Internet de las cosas que ofrece múltiples posibilidades a través de la interconexión de cada uno de los activos que intervienen en la cadena de suministro. -Big Data; recopilar la gran cantidad de información (gran volumen de datos) que se generan durante la cadena de suministro. - ERP para Logística; Organización logística de una empresa mediante la gestión y administración de todos sus procesos.</p>	<p>Los riesgos de corrupción, falsificación, y/o vulnerabilidad de las páginas del estado ante posibles ataques cibernéticos podrían generar un caos en la gestión de importación de productos que requieran aprobación del INVIMA.</p>
Ecológico	<p>No se encuentran normas ni políticas relevantes de protección al medio ambiente en el sector logístico ni en la normatividad INVIMA; únicamente se evidencian tendencias de incorporación de prácticas sostenibles, en transporte, embalajes, empaques y en general en</p>	<p>Dadas las tendencias del mercado mundial Pueden surgir políticas y legislación sobre la protección del medio ambiente que puedan impactar radicalmente en el sector logístico y/o en la normatividad de productos vigilados bajo INVIMA.</p>

prácticas que disminuyen el impacto ambiental en el sector Logístico.

Legal	La reglamentación específica del sector de productos vigilados por el INVIMA más la experticia requerida en el ámbito de importaciones hace que el nivel técnico de conocimiento del personal deba ser alto y específico, por lo cual una línea de negocios con personal especializado en estos dos frentes brinda una continua vigilancia de la normatividad y/o cambios en las regulaciones propias del negocio y una oportunidad a nivel de negocio para atraer clientes nuevos.	En la actualidad se emiten diferentes normas a nivel nacional e internacional dadas las crisis que afronta el mundo por pandemias, guerras, conflictos, entre otros, por lo cual el margen de error a nivel legal debe ser minimizado por la empresa dado que tanto el sector de productos vigilados por el INVIMA como el sector logístico conlleva múltiples reglamentaciones que pueden trascender a grandes multas o sanciones en el evento en que se cometa un error en el proceso.
-------	---	--

Nota: Esta tabla muestra los aspectos relevantes en cuanto a Oportunidades y amenazas que puede tener la empresa en el desarrollo e implementación de la nueva línea de servicio. Fuente: Elaboración propia

9 Plan de Intervención

El plan de intervención se enfocará en el direccionamiento estratégico de la nueva línea de negocio dado que según los resultados obtenidos en las encuestas realizadas es factible que se obtenga una ventaja competitiva como factor diferencial en el mercado, por lo cual se establecerá

un cuadro de mando para definir el alcance de la empresa en el mediano y largo plazo dando alcance a la planificación estratégica propuesta por Kotler, P (2012); por lo cual de acuerdo con el diagnóstico, análisis y resultados obtenidos, la compañía ha definido la estrategia y los objetivos estratégicos desde 4 perspectivas. Para definir los objetivos estratégicos, se siguió la metodología del Balanced scorecard usada comúnmente para definir y hacer seguimiento a la estrategia de las organizaciones; de este modo, se definieron los objetivos para las perspectivas financiera, clientes, de proceso, y de crecimiento y aprendizaje. Adicionalmente se plantearán las estrategias desde los hallazgos del FODA y Matriz EFE-EFI para complementar la fundamentación del BSC dentro del marco de Planeación estratégica.

9.1 Matriz EFE-EFI

Para el desarrollo de las matrices EFE – EFI se realizó un análisis DOFA que permitirá tomar los aspectos relevantes para el desarrollo de las matrices EFI-EFE

Figura 36

Análisis FODA logistics Advice Cargo S.A.S

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1.	El servicio es percibido por los clientes de forma positiva al contar con personal capacitado para identificar las necesidades y satisfacerlas de la manera más eficiente	1.	El tamaño del equipo comercial limita la capacidad de atacar una porción más grande del mercado
2.	Las herramientas tecnológicas de la empresa y sus campañas de marketing digital permiten generar nuevos clientes potenciales, brindar un servicio de calidad, con cobertura mundial y versatilidad en transporte.	2.	La empresa no cuenta con certificaciones ni una estructura organizacional definida que permita implementar procedimientos, procesos o planeación estratégica.
3.	La empresa cuenta con acuerdos de seguridad con todos los asociados de negocio y realizar la selección de proveedores con certificaciones del sector, lo cual reduce el riesgo en la cadena de suministro.	3.	La empresa no está en la capacidad de ofrecer una alternativa de crédito para los clientes al tener un presupuesto limitado, lo cual limita el mercado objetivo
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1.	Cambios rápidos de tendencias en el mercado	1.	Volatilidad de las divisas
2.	Otras líneas de negocio (personas naturales, sectores relacionados con alimentos, cosméticos, etc.)	2.	Malas prácticas de competidores y Situaciones de contrabando
4.	Aumento del uso de las redes sociales y del internet para buscar productos y servicios	3.	Disminución de las ventas debido a la volatilidad en los precios e insumos (materia prima) de los clientes.
5.	Nuevos métodos y tecnologías disponibles que permiten optimizar y mejorar los procesos y clientes enfocados a prácticas y productos ambientales amigables	4.	Nuevos competidores con estrategias innovadoras y precios competitivos
6.	Realizar alianzas estratégicas con proveedores y clientes	5.	Crisis económicas, políticas, de salud, etc., nacionales e internacionales

Fuente: Propia

9.1 Evaluación de factores internos EFI

Figura 37

Matriz de factores internos EFI

FACTORES INTERNOS CLAVE	PESO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
El servicio es percibido por los clientes de forma positiva al contar con personal capacitado para identificar las necesidades y satisfacerlas de la manera más eficiente	25%	3	0.75
Las herramientas tecnológicas de la empresa y sus campañas de marketing digital permiten generar nuevos clientes potenciales, brindar un servicio de calidad, con cobertura mundial y versatilidad en transporte.	20%	4	0.8
La empresa cuenta con acuerdos de seguridad con todos los asociados de negocio y realizar la selección de proveedores con certificaciones del sector, lo cual reduce el riesgo en la cadena de suministro.	10%	3	0.3
DEBILIDADES			
El tamaño del equipo comercial limita la capacidad de atacar una porción más grande del mercado	15%	1	0.15
La empresa no cuenta con certificaciones ni una estructura organizacional definida que permita implementar procedimientos, procesos o planeación estratégica.	20%	1.5	0.3



Fuente: Propia

En la matriz de evaluación de factores Internos se determina que el valor total ponderado es de 2,5 evidenciando que las fuerzas internas de la organización Logistics Advice Cargo S.A.S son favorables, lo cual permite el desarrollo de estrategias en cualquier área de la empresa que proyecten el crecimiento y expansión de la empresa, y trabajando en las debilidades se pueden obtener mejores resultados en la toma de decisiones.

9.2 Evaluación de factores externos EFE

Para evaluar la posición actual de la empresa con respecto al entorno y determinar si se están aprovechando las oportunidades y contrarrestando las amenazas, se aplicó una metodología de matriz de factores externos (EFE) en Logistics Advice Cargo S.A.S (Factores Externos), donde se asignó el peso y la calificación a las oportunidades y amenazas descritas en el análisis FODA y se calculó su peso ponderado. Para el peso se estima que 0 no es importante y 1.0 es muy importante. En el caso de la calificación se consideran los siguientes valores: 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.

Figura 38

Matriz de factores externos EFE

Factor determinante de éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Cambios rápidos de tendencias en el mercado	0,2	2	0,4
Otras líneas de negocio (personas naturales, sectores relacionados con alimentos, cosméticos, etc.)	0,1	1	0,1
Disminución de los costos de algunas materiales, productos y servicios debido a situaciones específicas	0,05	2	0,1
Aumento del uso de las redes sociales y del internet para buscar productos y servicios	0,1	3	0,3
Nuevos métodos y tecnologías disponibles que permiten optimizar y mejorar los procesos y clientes enfocados a prácticas y productos ambientales amigables	0,05	2	0,1
Realizar alianzas estratégicas con proveedores y clientes	0,05	1	0,05
Subtotal Oportunidades:			1,05
Amenazas			
Volatilidad de las divisas	0,05	2	0,1
Malas prácticas de competidores y Situaciones de contrabando	0,1	1	0,1
Aumento de los costos de algunas materiales, productos y servicios debido a situaciones específicas	0,05	2	0,1
Nuevos competidores con estrategias innovadoras y precios competitivos	0,2	1	0,4
Crisis económicas, políticas, de salud, etc., nacionales e internacionales	0,05	1	0,05
Subtotal Amenazas:			0,75
Total Ponderado de la organización	1	NA	1,8

Fuente: Propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz de factores externos (EFE), la compañía presenta un sub total de oportunidades de 1,05 y un sub total para las amenazas de 0,75. Ambos valores son relativamente bajos, y quiere decir que se está tomando ventaja de algunas de las oportunidades presentadas, especialmente de los cambios rápidos en el mercado y del aumento del uso de las redes sociales y del internet para buscar productos y servicios, sin embargo, las otras oportunidades no se están aprovechando al máximo. En el caso de las amenazas, se están afrontando con menor fuerza ya que su valor de 0,75 por lo cual la compañía debe implementar estrategias que le permitan robustecer y enfrentar en general todas las amenazas; La Matriz de factores externos, permite un total máximo ponderado de 4, y se considera que, si la organización alcanza un valor total ponderado por encima de 2,5 y más cercano a 4, sus iniciativas son robustas y se están aprovechando las oportunidades y confrontando las amenazas. Sin embargo, para LOGISTICS ADVICE CARGO S.A.S, el total ponderado es 1,8, un 48% del valor máximo total, y por lo tanto no se están aprovechando al máximo las oportunidades y enfrentando las amenazas.

9.2 Estrategias FODA

En el análisis de las fortalezas y oportunidades aplicadas a este plan de intervención tenemos como primera estrategia el diseño de un plan de marketing enfocado en la nueva línea de negocio con telemarketing y con una fuerte presencia en social media bajo parámetros B2B, con segmentación detallada en los lineamientos del nicho de mercado de la empresa y encuestados en el trabajo de campo de recolección de información. Con esta estrategia se espera impactar directamente el mercado objetivo de esta nueva línea de negocio y que las empresas

que actualmente tienen procesos de importación o exportación bajo regulación INVIMA conozcan la empresa y el nuevo servicio ofertado para ganar posicionamiento en el sector. De la mano de esta estrategia y vinculando las debilidades con las oportunidades tenemos como segunda estrategia la implementación de un CRM que permita realizar un seguimiento detallado de los clientes actuales y clientes potenciales que llegarán a través de la campaña de marketing; de esta manera se estructurará el embudo de ventas de manera tal que se tenga identificada la estrategia de comunicación para los clientes en las diferentes fases de vinculación comercial a la empresa.

Bajo la vinculación de fortalezas y amenazas se debe implementar una estrategia de capacitación inicial del personal que vaya a integrar la estructuración de la nueva línea de servicio y parametrizar los indicadores que permitan medir los resultados individuales y grupales del proceso. Posteriormente seguir con procesos de capacitación constante de las variables que se puedan generar en el desarrollo de la propuesta y de esta forma relacionando las debilidades y amenazas de LA CARGO SAS; tomar esta nueva línea de negocio como uno de los pilares diferenciadores del mercado y como barrera de entrada a nuevos competidores que le permitan a la organización destacarse en un nicho especializado.

9.3 Balanced Scorecard

Con base en el análisis del contexto actual de la organización y con la identificación clara de las ventajas y desventajas competitivas, L.A Cargo S.A.S podrá desarrollar el Balance Score Card planteado en este documento como hoja de ruta que llevará a la empresa al cumplimiento de los objetivos marcados. En la actualidad L.A Cargo S.A.S cuenta con herramientas que le han permitido no solo mantenerse en el mercado, sino tener un crecimiento sostenido en sus ventas año tras año; factores como la calidad en el servicio al cliente y el cumplimiento a los clientes,

son puntos que la han diferenciado de sus competidores directos, sin embargo, es necesario resolver los inconvenientes en capacidad, reconocimiento y apalancamiento financiero para aspirar a conseguir una porción más grande del mercado a través del BSC la organización tendrá el reto de cumplir rigurosamente cada actividad propuesta en todos los pilares, para conseguir el objetivo específico propuesto y por ende dar cumplimiento al objetivo general. La gerencia será la encargada de liderar la planificación, organización, control, gestión y evaluación de los procesos para garantizar que cada persona en su rol determinado en la compañía aporte y concentre sus esfuerzos bajo los lineamientos generales propuestos, creando así una sinergia que permitirá crecer a la empresa y como consecuencia cumplir los objetivos de cada colaborador de L.A Cargo.

9.3.1 Objetivo General BSC

Diseñar un plan estratégico que permita a la empresa prestar un servicio de calidad como agentes de carga internacional, logística integral; aduanas y almacenamiento integrando la nueva línea de servicio de importación de productos vigilados por el INVIMA, buscando la máxima eficiencia en costos, innovación y en la generación de valor para los clientes como clave de éxito para la empresa en el año 2023.

9.3.2 Objetivos Estratégicos BSC

- Implementar objetivos estratégicos dentro de un modelo de Balanced Scorecard para tener una adecuada guía de acción en las perspectivas de procesos y aprendizaje con un enfoque comercial que garantice los planes financieros propuestos, mediante el control y seguimiento de objetivos.

- Alinear todas las áreas de la empresa con la nueva línea de servicio de importación de productos vigilados por el INVIMA por medio de capacitación e integración de herramientas tecnológicas que permitan la consecución y fidelización de nuevos clientes.
- Garantizar un crecimiento sostenido y rentabilidad de la empresa a través de la nueva línea de servicio de importación de productos vigilados por el INVIMA

Figura 39

Modelo Balance scorecard



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7

Cuadro de mando integral

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ACCIONES	INDICADOR	FORMULA	UN	BASE	META	SEGUIMIENTO	\$ AÑO	RESPONSABLE
NAN CIE-	Incrementen-	Vincuen-	%	(Clien-	%	0	10%	Mensual	\$14.400.000	Depto.

tar las ventas anuales en un 10% por con- cepto de la nueva línea de negocio	lar a nuevos clientes desde los leads genera- dos por la cam- paña de marke- ting	Clien- tes nuevos marke- ting	tes nuevos por MKT / Clien- tes to- tales) * 100						comercial
	Vincu- lar a nuevos por me- dio de una campa- ña de tele- merca-	% Clien- tes nuevos tele- merca- deo	(Clien- tes nuevos por tele- merca- deo / Clien- tes to- tales) *	%	0	10%	Mensual	\$14.400.000	Depto. comercial



		deo		100						
CLIENTES	Aumentar el posicionamiento de marca de la nueva línea de negocio	Desarrollar una campaña de Marketing digital para la generación de leads potenciales	Leads potenciales	(Leads potenciales / Total de leads) *100	%	0	60%	Mensual	\$12.000.000	Marketing
		Asistir a ferias del sector cosmético, medicinal	Inversión anual en ferias	Total de pesos colombianos invertido en	\$	0	10´m	Anual	\$10.000.000	Marketing



	camen- tos y afines		ferias							
	Imple- mentar un CRM para la gestión de clien- tes activos y clientes potencia- les de la nueva línea de negocio	Vincu- lar un CRM a la em- presa	Inver- sión anual en CRM	Total de pe- sos colom- bianos inverti- do en CRM	\$	0	10´m	Anual	\$10.000.000	Marke- ting
PROCESOS INTERNOS	Estructu- rar el em- budo de ventas para los clientes potencia-	Diseñar el em- budo de ventas	% Eje- cución	(Por- centaje de eje- cución / Total de eje- cución)	%	0	100 %	Trimes- tral	\$ -	Depto. comercial

	les de la nueva línea de negocio			*100						
	Estructurar los indicadores de gestión de la nueva línea de negocio	Estructurar KPI's	# de KPI's	Unidades	U	0	10	Semestral	\$ -	Depto. operativo
APRENDIZAJE	Actualizar las plataformas tecnológicas que permitan un mejor desempeño del nuevo	Actualizar tecnología	Inversión anual en tecnología	Total de pesos colombianos invertido en tecnología	\$	0	7'm	Anual	\$7.000.000	Gerencia

servicio prestado									
Capacitar al personal para la ejecución de la nueva línea de negocio	Implementar un cronograma de capacitación	Promedio de horas de capacitación x empleado	Total de horas de capacitación al año / Total de trabajadores	Horas	0	50 horas	Anual	\$5.000.000	Gerencia

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al planteamiento realizado en el cuadro de mando integral, se plantearon los objetivos que se resumen en la tabla anterior. Para la perspectiva financiera, el objetivo es incrementar las ventas anuales de la organización en un 10%, este debe venir por concepto de la nueva línea de negocio propuesta. En orden de alcanzar este objetivo, se proponen 2 acciones; vincular a nuevos clientes a través de los leads generados por la campaña de marketing, y vincular más nuevos clientes usando una campaña de telemercadeo, planteadas a 1 año, bajo la responsabilidad del departamento comercial, y con un presupuesto de \$ 14.000.000 cada una. El avance de las acciones se medirá a través de dos indicadores, el porcentaje de clientes nuevos

generados a través de la campaña de marketing, y el porcentaje de clientes nuevos capturados a través de la campaña de telemarketing, uno para cada acción respectivamente, los cuales serán evaluados de manera mensual. Por otro lado, para la perspectiva de clientes, se plantea un primer objetivo de aumentar el posicionamiento de la marca de la nueva línea de negocio, atacando con dos acciones puntuales, primero, desarrollar una campaña de marketing digital con el fin de generar leads, y segundo, asistir a ferias del sector cosmético, de medicamentos y otros productos sanitarios afines, que serán monitoreados con los indicadores “Leads potenciales” e “Inversión anual en ferias”, el primero con frecuencia mensual, y el segundo con frecuencia anual. Las dos acciones estarán encabezadas por el área de marketing y tendrán una inversión de \$ 12.000.000 y \$ 10.000.000 respectivamente. Adicionalmente, se estableció un segundo objetivo, que consiste en implementar un sistema de Customer Relationship Management (CRM) para la gestión de clientes activos y potenciales de la nueva línea de negocio, cuya acción, es la puesta en marcha e implementación de este. Para lograr este objetivo, se contará con un presupuesto de \$ 10.000.000, encabezado por el área de marketing, y se evaluará a través del indicador “Inversión anual en CRM”, con frecuencia anual.

En el caso de la perspectiva de procesos internos, se han propuesto dos objetivos, estructurar el embudo de ventas para los clientes potenciales de la nueva línea de negocio, cuyo indicador será el porcentaje de ejecución de la tarea, medido de forma trimestral, y en cabeza del departamento comercial. La meta será alcanzar el 100% de ejecución. Paralelamente, tenemos el segundo objetivo, que consiste en estructurar los indicadores de gestión de la nueva línea de negocio, que se evaluará a través del número de indicadores implementados, de forma semestral, y a cargo del departamento operativo. Inicialmente se tienen planteados algunos indicadores, como, Satisfacción del cliente, número de registros sanitarios nuevos obtenidos, número de

registros sanitarios renovados, tiempo en lograr la aprobación de un registro sanitario, número de inconvenientes en el proceso de importación relacionados con el registro sanitario, número de modificaciones realizadas a los registros sanitarios, número de campañas publicitarias revisadas, número de campañas aprobadas por el INVIMA, y número de clientes nuevos. Finalmente, en la perspectiva de aprendizaje, se establecieron 2 objetivos, actualizar las plataformas tecnológicas que permitan un mejor desempeño del nuevo servicio prestado, y capacitar al personal para la ejecución de la nueva línea de negocio. Para alcanzar el primer objetivo, se plantean la acción de invertir en la actualización tecnológica de las herramientas de la organización, con un presupuesto de \$ 7.000.000 a lo largo de 1 año, y con un indicador del total de pesos colombianos invertidos. En el caso del segundo objetivo, se propone implementar un cronograma de capacitaciones en todo lo relacionado a la nueva línea de negocio, al cabo de 1 año, con una inversión de \$ 5.000.000, y en cabeza de la gerencia, que será medido a través del promedio de horas de capacitación.

10. Conclusiones y recomendaciones

El estudio de contexto de importación sumado al diagnóstico interno de la organización y apoyado en los resultados obtenidos en la encuestas aplicadas demuestran la viabilidad y potencial de la nueva línea de servicio de importación de productos vigilados por el INVIMA en L.A Cargo S.A.S., especialmente en el nicho de pequeñas y medianas empresas, que importan productos bajo regulación INVIMA ya que dada su estructura y tamaño no cuentan con personal altamente capacitado encargado de los procesos regulatorios específicos ni con los conocimientos técnicos suficientes, adicionalmente siguiendo las tendencias actuales del outsourcing, también se demuestra que el servicio es viable desde el punto de vista de empresas

que integren soluciones en toda la cadena de suministro ya que se puede ver la aceptación de esta solución en muchas de las organizaciones encuestadas; esto indica que si los servicios de operación logística y tramitación regulatoria son prestados por un mismo proveedor de servicios, resulta más atractivo para los clientes potenciales, porque la empresa podría brindar soluciones a inconvenientes que impacten en los dos procesos, sin necesidad de que los clientes potenciales tengan que contratar dos proveedores distintos que no están intercomunicados y que pueden traducirse en problemas logísticos y procedimentales, dificultades y sobrecostos que quitarían tiempo y eficiencia organizacional en los procesos operacionales y estratégicos de una empresa.

Para la empresa la implementación de una nueva línea de negocio significará la diversificación de su servicio, atendiendo un sector específico del mercado que actualmente no tiene un aliado estratégico posicionado, y un futuro crecimiento que incluye nuevas oportunidades de negocio, representadas en la prestación de servicios adicionales inmersos en la nueva línea de negocio tales como servicios de marketing y publicidad relacionados con los productos sanitarios consistentes en la elaboración y revisión de materiales promocionales y publicitarios que cumplan con todas las regulaciones vigentes, incluyendo servicios de capacitación, según las respuestas de las organizaciones encuestadas.

La universidad EAN contribuirá una vez más al desarrollo y mejoramiento de una de las microempresas colombianas, fundada por uno de sus estudiantes, reafirmando su sello distintivo de emprendimiento, se espera que la información recopilada en este trabajo de maestría y ejercicio de investigación tenga un gran impacto en esta microempresa colombiana y ayude a sus directivos a estructurar procesos basados en los datos y enfocar la toma de sus decisiones estratégicas en las herramientas proporcionadas desde la academia para ser puestas en práctica en el mercado real por lo cual y como recomendación final se sugiere Iniciar la implementación de

la nueva línea de negocio, ejecutando las estrategias FODA y las acciones sugeridas en el cuadro de mando integral, del plan de intervención.

Referencias

- Abu, L. (2018). *Así funciona la industria farmacéutica en Colombia*.
<https://todoesciencia.minciencias.gov.co/farmaceuticas-1>
- Alvino, C. (2021, abril 12). Estadísticas de la situación digital de Colombia en el 2020-2021. Branch. <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-colombia-en-el-2020-2021/>
-
- Ander, E. (2007). *La planificación estratégica*. Lumen.
- ANDI. (s.f.). *ANDI - Cámaras Sectoriales*. <http://www.andi.com.co/Home/Camara/15-industria-cosmetica-aseo-absorbentes-y-pla>
- ANDI. (s.f.). *Cifras sector salud mercado farmacéutico*.
<http://www.andi.com.co/Uploads/CIFRAS%20SECTOR%20FARMA%20-%20CA%CC%81MARA.FARMA-ANDI.2020-2021-Mayo.pdf>
- ANDI. Estudio de mercado: Plan de acción para el desarrollo de la cadena de ingredientes naturales para cosmeticos. 2019.
https://www.dnp.gov.co/CrecimientoVerde/Documents/Comite%20Sostenibilidad/Presentaciones/Sesi%C3%B3n%209/1_Estudio_mercado_desarrollo_eslab%C3%B3n_ingredientes_naturales_Colombia_ANDI.pdf
- ANDI. Análisis de la competitividad del sector cosmético e ingredientes naturales 2018.
http://www.andi.com.co/Uploads/An%C3%A1lisis_de_competitividad_sector_cosm%C3%A9tico_VF_2019.pdf
- Argyres, N. (1996). Evidence on the role of firm capabilities in vertical decisions. *Strategic Management Journal*, (17), 129-150.
- Berlitz. (6 de Julio de 2020). *Modelos de Planeación estratégica*. [Blog].
<https://www.berlitz.com/es-co/blog/7-modelos-de-planeacion-estrategica-y-sus-beneficios>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación (4a Ed.)*. Pearson-Prentice Hall
- Chiavenato, I y Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica. Fundamentos de la*

- planeación estratégica (3.a Ed.)*. MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- CIBELES logistics. (2013). *Tipos de Operadores Logísticos*. <http://cibeleslogistics.blogspot.com.co/>
- Coneo, M. (2021). *Las compañías farmacéuticas registraron crecimiento de 26,8% durante la pandemia*. <https://www.larepublica.co/especiales/las-1000-empresas-mas-grandes-de-2020/las-empresas-farmaceuticas-mas-grandes-y-que-mas-vendieron-en-2020-3187887>
- Congreso de la Colombia. (16 de febrero de 2015). Artículo 23. Ley estatutaria [Ley 1751 de 2015]. https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Ley%201751%20de%202015.pdf
- Congreso de Colombia. (31 de diciembre de 2020). Ley de impulso de emprendimiento en Colombia. [Ley 2069 de 2020]. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=160966#:~:text=OBJETO.,bienestar%20social%20y%20generar%20equidad>.
- Daza, C. L. M. (27 julio de 2018). *Evolución de los operadores logísticos en Colombia*. <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/479>
- DANE. (julio de 2021). *Boletín Técnico Importaciones (IMPO)*. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/importaciones/bol_impo_jul21.pdf
- DANE. (2021). *Boletín Técnico Importaciones (IMPO) Diciembre 2020*. <https://tempo.sirhuila.gov.co/wp-content/uploads/2021/03/Bolet%C3%ADn-Comercio-Exterior-Importaciones-Diciembre-2020.pdf>
- De Soto, C. (s.f.). *Avances Plan de Negocios del sector farmacéutico. Así va la hoja de ruta de la industria a 2032*.

<http://www.andi.com.co/Uploads/4%20Camilo%20Fernandez%20de%20Soto.pdf>

El sector Farmacéutico en Colombia -ICEX- 10-01-2021 Oficina económica y comercial de España en Bogotá

Fabbe-Costes, N., Jahre, M. y Roussat C. (2008). Towards a Typology of the Roles of Logistics Service Providers as "Supply Chain Integrators". *Supply Chain Forum, An International Journal*, 9(2), 28-43.

Fred R, David. (2013), Administración estratégica (14 Ed) . Editorial Pearson Educación
García, S., Galindo, R., Ortiz, O., & Baron, O. (2020). RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL (pp. 20–21). Bogotá. Bogotá.

González, J. (2015). Contratación logística en Colombia: implementación de un operador logístico integral. *Semestre Económico*, 18(38), 215-237.

Granillo-Macías, R., González-Hernández, I. J., y Santana-Robles, F. (2019). Logistics operators. *Ingenuity and Conscience Scientific Bulletin of the Ciudad Sahagún High School*, 6(11), 44-48. <https://doi.org/10.29057/ess.v2i3.1366>

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2015). *Metodología de la investigación. (5a Ed.)*. McGraw Hill.

Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, Ciudad de México, México: Editorial McGraw Hill Education, Año de edición: 2018, ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p.

IDOM Consulting, (2016). Evaluación y reformulación estratégica del plan de negocios del sector de cosméticos y aseo.

Informe de gestión 2019 instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos – Invima; Bogotá D.C., enero de 2020; página 25.

INVIMA. (s.f.). *Instituto Nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos INVIMA*. <https://www.invima.gov.co/>

Investigadores TREID, (2019). *Las 10 empresas que más productos farmacéuticos importan en Colombia*. <https://www.treid.co/post/las-10-empresas-que-m%C3%A1s-productos-farmac%C3%A9uticos-importan-en-colombia>

- Jefatura del Estado, España. (26 de julio de 2006). Ley de Garantías y uso racional de los medicamentos y productos sanitarios. [Ley 29 de 2006].
<https://www.boe.es/buscar/pdf/2006/BOE-A-2006-13554-consolidado.pdf>
- Kotler, K. (2012). *Dirección de Marketing (14a Ed.)*. Pearson.
- Kaplan, R. Norton, David P. (2002) Cuadro de mando Integral, Segunda edición. Ediciones gestión 2000.
- La Cargo S.A.S. (2020). *Logística Internacional | Advice Cargo | Colombia*.
<https://www.lacargo.co/>
- Legiscomex. (s.f.). *Colombia: La industria cosmética un sector que crece y promete*.
<https://www.legiscomex.com/Documentos/colombia-industria-cosmetica-sector-crece-promete>
- LOGYCA, (2021). *La renovación del sector farmacéutico*. <https://logyca.com/la-renovacion-del-sector-farmaceutico/>
- Lopez, Acosta, G. J. (25 agosto de 2015). *Vista de Visualización del proceso de nacionalización para mercancías contenerizadas en Colombia con registro o licencia de importación*.
<http://repository.lasallista.edu.co:8080/ojs/index.php/jet/article/view/1155/956>
- Ministerio de la Protección Social. (diciembre 26 de 2005). Régimen de registros sanitarios. [Decreto 4725 de 2005].
https://www.who.int/medical_devices/survey_resources/health_technology_national_policy_colombia.pdf
- Ministerio de Salud. (1998). *Decreto número 219 de 1998*.
https://www.invima.gov.co/documents/20143/448427/decreto_219_1998.pdf/9fac6f26-bc66-126f-e5b9-ae0af0b94f76

9-ae0af0b94f76

- Ministerio de Trabajo. (1 septiembre de 2020). *MiPymes representan más de 90% del sector productivo nacional y generan el 80% del empleo en Colombia* [Comunicado de prensa].

<https://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>

Munch Galindo, L. (2008). *Planeación estratégica: El Rumbo hacia el éxito*. [http:// www. Freelibros.com](http://www.freelibros.com)

Mutis, M. y Peñaranda, M. (2018). *La promoción y mercadeo de los laboratorios farmacéuticos, y su influencia en la compra de medicamentos*. <https://repository.libertadores.edu.co/handle/11371/3290>.

Negocios y empresa. (s.f.). Análisis PESTEL. Entiende el entorno de tu empresa con esta matriz. *Revista digital Negocios y empresas*. <https://negociosyempresa.com/analisis-matriz-pestel/>

Ortegón, C. (2019). *Planeación estratégica: qué es y cómo hacerla para tu empresa*. <https://blog.inmarketing.co/blog/planeacion-estrategica-que-es-como-se-hace>

Pacasuca-Rodríguez, M. (2016). *Proceso de importación de dispositivos médicos en Colombia: requisitos y procedimiento para la expedición del registro sanitario*. (Trabajo de grado, Universidad Católica). <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/13741>

Palacios Rodríguez, M. (2020). *Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones*, 11, 57-67. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/2756/4332>

Pérez, R. (2014). La Planeación Estratégica En Las Pymes Colombianas. Ciencia y Poder aéreo. *Revista Científica de la Escuela de Postgrados de la Fuerza Aérea Colombiana*, 9, 55–65. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5682910>

Pérez, R., Velásquez, A., Castellanos, G., Garzón, M., Alfonso, H., Alfonso, N., Calixto, N., Rodríguez, A., Palacio, R., López, L. y Vidal, M. (2009). *Modelo de modernización para la gestión organizaciones – MMGO-*. <http://edicioneSean.ean.edu.co/index.php/productos-de-investigacion1/libros/libros-impresos/27-libros-impresos/83-modelo-de-modernizacion-para-la-gestion-organizacional-mmgo>

- Portafolio. (septiembre 13 de 2020). *Productos de belleza más vendidos a través del comercio electrónico*. <https://www.portafolio.co/tendencias/los-productos-de-belleza-mas-vendidos-en-el-comercio-electronico-544560>
- Portafolio. (2019). Sector farmacéutico mueve más de \$14 billones | Negocios | Portafolio. <https://www.portafolio.co/negocios/sector-farmaceutico-mueve-mas-de-14-billones-534762>
- Portafolio. (2021). *Importaciones de Colombia durante el 2020 | Economía | Portafolio*. <https://www.portafolio.co/economia/compras-de-colombia-en-el-exterior-cayeron-17-5-durante-2020-549040>
- Rincón, N. (2020). Informe de importaciones colombianas enero-abril de 2020 - Analdex - Asociación Nacional de Comercio Exterior. <https://www.analdex.org/2020/07/02/informe-de-importaciones-colombianas-enero-abril-de-2020/>
- Sánchez, A. (2019). *Colombia productiva presentó un modelo de negocio que resalta oportunidades de crecimiento e incentivos que necesita el sector*. <https://www.larepublica.co/empresas/siete-de-cada-10-medicamentos-que-se-consumen-al-interior-del-pais-son-importados-2923303>
- Sánchez, A. (2021). *El sector farmacéutico en Colombia*. <https://www.icex.es/icex/GetDocumento?dDocName=DOC2021876498&urlNoAcceso=/icex/es/registro/iniciar-sesion/index.html?urlDestino=https://www.icex.es:443/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/ficha-sector-farmaceutico-colombia-2021-doc2021876498.html&site=icexES>.
- Sectorial. (2019). *Nueva Norma que Regula el Régimen Sanitario de Productos Cosméticos*. <https://www.sectorial.co/informativa-cosmetico-y-aseo/item/228981-nueva-norma-que-regula-el-régimen-sanitario-de-productos-cosméticos>

Superintendencia de Industria y Comercio. (2020). *Estudios de mercado, sector farmacéutico en Colombia*.

<https://www.sic.gov.co/sites/default/files/documentos/032021/ES-Sector-Farmacaceutico-en-Colombia.pdf>

Tompkins Associates. (2010). *Third Party Logistics*. <https://www.tompkinsinc.com/en-us/Industries/Third-Party-Logistics>

Velázquez contreras, A (septiembre de 2003), Costos transaccionales y cadena de abastecimiento: Revista Escuela de administración de negocios No. 49. Págs. 62 – 81. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/download/264/254>