



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CROWDFUNDING PARA INVERTIR EN
FRANQUICIAS**

**TESIS PARA OPTAR
AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

RODRIGO ESTEBAN MUÑOZ MUÑOZ

**PROFESORA GUÍA:
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
FRANCISCO GUTIÉRREZ MELLA**

**SANTIAGO DE CHILE
2023**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CROWDFUNDING PARA INVERTIR EN FRANQUICIAS

Durante la tesis se desarrolló un plan de negocios para la creación de una empresa que bajo el modelo crowdfunding busca entregar beneficios a franquicias e inversionistas a cambio de una comisión de gestión. El principal beneficio para inversionistas es la reducción de barreras de entradas de capital para adquirir una franquicia que le permitan acceder a rentabilidades sobre la inversión. Por el lado de franquicias, el beneficio se encuentra en generar un nuevo canal de venta con acceso a un nuevo mercado de inversionistas que funcionara como un acelerador en la expansión de la marca franquiciada.

Para la elaboración de este plan, se desarrolló un análisis de mercado y competencia para las industrias de Crowdfunding y Franquicias a nivel nacional, regional y global logrando observar altas tasas de crecimiento de ambas industrias en los últimos años, así como el espíritu de inversión y desarrollo colaborativo que prima en ambas industrias. Por otra parte, se desarrolló un análisis de las 5 fuerzas de Porter determinando una industria con un alto poder de las partes.

Durante la tesis se desarrolló una investigación de mercado para potenciales clientes y competidores que permitió identificar los atributos esperados del modelo propuesto, así como la oferta de uno de los agentes de franquicias que opera actualmente en el mercado.

Posteriormente, se determinó una estrategia de posicionamiento de penetración de mercado junto a la estrategia de marketing, determinando las actividades claves de la cadena de valor y estructura estratégica, definiendo la estructura organizacional necesaria y los procesos operativos para el desarrollo del modelo de negocio.

Como resultado financiero a 5 años se determina una inversión inicial necesaria de M\$88.712 con un Valor Actual Neto (VAN) de \$M 48.857, entregando una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 18% y un plazo de retorno de la inversión de 49 meses, el cual muestra la viabilidad del plan de negocio propuesto. Los análisis de sensibilidad muestran que variaciones en las tarifas o en los valores recaudados, tienen un alto impacto generando escenarios en los cuales ante disminuciones del 20% en alguna de estas variables generarían que el caso de negocio pierda su viabilidad.

Como resultado se concluye que el modelo de negocio es viable financiera y operacionalmente, el cual podría ser un referente en Chile y Latinoamérica, considerando el bajo desarrollo del mercado de franquicias y las características de crecimiento que presentan tanto la industria de Crowdfunding como la de Franquicias.

Tabla de contenido

1	INTRODUCCIÓN	1
2	DESCRIPCIÓN DEL TEMA	2
3	OBJETIVOS	3
3.1	Objetivo General	3
3.2	Objetivos Específicos.....	3
4	ANTECEDENTES	3
5	PROPUESTA METODOLÓGICA	6
5.1	Análisis del mercado y competencia	6
5.2	Investigación de Mercado	6
5.3	Construcción del modelo de Negocio	6
5.4	Estrategia de Marketing	7
5.5	Estructura Organizacional	7
5.6	Estrategia de Operación	7
5.7	Estrategia Financiera	7
5.8	Resultados del Plan de Negocio	7
6	DESCRIPCIÓN DEL MERCADO	8
6.1	Modelo de negocio de franquicias	8
6.2	Ventajas y Desventajas del Modelo de Franquicias	8
6.2.1	Ventajas y desventajas para el franquiciante	9
6.2.2	Ventajas y desventajas para el franquiciado.....	10
7	FRANQUICIAS EN EL MUNDO	11
7.1	Franquicias en Estados Unidos	13
7.1.1	Información General Franquicias	15
7.1.2	Locales Franquiciados	16
7.1.3	Estadísticas de Franquicias en Chile	18
7.1.4	Beneficios y Riesgos del Crowdfunding de Inversión	22
7.1.5	Regulación del crowdfunding de inversión	22
7.1.6	Contexto Internacional.....	26
7.1.7	Crowdfunding en Chile	27
7.1.8	Crecimiento Crowdfunding en Chile	28
7.2	Estudio de la industria	29
7.2.1	Clientes	29
7.2.2	Rivalidad de la Industria	29
7.2.3	Amenaza de Nuevos Competidores	31
7.2.4	Proveedores	32

7.2.5	Sustitutos.....	34
7.2.6	Conclusión Análisis de Porter	34
8	INVESTIGACION DE MERCADO.....	36
8.1	Encuesta Potenciales Clientes.....	36
8.1.1	Diseño de la encuesta	36
8.1.2	Resultado de la Encuesta	36
8.2	Investigación de Competidores.....	43
8.2.1	Oferta de productos del Competidor.....	43
8.2.2	Metodología de presentación de productos.....	43
9	CONSTRUCCION DEL MODELO.....	44
9.1	Entrevistas a Potenciales Clientes.....	44
9.1.1	Mínimo Producto Viable	44
9.1.2	Etapa 1: Experimento, Resultados y Pivote.....	45
9.1.3	Etapa 2: Experimento, Resultados y Pivote.....	46
9.1.4	Etapa 3: Experimento, Resultados y Pivote.....	46
9.2	Descripción de la oportunidad	47
9.2.1	Macro segmentación.....	47
9.2.2	Microsegmentación.....	48
9.3	Posicionamiento.....	49
10	ESTRATEGIA DE MARKETING.....	49
10.1	Cadena de Valor de servicio	49
10.1.1	Actividades primarias controlables.....	51
10.1.2	Actividades primarias No controlables	51
10.1.3	Actividades de apoyo	51
10.1.4	Margen del servicio.....	52
10.2	Modelo Canvas del plan de negocio.	52
10.3	Análisis FODA	54
10.4	Estrategia del modelo de negocio.....	55
10.5	Ventaja Competitiva.....	56
10.6	Estimación de demanda	56
10.6.1	Volumen de demanda.....	56
10.6.2	Tasa de crecimiento	59
10.6.3	Volumen Proyectado.....	59
10.7	Estrategia de Servicio	60
10.7.1	Servicio para Inversionistas.....	60
10.7.2	Servicio para Franquicias.....	61

10.8	Estrategia de Precio.....	61
10.9	Estrategia de Promoción	62
10.10	Estrategia Plaza	63
11	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	65
11.1	Cultura.....	65
11.2	Estructura	66
11.3	Perfiles y Cargos	66
11.4	Capacitaciones y Desarrollo Profesional	67
11.5	Gestión del desempeño	68
11.6	Salarios	68
12	ESTRATEGIA DE OPERACION	69
12.1	Modelo de Operación	69
12.2	Externalización de Servicios	73
12.3	Autorregulación.....	75
13	ESTRATEGIA FINANCIERA	76
13.1	Ventas y Costo de Venta	76
13.1.1	Ventas.....	76
13.1.2	Costo de Venta	76
13.2	Costos de Administración.....	77
13.2.1	Remuneraciones.....	77
13.2.2	Costo de Bonos por Cumplimiento de Metas	78
13.3	Costos de operación.....	79
13.4	Inversiones	80
13.5	Capital de Trabajo	81
13.6	Estructura de Financiamiento	82
13.7	Tasa de descuento.....	82
13.7.1	Valorización costo capital propio	82
13.7.2	Tasa de descuento WACC.....	83
13.8	Política de dividendos	83
13.9	Flujo de Caja	84
13.10	Estado de Resultado.....	85
13.11	Análisis de sensibilidad.....	86
13.11.1	Variaciones en la recaudación.....	86
13.11.2	Variaciones de Precio	87
14	CONCLUSIONES DEL PLAN DE NEGOCIO	88
15	BIBLIOGRAFÍA	91

ANEXOS	93
--------------	----

Índice de gráficos

GRÁFICO 1: EVOLUCIÓN DE MARCAS FRANQUICIAS EN CHILE DESDE 2005, FUENTE: LIBRO EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN CHILE.....	4
GRÁFICO 2: DISTRIBUCIÓN POR SECTOR FRANQUICIAS EN CHILE, FUENTE: EL MERCADO DE LAS FRANQUICIAS EN CHILE.....	4
GRÁFICO 3: CRECIMIENTO POR SECTOR, FUENTE: EL MERCADO DE LAS FRANQUICIAS EN CHILE.....	5
GRÁFICO 4: EVOLUCIÓN DE FACTURACIÓN DE FRANQUICIAS US MM, FUENTE: (PINAUD, EL MERCADO DE LAS FRANQUICIAS EN CHILE, 2016)	5
GRÁFICO 5: DISTRIBUCIÓN POR SECTOR ECONÓMICO ESTADOS UNIDOS 2019, FUENTE: (OXFORD ECONOMICS, 2021) ...	13
GRÁFICO 6: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE LOCALES FRANQUIADOS EN ESTADOS UNIDOS, FUENTE: (INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION, 2021).....	13
GRÁFICO 7: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE EVOLUCIÓN DE EMPLEABILIDAD DE FRANQUIADOS EN ESTADOS UNIDOS, FUENTE: (INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION, 2021)	14
GRÁFICO 8: ELABORACIÓN PROPIA DE LA EVOLUCIÓN VENTAS DEL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS, FUENTE: (INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION, 2021).....	14
GRÁFICO 9: ELABORACIÓN PROPIA DE MARCAS DE FRANQUICIAS SEGÚN RUBRO EN CHILE, FUENTE: (PINAUD, EL MERCADO DE LAS FRANQUICIAS EN CHILE, 2016)	15
GRÁFICO 10: ELABORACIÓN PROPIA DE DISTRIBUCIÓN DE RUBROS POR SECTOR ECONÓMICO, FUENTE: (PINAUD, EL MERCADO DE LAS FRANQUICIAS EN CHILE, 2016)	16
GRÁFICO 11: ELABORACIÓN PROPIA DE DISTRIBUCIÓN DE MARCA DE FRANQUICIAS POR PAÍS DE ORIGEN, FUENTE: (PINAUD, EL MERCADO DE LAS FRANQUICIAS EN CHILE, 2016).....	16
GRÁFICO 12: EVOLUCIÓN DE LOCALES DE FRANQUICIAS, FUENTES: (PINAUD, EL MERCADO DE LAS FRANQUICIAS EN CHILE, 2016)	17
GRÁFICO 13: EVOLUCIÓN TASA ROYALTY OPERACIONAL (% SOBRE VENTAS), FUENTE: (PINAUD, EL MERCADO DE LAS FRANQUICIAS EN CHILE, 2016)	18
GRÁFICO 14: EVOLUCIÓN PLAZO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN FRANQUICIAS, FUENTE: (PINAUD, EL MERCADO DE LAS FRANQUICIAS EN CHILE, 2016)	19
GRÁFICO 15: UTILIDAD PROMEDIO POR SECTOR FRANQUICIAS, FUENTE: (PINAUD, EL MERCADO DE LAS FRANQUICIAS EN CHILE, 2016).....	20
GRÁFICO 16: EVOLUCIÓN DE FACTURACIÓN FRANQUICIAS EN MILLONES DE DÓLARES, FUENTE: (PINAUD, EL MERCADO DE LAS FRANQUICIAS EN CHILE, 2016)	20
GRÁFICO 17: EVOLUCIÓN DE FRANQUICIAS POR RANGO DE FACTURACIÓN, FUENTE: (PINAUD, EL MERCADO DE LAS FRANQUICIAS EN CHILE, 2016)	21
GRÁFICO 18: MONTOS LEVANTADOS POR PFP EN EL MUNDO (MILES DE MILLONES DE DÓLARES), FUENTE: (IVÁN ABARCA, BANCO CENTRAL DE CHILE, 2018)	26
GRÁFICO 19: MONTOS LEVANTADOS POR PFP EN EL LATINOAMÉRICA (MILLONES DE DÓLARES), FUENTE: (IVÁN ABARCA, BANCO CENTRAL DE CHILE, 2018)	26
GRÁFICO 20: SUMA ANUAL DE VALORES (\$MM) Y CANTIDAD DE PROYECTOS DE PRÉSTAMOS VÍA CROWDFUNDING, FUENTE: (IVÁN ABARCA, BANCO CENTRAL DE CHILE, 2018).....	28

GRÁFICO 21: CLASIFICACIÓN DE MARCAS SEGÚN CANTIDAD DE LOCALES FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS (PINAUD, EL MERCADO DE LAS FRANQUICIAS EN CHILE, 2016).....	33
--	----

Índice de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1: EVALUACIÓN DE COMPETITIVIDAD EN LA INDUSTRIA – ELABORACIÓN PROPIA	35
ILUSTRACIÓN 2: GSE EN CHILE FUENTE: (GFK, 2019).....	36
ILUSTRACIÓN 3: CAPACIDAD DE AHORRO ENCUESTADOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA ENCUESTA JUNIO 2022	37
ILUSTRACIÓN 4: RESULTADO PERFIL INVERSIONISTA DE ENCUESTADOS FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA ENCUESTA JUNIO 2022	37
ILUSTRACIÓN 5 RANGO DE INVERSIÓN PREVISTO PARA LOS PRÓXIMOS 12 MESES ENCUESTADOS FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA ENCUESTA JUNIO 2022.....	38
ILUSTRACIÓN 6 PLAZO DE RETORNO DE LA INVERSIÓN FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA ENCUESTA JUNIO 2022	38
ILUSTRACIÓN 7: PREFERENCIA DE INVERSIÓN INDIVIDUAL O COLABORATIVA -FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	39
ILUSTRACIÓN 8: CANTIDAD DE SOCIOS DE PREFERENCIA PARA INVERTIR COLABORATIVAMENTE FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA ENCUESTA JUNIO 2022	39
ILUSTRACIÓN 9- ELECCIÓN DE PARTICIPACIÓN DE ENCUESTADOS FUENTE: QUALTRICS, ENCUESTA ELABORACIÓN PROPIA ...	40
ILUSTRACIÓN 10: PREFERENCIAS DE INDUSTRIAS DE FRANQUICIAS A INVERTIR FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA ENCUESTA JUNIO 2022.....	40
ILUSTRACIÓN 11MOTIVACIONES DE INVERSIÓN FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA ENCUESTA JUNIO 2022.....	41
ILUSTRACIÓN 12: BENEFICIOS ESPERADOS DE UNA ASESORÍA Y GESTIÓN EN FRANQUICIAS	42
ILUSTRACIÓN 13 OFERTA MARCA DE FRANQUICIAS DISPONIBLE EN WEB FRANQUICIAS CHILE – ELABORACIÓN PROPIA FUENTE: (FRANQUICIAS.CL, 2022).....	43
ILUSTRACIÓN 14: SEGMENTACIÓN CLIENTES - ELABORACIÓN PROPIA.....	48
ILUSTRACIÓN 15: CADENA DE VALOR DE SERVICIOS – ELABORACIÓN PROPIA.....	50
ILUSTRACIÓN 16 MODELO CANVAS CROWDFUNDING FRANQUICIAS FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	53
ILUSTRACIÓN 17: DEPÓSITOS DE AHORRO PREVISIONAL VOLUNTARIO DICIEMBRE 2016 FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON VALOR UF DICIEMBRE 2016 DE \$26.347,98 SEGÚN DATOS (SUPERINTENDENCIAS DE PENSIONES (SP), DE BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS (SBIF) Y DE VALORES Y SEGUROS (SVS), 2016)	57
ILUSTRACIÓN 18 MERCADO POTENCIAL PARA MODELO DE NEGOCIO DE CROWDFUNDING PARA FRANQUICIAS FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	57
ILUSTRACIÓN 19 HERRAMIENTA TAM SAM SOM FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	59

ILUSTRACIÓN 20: PROYECCIÓN DE LOCALES FRANQUICIADOS FINANCIADOS – FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	60
ILUSTRACIÓN 21 TABLA DE INCENTIVOS - ELABORACIÓN PROPIA	68
ILUSTRACIÓN 22: SUELDOS BRUTOS PROPUESTOS PARA COLABORADORES DE LA COMPAÑÍA – ELABORACIÓN PROPIA	68
ILUSTRACIÓN 23 FLUJO OPERACIONAL CON INVERSIONISTAS – ELABORACIÓN PROPIA.....	70
ILUSTRACIÓN 24:FLUJO PROCESO OPERACIONAL CON MARCAS DE FRANQUICIAS – ELABORACIÓN PROPIA.....	72
ILUSTRACIÓN 25: VALOR DE EQUIPO MACBOOK AIR M1 Y IPHONE 13 EN MONEDA UF – ELABORACIÓN PROPIA	75
ILUSTRACIÓN 26 – INGRESOS POR VENTA DE NUEVOS LOCALES FRANQUICIADOS.....	76
ILUSTRACIÓN 27 TABLAS DE ELABORACIÓN PROPIA EN FUNCIÓN A LA DISTRIBUCIÓN DE MEDIOS DE PAGO Y COSTOS DE MEDIOS DE PAGO: FUENTES: (TRANSBANK, 2022) (PESCIO, 2022).....	77
ILUSTRACIÓN 28: COSTOS DE OPERACIÓN ADQUIRENTE – ELABORACIÓN PROPIA.....	77
ILUSTRACIÓN 29 REMUNERACIÓN MENSUAL DE COLABORADORES POR AÑO – ELABORACIÓN PROPIA	78
ILUSTRACIÓN 30 RATIO ENTRE RESULTADO NETO DESPUÉS DE IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS – ELABORACIÓN PROPIA.....	78
ILUSTRACIÓN 31 TABLA DE BONO POR RESULTADOS PROYECTADOS – ELABORACIÓN PROPIA.....	79
ILUSTRACIÓN 32 COSTOS DE OPERACIÓN – ELABORACIÓN PROPIA.....	79
ILUSTRACIÓN 33 COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN PLATAFORMA PFP E INVERSIÓN EN COMPRA DE EQUIPOS – ELABORACIÓN PROPIA	80
ILUSTRACIÓN 34 DEPRECIACIÓN INVERSIÓN INICIAL PARA IMPLEMENTACIÓN DE PLATAFORMA PFP.....	80
ILUSTRACIÓN 35 AMORTIZACIÓN EQUIPOS TECNOLÓGICOS – ELABORACIÓN PROPIA	81
ILUSTRACIÓN 36 PROYECCIÓN FLUJO DE CAJAS POR TRIMESTRES AÑO 1 – ELABORACIÓN PROPIA	81
ILUSTRACIÓN 37 FLUJO DE CAJA – ELABORACIÓN PROPIA	82
ILUSTRACIÓN 38 RESUMEN DEL CAPITAL NECESARIO PARA INICIO DE LA OPERACIÓN – ELABORACIÓN PROPIA.....	82
ILUSTRACIÓN 39 MODELO DE VALORACIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS – FUENTE: JACK L. TREYNO.....	83
ILUSTRACIÓN 40 COSTO MEDIO PONDERADO DE CAPITAL - MODELO WACC FUENTE: ROSS ET AL. (2012) ¹ Y BREALEY ET AL. (2004).	83
ILUSTRACIÓN 41 FLUJO DE CAJA PROYECTADO A 5 AÑOS – ELABORACIÓN PROPIA.....	84
ILUSTRACIÓN 42 ESTADO DE RESULTADO CONSOLIDADO PARA 5 AÑOS DE OPERACIÓN DEL MODELO EN ESTUDIO REPRESENTADO EN MILES DE PESOS – ELABORACIÓN PROPIA.....	85
ILUSTRACIÓN 43 INDICADORES FINANCIEROS PLAN DE NEGOCIO CROWDFUNDING FRANQUICIAS COLABORATIVAS.....	86

ILUSTRACIÓN 44 ANÁLISIS DE SITUACIÓN ELABORACIÓN PROPIA	86
ILUSTRACIÓN 45 ANÁLISIS DE VARIACIÓN EN TASA DE DESCUENTO – ELABORACIÓN PROPIA	87

1 INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el estudio “Emprendimientos en tiempos de pandemia” (IPSOS, 2021) un 46% de los chilenos inicio algún emprendimiento en pandemia, mientras que un 37% no ha iniciado, pero si lo ha considerado. Las principales barreras detectadas para iniciar un emprendimiento para los chilenos son el financiamiento (50%), la economía (21%), falta de conocimiento (19%) y falta de interés (8%) entre otros.

Por otra parte, las franquicias en Chile son un mercado en constante expansión el cual ha presentado durante enero 2020 y abril 2021 un crecimiento de un 7% a pesar de las condiciones de pandemia (Pinaud, VIII Feria Internacional de Franquicias CCS, 2021).

Las primeras empresas que utilizaron el sistema de franquicias lo hicieron a inicios de los 90 principalmente bajo la modalidad de comida rápida, sin embargo, solo bastó un par de años para abrirse a diversos sectores mediante el ingreso de firmas extranjeras y grupo de firmas nacionales que buscaban acelerar su crecimiento mediante este sistema.

Lamentablemente la cultura de franquicias en Chile comparado con otras naciones de Latinoamérica es baja, lo cual tiene como principal responsable al modelo de expansión que durante los primeros años utilizaron, al ser otorgadas principalmente por relaciones de amistad más que con un criterio comercial.

En la última década, se ha generado un cambio en la estrategia comercial de las franquicias en Chile ya que, entre el año 2012 y 2016 la industria de franquicias creció un 60%. En igual periodo mercados de mayor madurez como el americano y el europeo obtuvieron un crecimiento de un 10%. (Pinaud, El mercado de las franquicias en Chile, 2016).

Las franquicias que operan en Chile cuentan con una tasa de supervivencia de un 78% (Pinaud, El mercado de las franquicias en Chile, 2016), la cual hace ver esta inversión como una apuesta muy segura la cual tiene sus bases en la ventaja de compartir modelos de negocios probados y exitosos traspasando el Conocimiento a los franquiciados, quienes al poseer el respaldo de una marca reconocida aumentan sus posibilidades de éxito muy por sobre emprendimientos independientes.

A la fecha una de las principales dificultades para el crecimiento de franquicias es la falta de opciones de financiamiento al no existir fondos concursables para un modelo de negocio que presenta bajo riesgo, así como también falta de productos de parte del sector privado que generen incentivos a este modelo de negocio.

Por lo anterior, la propuesta a desarrollar durante la presente tesis consiste en un Plan de negocio que apoye el financiamiento colaborativo y la búsqueda de instrumentos privados que faciliten el acceso a franquicias para nuevos inversionistas.

2 DESCRIPCIÓN DEL TEMA

Durante la tesis se desarrollará un plan de negocios para la creación de una empresa intermediaria que bajo el modelo Crowdfunding buscará entregar beneficios a franquicias e inversionistas a cambio de una comisión de gestión.

Esta empresa recaudará fondos de un grupo de inversionistas personas naturales o jurídicas que serán utilizados para la compra de franquicias. La inversión otorgará participación sobre la franquicia contratada la cual estará definida en función del porcentaje de aporte realizado sobre el total de la inversión para el desarrollo del proyecto.

Las franquicias serán administradas por la empresa, distribuyendo la rentabilidad entre los inversionistas según su participación, además de otorgar atribuciones a los inversionistas de acuerdo con los porcentajes de participación. El plan de negocio busca generar un nuevo canal de venta para las franquicias que apoyará en la expansión del negocio.

Por otra parte, a los inversionistas se les proporcionará instrumentos de financiamiento privados mediante una red colaborativa de inversión en la cual podrá adquirir una cuota de la franquicia que permitirá reducir la inversión necesaria a cambio de compartir rentabilidad.

Las preguntas claves para responder durante el desarrollo del plan de negocio son:

1. ¿Cuál es la industria en la que se desarrolla el plan de negocio?
2. ¿Cuál es el segmento objetivo del plan de negocio?
3. ¿Cuál es la necesidad que satisface el plan de negocio?
4. ¿Cuál es la propuesta de valor?
5. ¿Cuál es la ventaja competitiva del plan de negocio?
6. ¿Qué estructura organizacional se necesita para desarrollar el plan de negocio?
7. ¿Cuáles son las estrategias de marketing que apoyaran al desarrollo del plan de negocio?
8. ¿Cuál es el presupuesto necesario para desarrollar el plan de negocio?
9. ¿Quiénes son los actores claves para el desarrollo del plan de negocio?
10. ¿Cuánto es la rentabilidad esperada del plan de negocio?

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Construir un plan de negocios para la creación de una empresa crowdfunding para franquicias que reduzca las barreras de entradas a inversionistas que deseen adquirir una franquicia, permitiendo ser un canal facilitador entre franquicia y franquiciante.

3.2 Objetivos Específicos

1. Investigar Industria global, regional y nacional de franquicias
2. Investigar segmento de clientes objetivo
3. Construir el modelo de negocio
4. Construir Plan de Marketing
5. Construir Plan de Operaciones
6. Identificar Estructura Organizacional
7. Construir Proyección de Estructura Financiera
8. Determinar la propuesta de valor del modelo de negocio

4 ANTECEDENTES

El modelo de franquicia proporciona grandes ventajas a las partes que intervienen en ella, permitiendo a los dueños de franquicias expandir y hacer más rentable su empresa mediante la cesión de conocimiento.

Por otra parte, los emprendedores que no poseen el conocimiento necesario para actuar como emprendedor, reciben de la franquicia la oportunidad de adquirir un conocimiento tácito del negocio, además de una formación y asesoramiento continuo.

Esto ha generado el auge del sistema de franquicia a nivel mundial, demostrando ser un modelo de negocio de rápido crecimiento y menor riesgo. Lo anterior se sustenta de las ventajas derivadas del modelo de franquicias como el éxito probado del negocio, rápida puesta en marcha de los puntos de venta y recuperación de la inversión en menor tiempo.

Como antecedente solo en Estados Unidos este modelo de negocio represento el 2,5% del PIB del país empleando a 7,6 de millones de personas. (AméricaEConomía.com, 2018)

En Chile de acuerdo con un estudio de la Universidad de Chile del periodo 2012 se estimó que el mercado de la franquicia representa el 8% del producto interno bruto generado por el comercio y es el responsable de la generación de 31 mil puestos de trabajo lo cual representa un crecimiento de 5 veces comparados con datos del 2007. (Pinaud, El mercado de las franquicias en Chile, 2016)

Para entender la evolución de franquicias en Chile se presenta el gráfico 1, el cual demuestra cómo se han comportado las marcas de franquicias durante el periodo 2005 al 2016. En el gráfico se puede observar un aumento del 124% en las marcas de franquicias, destacando el crecimiento de 60% entre el periodo 2012 y 2016.

Este incremento exponencial se puede explicar por la baja tasa de mortalidad de las marcas la cual asciende a un 22% (Pinaud, El mercado de las franquicias en Chile, 2016). Para comparar la tasa de mortalidad, de acuerdo con antecedentes de Sercotec, Chile es el país que más emprende en Latinoamérica, pero a su vez, el que presenta mayor tasa de fracaso con un 97,5% de empresas que cierran antes de los 5 años (Sercotec, 2021). Este antecedente demuestra la oportunidad de negocio confiable de cara a los inversionistas que puede significar invertir en marcas de franquicias.

Durante la pandemia, se estima que el mercado nacional de franquicias presentó un crecimiento del 7% en el periodo enero 2020 y abril 2021, lo cual muestra la fortaleza del mercado en tiempos de crisis (Pinaud, VIII Feria Internacional de Franquicias CCS, 2021).

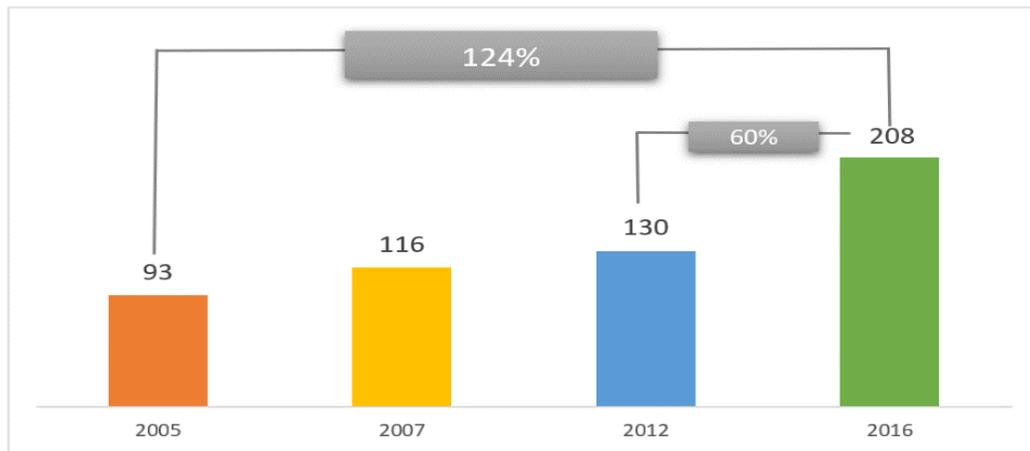


Gráfico 1: Evolución de marcas franquicias en Chile desde 2005, Fuente: Libro El Mercado de Franquicias en Chile.

Las marcas de franquicias en Chile se encuentran categorizadas en 5 sectores económicos, los cuales de acuerdo con lo observado en el gráfico 2, un 80% se encuentra concentrados en el sector gastronomía, servicios e indumentaria.

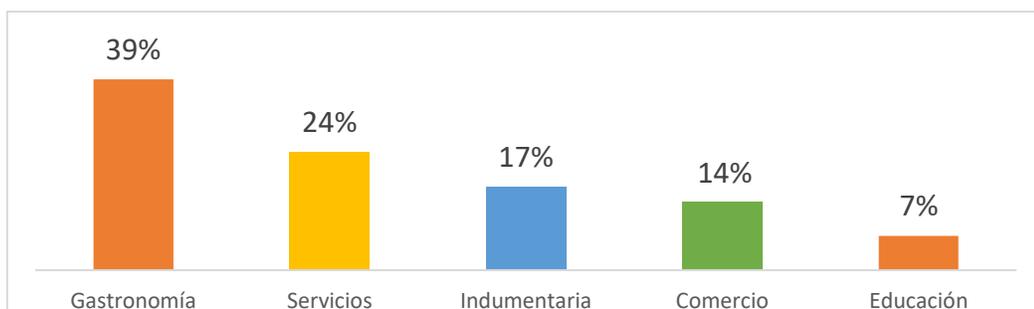


Gráfico 2: Distribución por Sector Franquicias en Chile, Fuente: El Mercado de las Franquicias en Chile

La evolución de los sectores económicos se encuentra representado en el gráfico 3, en el cual se destaca el crecimiento del 170% en gastronomía, 150% en indumentaria y 123% en comercio entre el periodo 2005 y 2016. Con estos antecedentes es posible señalar que la cantidad de marcas participando en estos sectores económicos han duplicado su volumen de participación en el mercado nacional.

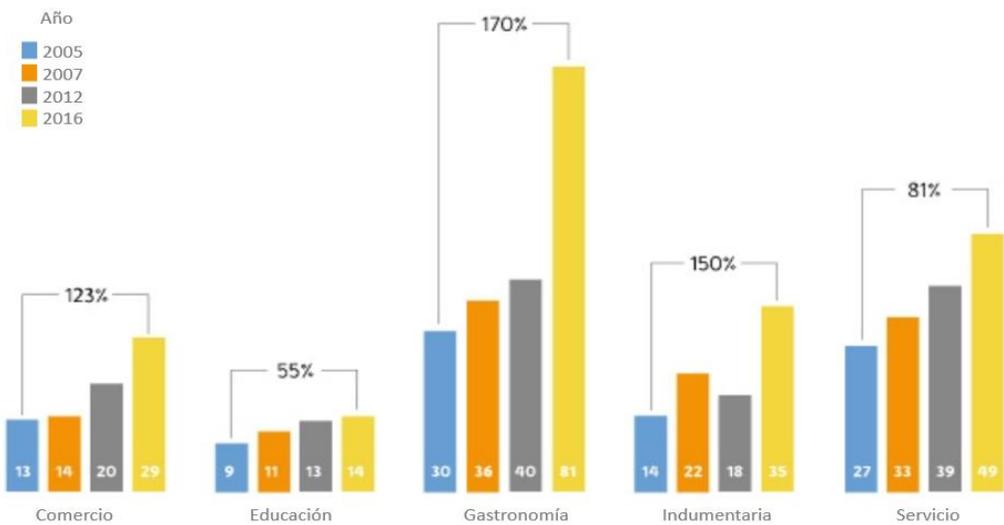


Gráfico 3: Crecimiento por Sector, Fuente: El Mercado de las Franquicias en Chile

La evolución de la facturación de franquicias de acuerdo con el gráfico 4, presenta un incremento del 31% entre el periodo 2012 y 2016 alcanzando USD 1.951 millones de dólares. Cuando se evalúa esta facturación sobre un sector económico de referencia como el PIB del comercio, es posible estimar un impacto relativo de un 9,4% del total de la actividad. (Pinaud, El mercado de las franquicias en Chile, 2016)

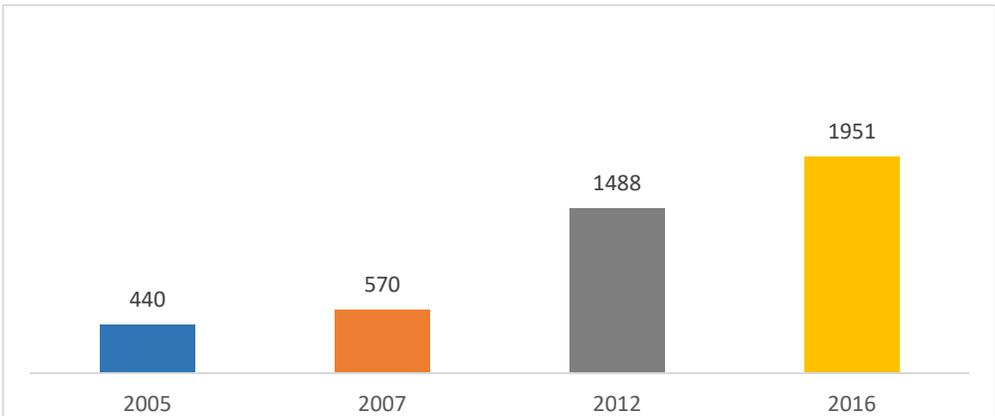


Gráfico 4: Evolución de Facturación de Franquicias US MM, Fuente: (Pinaud, El mercado de las franquicias en Chile, 2016)

5 PROPUESTA METODOLÓGICA

Para lograr los objetivos señalados, como propuesta metodológica se realizará una evaluación de la industria en la cual será desarrollado el plan de negocio, para posteriormente profundizar con una investigación de mercado que permita identificar al potencial cliente y dar una visión de los atributos esperados por el segmento.

Estos resultados serán complementados con experimentos sobre los servicios ofrecidos para definir las estrategias de marketing, organización, operaciones y finanzas que ayuden a concluir la viabilidad del modelo de negocio.

A continuación, se describen los 8 métodos con que se abordará el estudio del plan de negocio.

5.1 Análisis del mercado y competencia

Consistirá en realizar un estudio del mercado Global, Regional y Nacional, profundizado el mercado chileno en donde se desarrollará el plan de negocio, un análisis de la industria en la cual se analizará competidores, proveedores, clientes, sustitutos y amenaza de nuevos competidores.

Este estudio permitirá identificar factores de éxito que caracteriza la industria, las barreras de entrada y salida con las cuales se deberá enfrentar, así como cuál es la evolución de la industria y tendencias actuales.

5.2 Investigación de Mercado

Se realizarán reuniones con franquiciados e inversionistas con el objetivo de recopilar información que pueda ser de interés de cara al plan de negocio propuesto.

Esta investigación de mercado tendrá como principal objetivo identificar el segmento de clientes objetivo, quienes serán seleccionados para avanzar en el estudio del modelo de negocio crowdfunding franquicias.

5.3 Construcción del modelo de Negocio

En la búsqueda de construir un modelo de negocio bajo un proceso eficiente y que apoye a reducir el riesgo del lanzamiento de un producto innovador, se utilizará la metodología Lean Startup, que permitirá testear la propuesta de valor mediante aprendizaje, experimentación e iteración.

La experimentación permitirá enfrentar la idea al mercado mediante prototipos y entrevistas que entreguen el mínimo producto viable (MVP), logrando transformar la hipótesis del modelo de negocio propuesto en hechos.

Lo anterior será desarrollado en un proceso de 3 iteraciones que entreguen el feedback necesario para identificar la propuesta de valor del modelo de negocio.

5.4 Estrategia de Marketing

Se definirá la visión, misión y objetivos de la compañía definiendo las ventajas competitivas, además de evaluar opciones de crecimiento.

En segundo lugar, se abordarán puntos como la segmentación de clientes y el posicionamiento esperado para finalmente dar paso a la construcción de estrategias de producto, precio, distribución y promoción.

5.5 Estructura Organizacional

Se definirá la estructura organizacional con una descripción del equipo profesional necesario para el desarrollo de plan de negocio.

Se definirán valores y propósito que apoyen a fortalecer la cultura organizacional, adicionalmente se preparará una ruta de desarrollo con planes de sucesión en caso de crecimiento exponencial de la compañía, lo que permitirá estar con un mayor nivel de preparación en caso de éxito.

5.6 Estrategia de Operación

Se definirá la estructura de operación del plan de negocio en el cual se detallará costos fijos y costos variables de la operación, proveedores necesarios y mecanismos de control sobre las operaciones. También se evaluará la tecnología necesaria para desarrollar el producto y planes de contingencia que aseguren la continuidad operativa del plan propuesto.

5.7 Estrategia Financiera

Se generará una proyección de flujo de caja y estados de resultados con el objetivo de evaluar indicadores económicos y determinar la viabilidad económica del plan de negocio propuesto. Con esto se evaluará la tasa de rentabilidad, plazo de retorno de la inversión TIR y la sensibilidad a cambios en los costos, ventas y tasas de descuentos.

5.8 Resultados del Plan de Negocio

Con el objetivo de resumir el plan de negocio crowdfunding para franquicias, se utilizará la herramienta canvas en el cual se detallará la propuesta de valor del plan de negocio, clientes objetivos, canales de distribución, el relacionamiento esperado con clientes, fuentes de ingreso, recursos claves, actividades claves y socios claves. Por otra parte, se determinará la viabilidad del plan de negocio con sus puntos de riesgos y conclusiones.

6 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

6.1 Modelo de negocio de franquicias

Las franquicias tienen su origen en la edad media en la cual se otorgaban privilegios a través de documentos llamados “Cartas Francas” que otorgaba el derecho a ejecutar actividades como pesca o caza.

En el siglo XVII nace la palabra franquicia la cual tiene por significado la concesión de derechos que permitía el traslado de productos de un lugar a otro, sin embargo, no es hasta el año 1959, cuando la palabra franquicia toma el significado con el que actualmente es conocido, el cual corresponde a un modelo de negocio en el que una compañía autoriza a otra el uso de su marca y venta de sus productos.

En 1862, el fabricante de máquinas de coser I. M. Singer & Co, comenzó a hacer uso del sistema de franquicias la cual les facilita los problemas de distribución y cobertura de sus productos. De esta forma comenzó la fórmula empresarial de la franquicia. Con el tiempo, otras compañías empezaron a adoptar el sistema de franquicia y negociaron concesionarios y distribuidores oficiales.

Éste fue el caso de varios fabricantes de automóviles, como Ford o General Motors, y de algunas compañías de refrescos, como Coca-Cola, que acertadamente se expandió en numerosos países, con un sistema y formato equivalentes.

En 1929, fue General Motors quien recurrió al contrato de franquicia para favorecer la colaboración entre la central y sus distribuidores, conservando cierta independencia. Sin embargo, no fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial cuando se desarrolló masivamente el sistema de franquicia en Estados Unidos, cuando se reactivó la producción civil. Las empresas precisaban una rápida expansión por todos los mercados, mientras que un gran número de pequeños inversores e inmigrantes, viéndose en la necesidad de participar en la nueva vida económica de su país, encontraron en la misma una buena solución para buscarse un medio de vida.

Al mismo tiempo, en Europa muchos empresarios tomaban conciencia de las ventajas de la franquicia. En Francia La Lanière de Roubaix, fabricantes de lanas, crearon la firma Pingoüin a la que se asociaron un importante número de minoristas mediante el contrato de franquicias, con el que se aseguraban la distribución exclusiva en su zona geográfica.

En la década del 50' se inicia el auge de la comida rápida, con franquicias de éxito como McDonald's, Burger King o Kentucky Fried Chicken.

Progresivamente numerosas empresas de todos los sectores optaron por franquiciar un negocio. De esta forma, en 1988 se podía encontrar medio millón de negocios franquiciados en Estados Unidos.

Del mismo modo, durante los años 70 en Europa comienza a desarrollarse plenamente el sistema de franquicia debido a la saturación de los mercados. De esta forma, se constituye el verdadero contrato de franquicia moderno. (Tormo Franquicias, s.f.)

6.2 Ventajas y Desventajas del Modelo de Franquicias

La franquicia por sobre los negocios operados de forma independiente ofrece ventajas en aspectos estratégicos y operacionales por medio de una rápida penetración de mercado y la reducción en el costo de capital necesario para la expansión. Por otra parte, permite compartir el riesgo de establecer canales

de distribución con economías de escala y aprovechar la alta motivación del franquiciado, quien, por el formato de participación en el negocio, ayuda en el control y disminución de costos de monitoreo y control de unidades.

Estas ventajas toman mayor relevancia cuando el franquiciante desea aprovechar los beneficios de ser el primero en ingresar a un mercado, ya que permite acelerar la expansión y posicionamiento mediante la obtención de capital de los franquiciados, acelerando el proceso expansión frente a otros competidores o sustitutos.

Otra ventaja del modelo de franquicia radica en las tasas de sobrevivencia superiores respecto a los negocios independientes. Esto se genera por medio de diseño de contratos y políticas, así como el modelamiento y gestión de recursos estratégicos.

6.2.1 Ventajas y desventajas para el franquiciante

Las ventajas para el franquiciante están asociadas al corto plazo para entrar o expandirse en un nuevo mercado. Cuando los mercados entran en madurez estas ventajas disminuyen, hacia la creación de unidades propias, aunque las franquicias siguen presentando ventajas del modelo.

Entre las principales ventajas para el franquiciante se encuentra el crecimiento con baja inversión propia al traspasar los costos de inversión de nueva infraestructura al franquiciado; la posibilidad de obtener mayor cobertura de mercado de la marca, permitiendo a empresas soñar y concretar su regionalización o internalización; mayor presencia de la marca permitiendo beneficiar a franquiciantes y franquiciados al ser parte de una red mayor que se benefician de su reputación y reconocimiento; posibilidad de diversificar y aumentar los ingresos de los franquiciantes entre otros.

Por otra parte, el modelo de franquicias también puede presentar riesgos y desventajas para el franquiciante como vulnerabilidad del modelo de negocio al entregar el conocimiento de su negocio, riesgos asociados a la reputación de la marca puede verse afectada por una gestión inadecuada del franquiciado y menor margen de la unidad franquiciada al pasar de un modelo de ganancias por venta de producto a un royalty sobre venta de terceros.

6.2.2 Ventajas y desventajas para el franquiciado

Las ventajas para el franquiciado se obtienen desde las primeras etapas del emprendimiento mediante el modelo de cooperación existente entre las partes involucradas entre las que destacan el asesoramiento en la detección de la oportunidad, la evaluación e implementación del negocio. Esto genera ventajas competitivas en las primeras etapas del negocio.

Entre las principales ventajas se encuentra la oportunidad de negocio, en la cual las franquicias entregan el apoyo desde la etapa de exploración y evaluación del proyecto; la posibilidad de ser emprendedor o empresario independiente, quien por medio de la franquicia puede implementar y administrar un negocio; aprender de un nuevo negocio, mediante el conocimiento de un modelo de negocio probado y con casos de éxito; asistencia continua del franquiciante, quien guiará y apoyará de manera constante; y el respaldo de marca, al adquirir un importante activo de la compañía franquiciante como la marca.

Por otra parte, existe desventajas y limitaciones para el franquiciado las cuales derivan principalmente del límite en la gestión por las directrices, estandarizaciones e imposiciones del franquiciante. Adicionalmente, el riesgo de imagen por mala gestión de otros franquiciados, aspectos legales y contractuales al no existir una legislación específica para franquicias en Chile y el antecedente que los contratos frecuentemente poseen cláusulas desfavorables para franquiciados.

En la Tabla 1 se observa un resumen con ventajas y desventajas para franquiciantes y franquiciados.

Ventajas para el franquiciante	Ventajas para el franquiciado
<ul style="list-style-type: none"> • Alternativa de crecimiento con baja inversión propia. • Posibilidad de obtener mayor cobertura de mercado de la marca. • Mayor presencia de marca. • Mejor llegada al mercado a través de un franquiciado con conocimiento local. • Menores costos y complejidad administrativa al delegar la administración del personal. • Reducción del problema de agencia. • Posibilidad de aumentar y diversificar ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de negocio. • Posibilidad de ser empresario. • Aprender de un nuevo negocio. • Asistencia continua. • Dependencia de la propia gestión. • Respaldo de marca. • Logro de economías de escala. • Territorio exclusivo. • Estimaciones financieras más certeras. • Facilidad de acceso a financiamiento. • Menor probabilidad de fracaso.
Desventajas/Riesgos para el franquiciante	Desventajas/Riesgos para el franquiciado
<ul style="list-style-type: none"> • Vulnerabilidad del modelo de negocio. • Riesgo de reputación de marca. • Esfuerzo de monitoreo constante. • Menor margen de la unidad o sucursal franquiciada. • Efectos tributarios y legales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Límites a la gestión del franquiciado. • Riesgo de imagen. • Aspectos legales y contractuales.

Tabla 1: Ventajas y desventajas del modelo de franquicias, Fuente: (Pinaud, El mercado de las franquicias en Chile, 2016)

7 FRANQUICIAS EN EL MUNDO

Para explicar el mercado de franquicias en el mundo, se presenta en la tabla 2 un estudio realizado por Nicole Pinaud en el cual se observa cómo ha evolucionado las marcas de franquicias entre el periodo 2012 y 2016. En el estudio se observa que Latinoamérica presenta un crecimiento en marcas de franquicias del 58% en donde destacan Perú con 308%, Chile con 60% y Brasil con 59% de crecimiento.

Europa ha presentado un crecimiento del 9% en la cantidad de marcas, donde destaca España y Francia con un 19% y 15% respectivamente. Si se analiza la cantidad de locales es posible indicar que existen 321.376 locales franquiciados de los cuales el 66% se concentra en Alemania, España y Francia.

Los países con mayor presencia de marcas en el mundo corresponden a China con 5.000 marcas, Estados Unidos con 3.000 marcas y Brasil con 2.942 marcas. A pesar del liderazgo de China en número de marcas, se observa que el país con mayor número de locales franquiciados es Estados Unidos con un total de 782.573.

En Latinoamérica en el periodo 2016 se detectaron 262.660 locales franquiciados, en donde destaca el crecimiento en locales de Perú con un crecimiento del 632%, Argentina con 371% y Venezuela con un 47%.

País	Marcas			Número de Locales		
	2016	2012	Variación	2016	2012	Variación
Argentina	649	500	30%	27.500	5.833	371%
Brasil	2.942	1.855	59%	125.641	86.365	45%
Chile	208	130	60%	5.294	3.666	44%
Colombia	580	400	45%	8.900	6.900	29%
México	1.500	954	57%	80.000	70.000	14%
Perú	490	120	308%	2.825	386	632%
Venezuela	528	420	26%	12.500	8.500	47%
Latinoamérica	6.897	4.379	58%	262.660	181.650	45%
Estados Unidos	3.000	2.900	3%	782.573	746.828	5%
Alemania	990	960	3%	66.900	55.700	20%
España	1.114	934	19%	56.698	56.444	0%
Francia	1.569	1.369	15%	62.041	46.000	35%
Países Bajos	739	679	9%	29.781	28.475	5%
Italia	885	869	2%	54.096	53.313	1%
Portugal	578	570	1%	11.760	12.016	-2%
Reino Unido	929	842	10%	40.100	30.000	34%
Europa	6.804	6.223	9%	321.376	281.948	14%
China	5.000	4.000	25%	400.000	330.000	21%
Japón	1.321	1.231	7%	259.124	234.146	11%
Asia	6.321	5.231	21%	659.124	564.146	17%

Tabla 2: Datos demográficos de franquicias en el mundo, Fuente: (Pinaud, El mercado de las franquicias en Chile, 2016)

La Tabla 3 muestra los niveles de facturación de franquicias en el mundo, en el cual se observa que Estados Unidos es el país con mayor facturación en el mundo con US\$ 892.000 millones de dólares seguido muy distante por China con US\$300.000 millones de dólares.

En Latinoamérica en el periodo 2016 se generan US\$ 78.593 millones de dólares de facturación, lo que representa un crecimiento de un 20% en comparación al periodo 2012.

Los 3 países que presentaron mayor crecimiento son Perú con 975%, Argentina con 190% y Colombia con un 65%. Chile presentó un crecimiento del 31% en comparación a la medición del año 2012.

Europa presenta un crecimiento de facturación del 9%, lo cual es menor al de Latinoamérica y Asia. Lo anterior, se debe principalmente a la disminución que presentó España en la facturación anual de un -42%, lo que fue compensado por el crecimiento de un 32% en Alemania y 17% en Portugal.

En el ámbito de empleabilidad del mercado de franquicias, destaca Asia con 114% de incremento, seguido por Latinoamérica con un 31%. El mercado latinoamericano en específico presenta un incremento en la empleabilidad de empresas de franquicias de 780% en Perú, seguido por Chile con un 73%.

País	Facturación (en Mill. de USD)			Empleados		
	2016	2012	Variación	2016	2012	Variación
Argentina	8.847	3.051	190%	194.500	185.000	5%
Brasil	48.495	47.500	2%	1.096.859	777.000	41%
Chile	1.951	1.488	31%	53.517	31.000	73%
Colombia	6.941	4.200	65%	37.000	30.000	23%
México	7.953	6.542	22%	800.000	680.000	18%
Perú	1.505	140	975%	62.863	7.146	780%
Venezuela	2.900	2.326	25%	120.000	90.000	33%
Latinoamérica	78.593	65.247	20%	2.364.722	1.800.146	31%
Estados Unidos	892.000	768.000	16%	8.834.000	8.100.000	9%
Alemania	83.437	63.100	32%	496.000	452.000	10%
España	20.592	35.382	-42%	341.966	231.603	48%
Francia	63.744	54.500	17%	327.773	693.164	-53%
Países Bajos	40.552	38.420	6%	270.300	246.708	10%
Italia	28.892	28.620	1%	188.222	180.525	4%
Portugal	6.867	7.854	-13%	70.151	73.143	-4%
Reino Unido	17.361	12.380	40%	594.000	453.000	31%
Europa	261.444	240.256	9%	2.288.412	2.330.143	-2%
China	300.000	32.024	837%	10.000.000	3.500.000	186%
Japón	197.946	178.000	11%	2.640.000	2.400.000	10%
Asia	497.946	210.024	137%	12.640.000	5.900.000	114%

Tabla 3: Datos de facturación y empleabilidad de franquicias en el mundo, Fuente: (Pinaud, El mercado de las franquicias en Chile, 2016)

7.1 Franquicias en Estados Unidos

Las franquicias son un aspecto importante de la economía estadounidense. En 2019, la producción económica de los establecimientos de franquicias en los Estados Unidos fue de aproximadamente \$787,5 mil millones y representó el 3% del Producto Interno Bruto (PIB) total. Adicionalmente se estima que 8,4 millones de personas que trabajaban para un negocio de franquicias. (Oxford Economics, 2021)

En Estados Unidos se suele asociar el mercado de franquicias con restaurant de comida rápida, sin embargo, solo un 25% de las marcas de franquicias corresponden a este sector económico. El mercado de las franquicias en este país es uno de los más desarrollados del mundo participando en más de 300 líneas comerciales que van desde parques de atracciones, automotriz, consultorías, fitness, cuidado de niños, mascotas o adultos entre otros.

En el gráfico 5, se observa que además de franquicias de comida rápida, 1 de cada 5 marcas de franquicias corresponder al sector Retail y alimentos, sin embargo, como antecedente este sector solo representa un 13% de la contratación de personal (Oxford Economics, 2021).

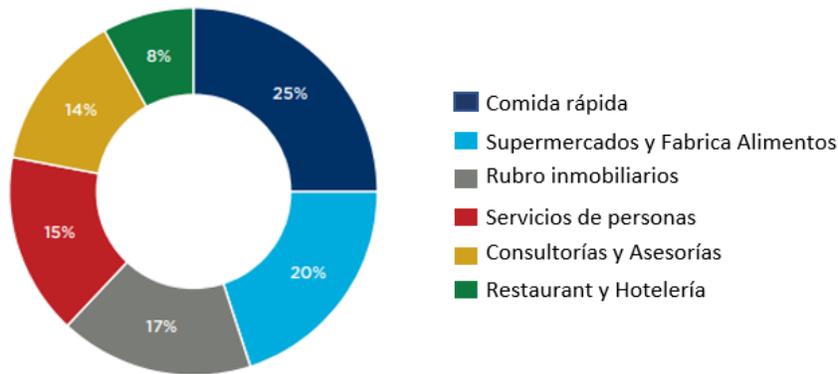


Gráfico 5: Distribución por sector Económico Estados Unidos 2019, Fuente: (Oxford Economics, 2021)

La evolución en la cantidad de locales franquiciados de acuerdo con un estudios de la Federación internacional de franquicias (IFA) representados en el gráfico 6, indica que existe una reducción de 20.000 locales comerciales durante el 2020 producto de la pandemia, lo que equivale a un decrecimiento de 2,6%, sin embargo, de cara a estimaciones realizadas para el 2021, se proyecta nuevamente un crecimiento en locales comerciales de las franquicias en Estados Unidos de un 3,5% con la creación de 30.000 nuevos locales.

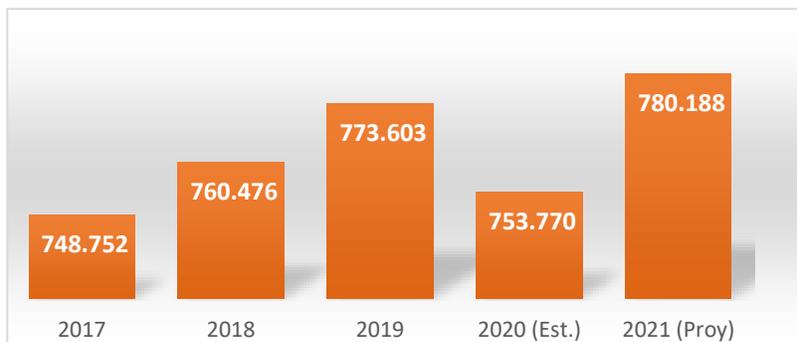


Gráfico 6: Elaboración propia con datos de locales franquiciados en Estados Unidos, Fuente: (INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION, 2021)

La evolución de la empleabilidad en Estados Unidos de acuerdo con antecedentes de la IFA representados en el gráfico 7 permite observar que producto de la pandemia se estima un impacto de 900.000 puesto de trabajo en el periodo 2020, lo que significa una reducción de un 11,2%. De cara al periodo 2021, existe una estimación optimista derivado de la alta tasa de vacunación del país americano, lo que aumentara la proyección de empleabilidad un 10,2% equivalente a 760.000 puestos de trabajo.

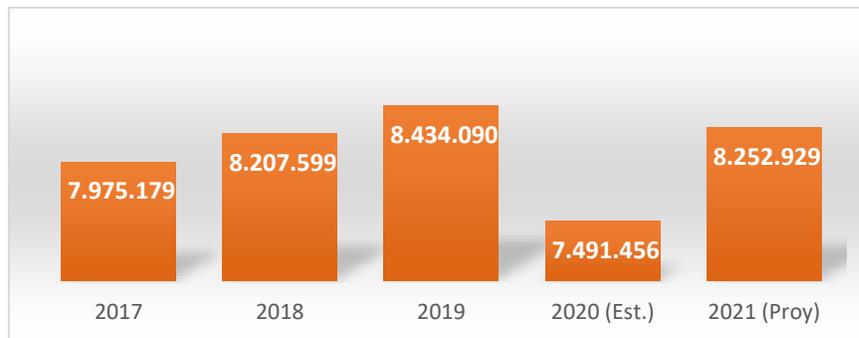


Gráfico 7: Elaboración propia con datos de Evolución de empleabilidad de Franquiciados en Estados Unidos, Fuente: (INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION, 2021)

Las ventas del mercado de franquicias en Estados Unidos representadas en el gráfico 8 presentaban un crecimiento sostenido previo a la pandemia con un aumento en el periodo 2018 de un 5,5% en comparación al año anterior y un 3,6% en el periodo 2019.

De igual forma, la pandemia tuvo un impacto en las ventas durante el periodo 2020, el cual significo una reducción de U\$ 118 millones equivalente a un 14,9%. Dado los antecedentes anteriores, de cara al periodo 2021 se proyecta un efecto rebote con una recuperación del 16,4% llegando a los U\$780 millones.

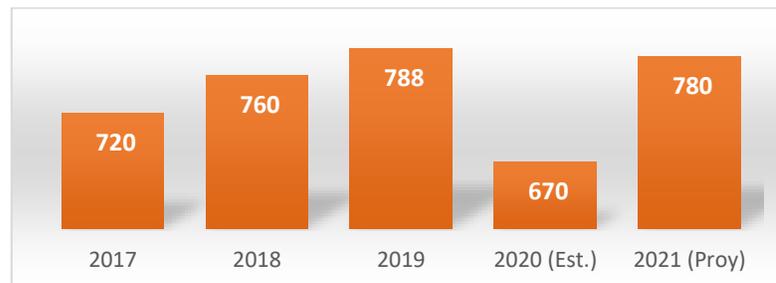


Gráfico 8: Elaboración propia de la Evolución de las ventas del mercado de Franquicias en Estados Unidos, Fuente: (INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION, 2021)

Franquicias en Chile

En Chile no existe un registro de empresas que operen vía el modelo de franquicias y el último estudio realizado sobre el mercado de franquicias fue en el año 2016, en el cual se identificaron 208 marcas operando en Chile lo que representa un crecimiento del 60% versus estudios del 2012. (Pinaud, El mercado de las franquicias en Chile, 2016)

La industria de franquicias en Chile se encuentra clasificada en 5 sectores que son la educación, servicios, gastronomía, comercio e indumentaria. El sector educación corresponde a preuniversitarios, institutos e

instrucción en general. El sector servicios, corresponde a rubros relativos a clínicas, gimnasios, corredoras de propiedades, servicios financieros, hotelería y renta a car entre otros. En el sector gastronomía las empresas que proveen y venden alimentos con servicio de atención para el consumo como restaurantes, comida rápida, cafetería y heladerías. El sector comercio se refiere a la venta de alimentos, farmacias, cosméticos, venta de joyas y accesorios entre otros. Finalmente, las marcas relacionadas a vestuario y calzados son consideradas en el sector indumentaria.

7.1.1 Información General Franquicias

El gráfico 9 muestra los rubros en los cuales participan las marcas de franquicia en Chile. En él se observa que existen 51 rubros en los que participan las franquicias de Chile, de los cuales se observa que el 51% de las marcas pertenece a cuatro principales rubros lo cuales son el de comida rápida con 36 marcas, confecciones con 27 marcas, restaurant con 23 marcas y café y/o heladería con 20 marcas.

Por otra parte, es posible observar que tres de estos cuatro rubros corresponden al sector de la gastronomía lo que representa el 38% de las marcas.

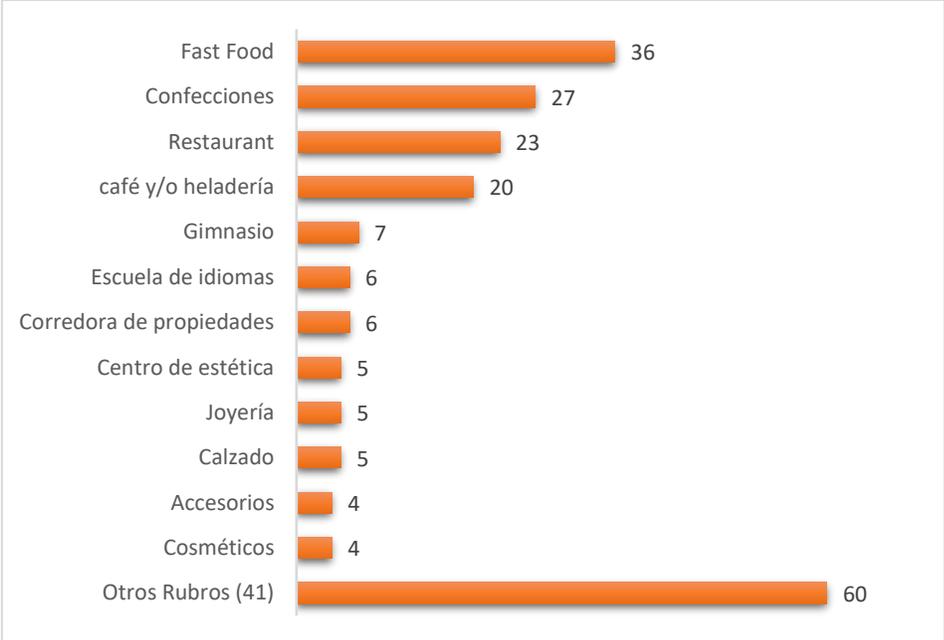


Gráfico 9: Elaboración propia de Marcas de franquicias según rubro en Chile, Fuente: (Pinaud, El mercado de las franquicias en Chile, 2016)

La gráfica 10 permite observar cómo se distribuyen los rubros por sector económico, concluyendo que, de los 51 rubros en el mercado de franquicias, el 71% se encuentra concentrado en el sector Servicios y Comercio.

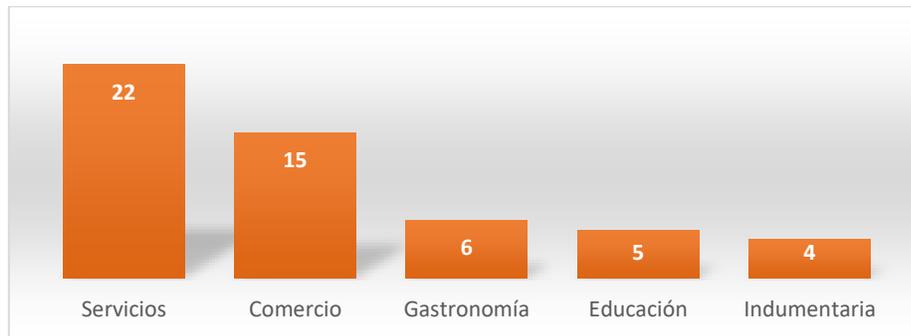


Gráfico 10: Elaboración propia de distribución de rubros por Sector económico, Fuente: (Pinaud, El mercado de las franquicias en Chile, 2016)

En relación con el país de origen de las franquicias que operan en Chile, se observa en el gráfico 11 que el 31% de las franquicias son de origen nacional, seguidas por las marcas estadounidense con un 26% y las españolas con un 15,4%. En cuarto y quinto lugar se encuentran franquicias latinoamericanas provenientes de Perú con un 5,3% y Argentina con un 4,8% respectivamente.

Según el estudio, los países con mayor crecimiento en participación del mercado chileno en el periodo 2012 y 2016 son el de Perú y España los cuales aumentaron su participación de 10 a 32 marcas.

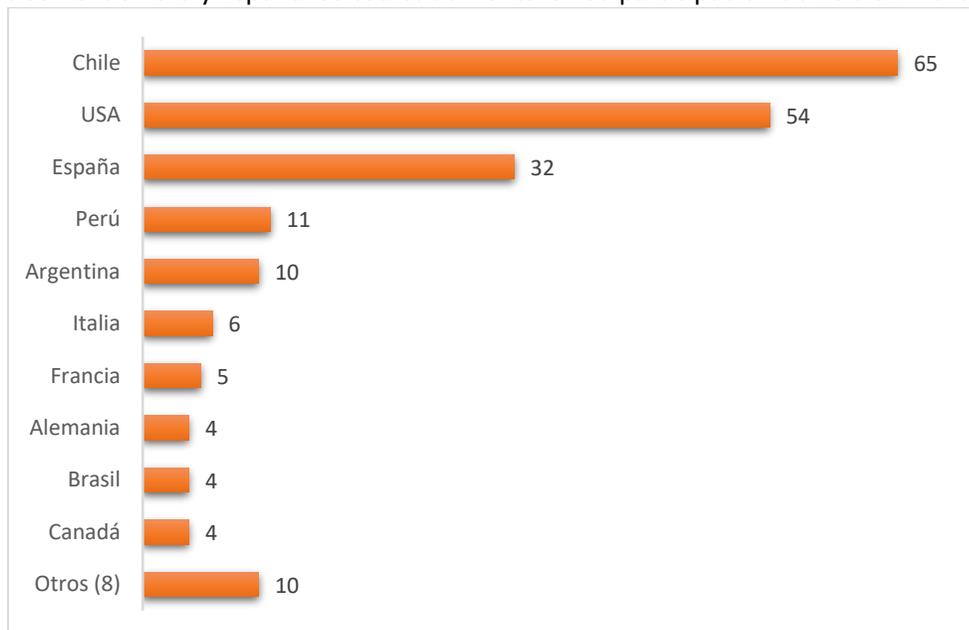


Gráfico 11: Elaboración propia de distribución de Marca de franquicias por país de origen, Fuente: (Pinaud, El mercado de las franquicias en Chile, 2016)

7.1.2 Locales Franquiciados

El gráfico 12, muestra la evolución de locales franquiciados en Chile, demostrando que en el periodo 2016 se encuentran 5.291 locales franquiciados lo cual representa un crecimiento de un 44% en comparación al año 2012 y un 154% comparados con el 2005. Esta evolución representa un promedio de 407 locales abiertos por año, lo que implica una tasa de 1,12 por día.

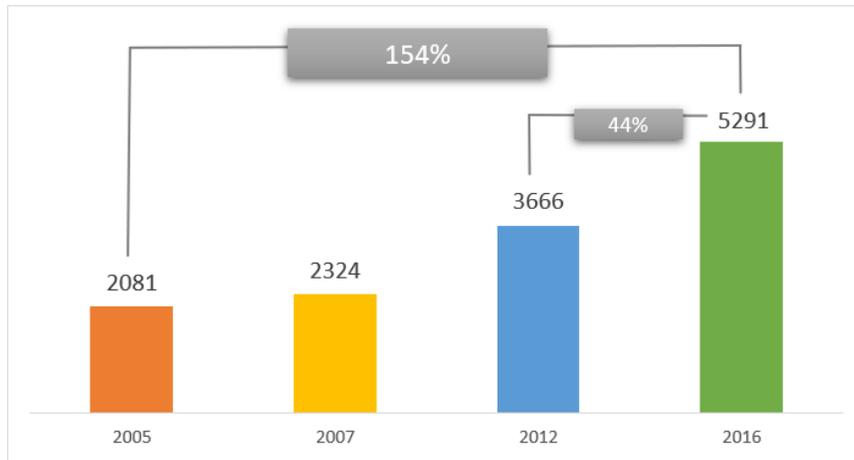


Gráfico 12: Evolución de locales de franquicias, Fuentes: (Pinaud, El mercado de las franquicias en Chile, 2016)

La participación de marcas de acuerdo con el posicionamiento de sus de locales, muestra la concentración geográfica existente la cual indica que el 99,5% de las empresas que operan bajo el formato de franquicias operan en la Región Metropolitana. Las regiones que siguen a la Metropolitana en participación de marcas son la Región de Valparaíso con un 45,2%, la Región del Biobío con un 37% de las marcas y las Regiones de Coquimbo y Antofagasta con un 30% y 27 % como se muestra en la tabla 4.

N° Región	Región	% de Marcas
XIII	Región Metropolitana	99,5%
V	Región de Valparaíso	45,2%
VIII	Región del Biobío	37,0%
IV	Región de Coquimbo	29,8%
II	Región de Antofagasta	26,9%
IX	Región de la Araucanía	26,9%
VI	Región de O'Higgins	24,0%
X	Región de Los Lagos	20,7%
VII	Región del Maule	18,8%
I	Región de Tarapacá	15,9%
XIV	Región de Los Ríos	15,4%
III	Región de Atacama	13,5%
XII	Región de Magallanes	13,5%
XV	Región de Arica y Parinacota	10,6%
XI	Región de Aysén	3,8%

Tabla 4: Participación de Marcas por Región Chile, Fuente: (Pinaud, El mercado de las franquicias en Chile, 2016)

7.1.3 Estadísticas de Franquicias en Chile

En relación con la evolución en la tasa royalty que realiza el franquiciado al franquiciante, es posible observar en el gráfico 13, que en el 2016 se estimaba un promedio del 6,2% de las ventas el cual presenta una disminución si se compara con el 8,2% del año 2012. Adicionalmente el costo en publicidad como pago adicional para apoyar campañas de comunicación y marketing se ha reportado con un promedio del 2% en comparación del 2,45% del año 2012. (Pinaud, El mercado de las franquicias en Chile, 2016)

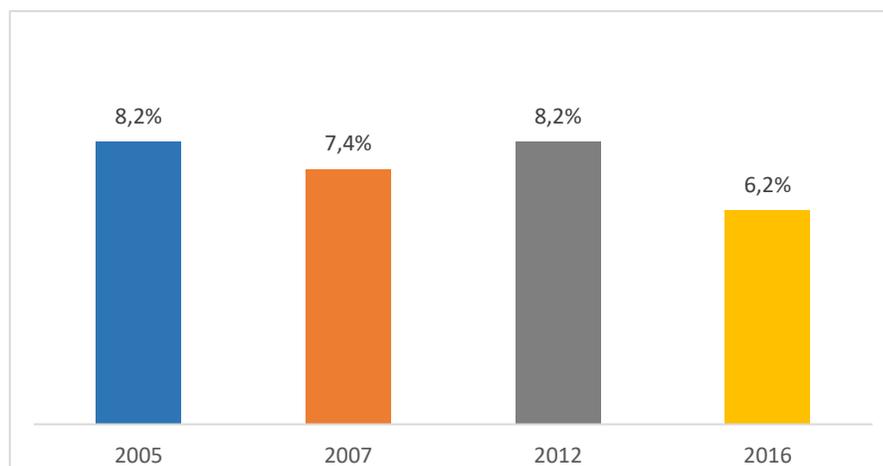


Gráfico 13: Evolución tasa royalty operacional (% sobre ventas), Fuente: (Pinaud, El mercado de las franquicias en Chile, 2016)

La disminución en el royalty de acuerdo con el estudio presenta su justificación en que el 91% de los franquiciantes entrega directamente las materias primas o insumos a diferencia del 65% de la medición anterior. Esto ha permitido a los franquiciantes un modelo de negocio donde existen fuentes de ingreso adicional derivado de la venta de insumos para la operación.

Otro de los sustentos es la economía escala que se logra a medida que aumenta el volumen de franquiciados, lo que permite aumentar el poder de negociación con proveedores.

En relación con la evolución del periodo promedio de recuperación de la inversión para el franquiciado, en el gráfico 14 se observa un plazo de 25 meses en 2016, lo cual aumento en comparación a la medición del 2012 en el cual presentaba un periodo promedio 22 meses.

A pesar de este aumento, el plazo está muy por debajo de las primeras mediciones en el 2005, en la cual el periodo de recuperación ascendía a 38,2 meses promedio.

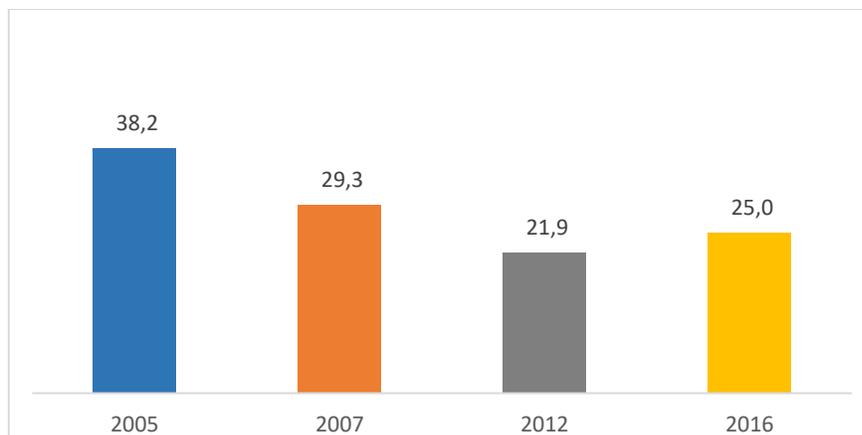


Gráfico 14: Evolución plazo de recuperación de la inversión franquicias, Fuente: (Pinaud, El mercado de las franquicias en Chile, 2016)

De acuerdo con el estudio, el sector económico con el periodo de recuperación de la inversión más extenso corresponde al sector de gastronomía con 32 meses lo que tiene como origen los altos niveles de inversión que requiere la industria. Por otro lado, el sector económico con menor plazo para retornar la inversión corresponde al comercio con 17,3 meses lo que puede estar justificado con el tipo de nuevas franquicias que se desarrolla en el sector, los cuales privilegian bajos montos de inversión.

En el gráfico 15 se observa que la utilidad promedio alcanza los 21,7% sobre las ventas, en la cual el sector con mayor utilidad corresponde al sector servicios con un 36,1%. En el otro extremo, el sector indumentario el cual presenta la utilidad más baja con un 14,5%.

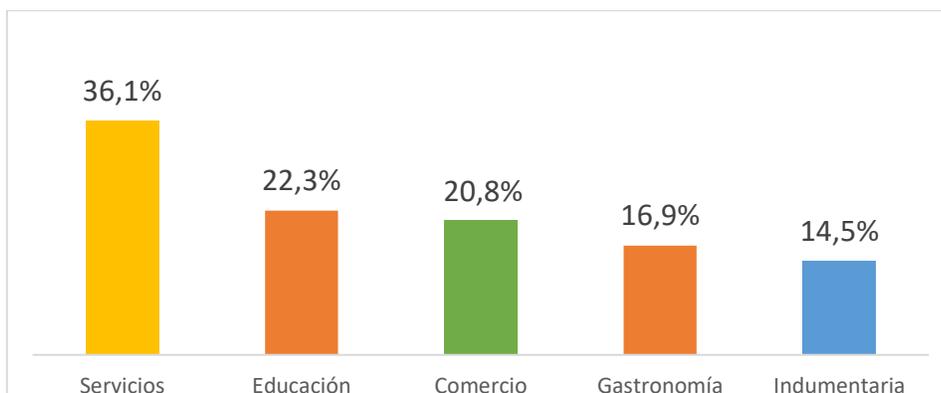


Gráfico 15: Utilidad promedio por sector franquicias, Fuente: (Pinaud, El mercado de las franquicias en Chile, 2016)

La evolución de la facturación de las franquicias, indica que el periodo 2012 y 2016 existió un incremento del 31% alcanzando los US\$ 1.951 millones de dólares según lo observado en el gráfico 16. Cuando se evalúa la facturación sobre el PIB del comercio, de acuerdo con el estudio se estima que el impacto de la facturación de franquicias corresponde al 9,4% del total de la actividad. (Pinaud, El mercado de las franquicias en Chile, 2016)

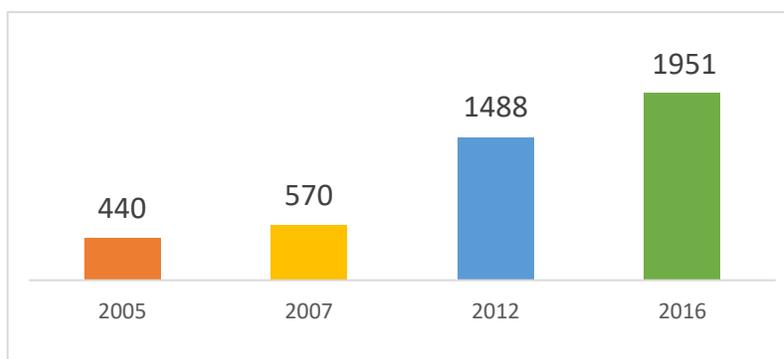


Gráfico 16: Evolución de facturación franquicias en millones de dólares, Fuente: (Pinaud, El mercado de las franquicias en Chile, 2016)

En el gráfico 17 se observa que un 34,5% del volumen de empresas que operan bajo el formato de franquicias poseen facturaciones entre US\$ 100 mil y US\$ 500 mil dólares, representando una caída del 8,3% en comparación a la medición el periodo 2012. Por otra parte, existe un 34,5% que presentan una facturación inferior a US\$ 100 mil dólares lo que representa un 11,8% de crecimiento en relación con la medición del periodo 2012.

Finalmente, es posible estimar que un 17,2% de las firmas que operan bajo el formato de franquicias presentan una facturación superior a US\$ 1 millón de dólares lo que representa un crecimiento de 8,8% en comparación a la medición del 2012. (Pinaud, El mercado de las franquicias en Chile, 2016)

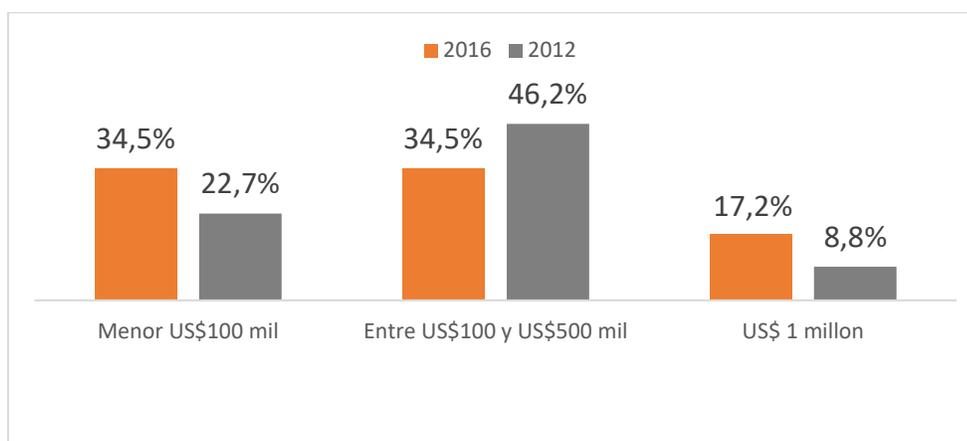


Gráfico 17: Evolución de franquicias por rango de facturación, Fuente: (Pinaud, El mercado de las franquicias en Chile, 2016)

Crowdfunding: Base del modelo de negocio

El Crowdfunding o financiamiento participativo como también es conocido es la base del modelo del plan de negocio “crowdfunding para franquicias”. Las personas naturales y jurídicas por medio de plataformas digitales pueden presentar proyectos y recibir financiamiento de los interesados. En países donde se realiza esta práctica hace un mayor tiempo, se observan políticas financieras que suelen entregar límites a la actividad y entregar protecciones a los usuarios.

Desde 2009, los montos y transacciones provocados por crowdfunding han crecido considerablemente a nivel global, lo que ha generado interés en los usuarios y público general, así como en la opinión y regulación de autoridades financieras en distintas jurisdicciones.

Los países que han regulado la actividad buscan conciliar sus beneficios, garantizar la estabilidad del sistema, minimizar las asimetrías de información y proteger a los usuarios.

En Chile, si bien hay un creciente número de transacciones, montos y usuarios, principalmente a través de préstamos a empresas, no existe un marco regulatorio específico para esta actividad, y más bien, hay una autorregulación de las Plataformas de Financiamiento Participativo (PFP), a veces explícita mediante la adopción de lineamientos o convenciones internacionales. (Iván Abarca, Banco Central de Chile, 2018)

7.1.4 Beneficios y Riesgos del Crowdfunding de Inversión

El Crowdfunding de inversión permite a los líderes de proyectos obtener una fuente de financiamiento y a los inversionistas beneficios de rentabilidad sobre el aporte realizado. Ambas partes se exponen a riesgos financieros tradicionales a los que se agregan riesgos financieros operacionales.

Uno de los principales riesgos es la ciberseguridad de las transacciones realizadas en las plataformas, la fuga de información de los clientes, intromisión de malas prácticas que puedan hacer colapsar a las plataformas de financiamiento participativo, fraude o suplantación o incumplimientos de parte de los sostenedores de proyectos.

En relación con los beneficios, para empresas sostenedoras se puede observar el apalancamiento para superar problemas de financiamiento, generar nuevas fuentes de contacto y clientes, además de participar en nuevas formas de colaboración que permiten recibir retroalimentación al modelo de negocio o una promoción paralela de las actividades comerciales. Para los financistas, los beneficios se obtienen de los retornos pagados ya sea como intereses, dividendos o aumento en el valor del activo que adquieren. En resumen, le entrega acceso a una nueva clase de activos financieros

En la tabla 5 se presenta un resumen de los beneficios y riesgos para inversionistas y sostenedores.

	Beneficios	Riesgos
Inversionistas	<ul style="list-style-type: none">• Acceso a invertir mediante plataformas digitales• Alternativa de inversión e inclusión financiera• Retorno sobre la inversión	<ul style="list-style-type: none">• Riesgo de crédito• Riesgo de falta de transparencia• Riesgo de fraude• Riesgo legal• Riesgo tecnológico
Sostenedores	<ul style="list-style-type: none">• Acceso a nueva fuente de liquidez• Posibilidad de optar a menores costos de financiamiento• Promoción de proyectos o empresas al público	<ul style="list-style-type: none">• Riesgo de falta de transparencia• Riesgo de fraude• Riesgo legal• Riesgo de liquidez• Riesgo tecnológico

Tabla 5: Resumen Beneficios y riesgos, Fuente: (Iván Abarca, Banco Central de Chile, 2018)

7.1.5 Regulación del crowdfunding de inversión

El crowdfunding opera de manera similar a como lo hacen los instrumentos de oferta pública en mercados primarios, no obstante, salvo que exista alguna regulación definida, no se les exige a cumplir con disposiciones normativas y de supervisión específica que si tienen las entidades que operan en mercados regulados. En la medida que los mercados se han ido regulando, las empresas se han ido adaptando al límite de la regulación de cada jurisdicción. Un ejemplo es en Estados Unidos donde las PFP se han creado leyes específicas para esta actividad.

En el contexto internacional como muestra la tabla 6, se ha tendido a una regulación que defina y norme acción de inversión de los participantes, de esta manera, se pueden definir límites de acción de sostenedores y plataformas, requisitos de elegibilidad y supervisión de las plataformas de financiamiento participativo. Adicionalmente se han realizado acciones que busquen promocionar la transparencia y cubrir los derechos del inversionista.

Por otro lado, existen los países que regulan la práctica, las cuales enmarcan la actividad principalmente en el contexto del mercado de valores. En este contexto, destaca la reciente política financiera de la Comisión Europea en materia Fintech, en el cual se dispone un plan de acción que considera a este mercado como una oportunidad de desarrollar mercados financieros más competitivos e innovadores. De esta forma la Unión Europea busca desarrollar la industria con reglas específicas, evitando asimetrías o fragmentaciones de práctica.

Los principales puntos regulados por la Unión Europea exigen a las empresas que participan del mercado de Crowdfunding, que los inversionistas estén protegidos con reglas claras de divulgación de información, gobernanzas, gestión de riesgos y que exista una supervisión de la actividad. Para esto, se adoptó incluir un observatorio de tecnología blockchain, una propuesta que promocioe la digitalización e interconexión entre bases de datos, propuestas para compartir información en temas de seguridad de la información y estudios de mejores prácticas de *regulatory sandboxes*¹, basados en lineamientos de autoridades supervisoras.

Jurisdicción (1)	Incentivos tributarios	Regulaciones específicas (2)	Licenciamiento o Autorización (2)	Protección a Inversionistas (2)	Requerimientos por administración de riesgos (2)
Alemania	-	-	-	-	-
Arabia Saudita	-	-	-	-	-
Argentina	-	-	-	-	-
Australia	-	-	-	-	-
Brasil	-	-	-	-	-
Canadá	-	-	-	-	-
Chile	-	-	-	-	-
China	Sí	Sí	Sí	-	Sí
Corea	-	-	-	-	-
España	-	Sí	Sí	-	Sí
Estados Unidos	-	-	-	-	-
Francia	Sí	Sí	Sí	-	Sí
Holanda	-	-	-	Sí	-
Hong Kong	-	-	-	-	-
Indonesia	-	Sí	Sí	Sí	Sí
Italia	-	-	-	-	-
Japón	Sí	-	-	-	-
México	-	-	-	-	-
Reino Unido	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Rusia	-	-	-	-	-
Singapur	-	-	-	-	-
Sudáfrica	-	-	-	-	-
Suecia	-	-	-	-	-
Turquía	-	-	-	-	-

Tabla 6: Países con regulaciones asociadas al crowdfunding, (Iván Abarca, Banco Central de Chile, 2018) Chile no cuenta con un marco regulatorio específico, lo que genera incertidumbre en las operaciones ya que actualmente el Crowdfunding no es catalogado como intermediación de valores bajo los conceptos legales disponibles en la Ley General de Bancos (Ministerio de Hacienda, 2019) y en la Ley del Mercado de Valores (Ministerio de Hacienda, 2021).

¹ Un *regulatory sandbox* (o entorno limitado regulatorio, en español) es un marco establecido por un regulador que permite a las empresas de Fintech y otras innovaciones llevar a cabo su negocio, generalmente financiero, en un ambiente controlado y bajo una supervisión establecida

No obstante, en el año 2019 la Comisión de Mercado Financiero por medio de un White Paper reconoce la necesidad de entregar lineamientos generales para la regulación Crowdfunding y sus servicios relacionados (CMF, 2019). Para la construcción se tomaron experiencias internacionales de Argentina, Australia, Brasil, Colombia, Estados Unidos, México y España.

La propuesta de regulación considera criterios generales y definiciones los cuales deberá ser enmarcados en cinco pilares definidos como proporcionalidad, neutralidad, integralidad flexibilidad y modularidad. (CMF, 2019)

Proporcionalidad

Las exigencias serán diferenciadas y proporcionales en función de los riesgos inherentes a las actividades particulares que realice cada entidad. Lo anterior, entendiendo que a medida que la entidad se vea enfrentada a mayores riesgos dado el negocio que realiza, sus requisitos o exigencias serán mayores.

Neutralidad

La regulación no generará asimetrías regulatorias entre aquellas entidades intensivas en tecnología o aquellas que empleen en menor medida la tecnología, ni estará concebida sobre la base del empleo de cierta tecnología en particular. Además, considerará que las actividades pueden ser realizadas tanto por personas naturales como de manera automatizada por algoritmos que pueden cambiar dinámicamente.

Integralidad

Para que la regulación aplicable al Crowdfunding cumpla su finalidad, no solo debe abordar los aspectos propios de la actividad por sí sola, sino que además debe regular los servicios y aspectos conexos para permitir a las empresas generar economías de escala o de ámbito, y mejorar su competitividad a nivel local y regional.

Flexibilidad

La regulación permitirá que coexistan distintos modelos de negocios y que éstos puedan cambiar en el tiempo sin que sea necesario adecuar constantemente esa regulación.

Modularidad

La regulación reconocerá que el servicio que tradicionalmente se prestaba de manera integral, con la tecnología se puede descomponer y, por tanto, que pueden existir prestadores de servicios que solo realicen un componente de la cadena de valor del servicio tradicional, razón por la cual las exigencias que la entidad deberá cumplir tendrán directa relación con los distintos componentes (módulos) que vaya a realizar.

La tabla 7 muestra un resumen de acuerdo con el White Paper desarrollado por la CMF, en la cual existen cinco tipos de organizaciones que se ven afectada por la propuesta de autorregulación entre las que se encuentran las plataformas de financiamiento colectivo. Para los efectos de esta tesis solo se especificará las potenciales exigencias regulatorias para las plataformas de financiamiento colectivo las cuales abordan el ámbito de registro, información y requisitos de AML.

	Registro	Información	Idoneidad	Conflictos de Interés	Gestión de Riesgos	Garantías	Capital	Requisitos AML
1. Plataformas de Financiamiento Colectivo	Si	Si	No	No	No	No	No	Si
2. Asesores Financieros	Si	Si	Si	Si	No	No	No	No
3. Canalizadores de órdenes	Si	Si	No	Si	Si	Si	No	Si
4. Sistemas Alternativos de Transacción	Si	Si	No	No	Si	No	No	Si
5. Custodia	Si	Si	No	No	Si	Si	Si	Si

Tabla 7: Propuesta de Exigencias regulatorias según tipo de entidad, Fuente: (CMF, 2019)

Exigencia de Registro

Buscaría la existencia de un mecanismo que tenga por objeto mantener un control de identificación respecto de quienes están autorizados para prestar el servicio.

Exigencias de Información

Permitiría la exigencia al prestador del servicio de divulgar información al público o remitirla a la CMF, para contar con más información de aquella de que trata la exigencia.

Requisitos de AML

Permitiría establecer conductas para sus socios, administradores y colaboradores que prevenga conflictos de interés, asegure el cumplimiento de las leyes y la regulación de valores, así como las reglas, procedimientos y controles internos para la identificación, análisis y mitigación de riesgos y prácticas constitutivas de delito, lavado de activo o financiamiento del terrorismo.

7.1.6 Contexto Internacional

El crowdfunding en general ha sido estudiado como una extensión del financiamiento para emprendedores, pudiendo ser inversionista y financista todo aquel que desee participar, sin necesidad de ser calificado como fondo de riesgo. El mercado se desarrolló después de la crisis financiera en respuesta a dificultades de financiamiento de pequeñas empresas y emprendimientos en economías desarrolladas. Adicionalmente existe palancas que ayudaron a la expansión del crowdfunding como los avances tecnológicos que permiten recaudación en línea, la alta tasa de bancarización mundial y el desarrollo de las redes sociales, lo que en países en donde existe una mayor profundidad de los servicios financieros como Estados Unidos, Reino Unido, España y Canadá se desarrolle esta actividad con mayor fuerza. (Iván Abarca, Banco Central de Chile, 2018).

Los montos transados en crowdfunding como muestra el gráfico 18, han crecido exponencialmente, alcanzando un récord en el año 2015 de 34.400 millones de dólares para proyectos de diferentes tipos.

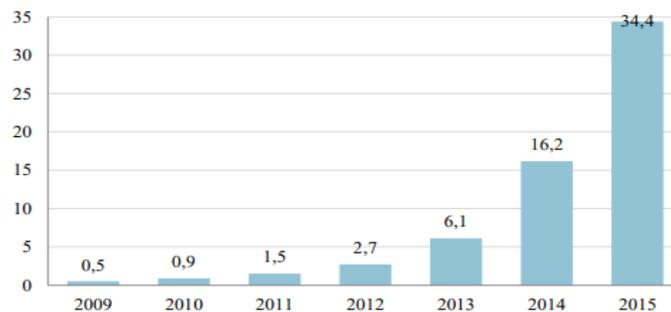


Gráfico 18: Montos levantados por PFP en el mundo (Miles de Millones de dólares), Fuente: (Iván Abarca, Banco Central de Chile, 2018)

En el caso latinoamericano de acuerdo con lo observado en gráfico 19, Chile es uno de los países referentes en financiamiento alternativo, impulsado principalmente por los modelos de préstamos. De igual forma, en el año 2016 México es el país con mayor cantidad de montos levantados por PFP.

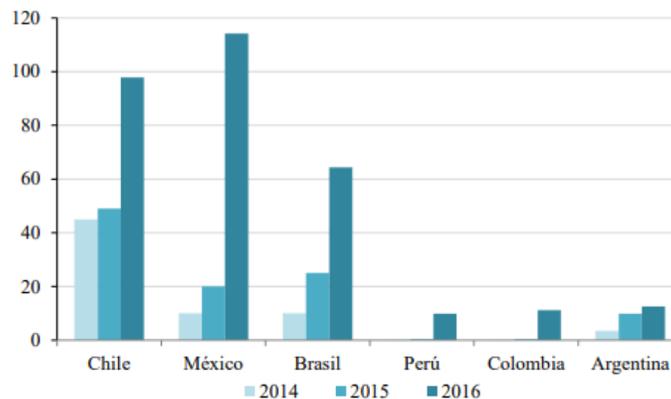


Gráfico 19: Montos levantados por PFP en el Latinoamérica (Millones de dólares), Fuente: (Iván Abarca, Banco Central de Chile, 2018)

7.1.7 Crowdfunding en Chile

En Chile, hasta el año 2017 operaban ocho PFP, la mayoría en la modalidad de inversión las cuales definen las reglas de la transacción. Los financistas tienen la opción de ser anónimos, pero los proyectos son abiertos públicamente para cualquier potencial inversionista, junto con la persona jurídica que solicita el financiamiento. Por otra parte, el sostenedor del proyecto debe definir el monto a solicitar y explicar el motivo de la solicitud, su plan de retribución y el detalle de las garantías en caso de que exista.

Publicado el proyecto, las PFP lo promocionan a vía su página web a la red de potenciales inversionistas. La transacción monetaria que implica el financiamiento ocurre solo si se cumplen los requisitos preestablecidos por la PFP para las partes. Posteriormente las PFP realizarán seguimiento a los pagos futuros de la operación, sin embargo, por la naturaleza de su rol, no será responsable frente a incumplimientos del eventual sostenedor del proyecto. En el caso de préstamos, las PFP dentro de sus políticas de riesgo crédito, exigen a los sostenedores de proyectos la tenencia y disposición de garantías, las que se clasifican en 3 tipos:

1. Presentación de facturas que garanticen pagos;
2. Contratación de servicios de una sociedad de garantía (Fianzas);
3. Seguros o hipotecas

Según datos del 2016 como muestra la tabla 8, se observa que la modalidad del Crowdfunding chilena predominante es la de préstamos, tanto en proyectos como en montos transados, mientras que el desarrollo de la modalidad de donación y capital es relativamente menor.

Plataforma	Modalidad	N° Proyectos	Montos transados (1)			Extracto
			Millones de \$	Millones de USD (3)	%	
Cumpro	Préstamo	5.207	103.367	159	88,6	Créditos en general (actualmente solo empresas)
Becual	Préstamo	180	5.387,8	8,3	4,6	Créditos enfocados a Pequeñas y Medianas Empresas
RedCapital	Préstamo	135	3.665,3	5,6	3,1	Créditos enfocados a Pequeñas y Medianas Empresas
Broota	Capital	16 (2)	1.787,9	2,8	1,5	Capital para emprendimientos y proyectos emergentes
Facturedo	Préstamo	212	1.463,3	2,3	1,3	Créditos respaldados solamente con facturas
Fondeadora	Premio	321	450,1	0,7	0,4	Aportes para proyectos artísticos, culturales, sociales y tecnológicos (presencia latinoamericana)
IdeaMe	Premio	278	312,7	0,5	0,3	Aportes para proyectos artísticos y tecnológicos (presencia latinoamericana)
Catapúltame	Premio	5	176,9	0,3	0,2	Aportes para proyectos sociales bajo la modalidad de premio o donación
DaleImpulso	Donación	28	26,4	0,04	0,02	Aportes para emprendimientos en forma de compra anticipada (actualmente inactiva)
Total		6.382	116.637,7	179,4	100	

Tabla 8: PFP nacionales y resumen de transacciones 2012-2016, Fuente: (Iván Abarca, Banco Central de Chile, 2018)

En la tabla 8 se consideran proyectos financiados de forma total o parcial en Chile el cual no considera contratos privados. Observando los antecedentes, es posible decir que el 97,6% de los montos de Crowdfunding corresponden a la modalidad de préstamos y que el 90% de los préstamos ha sido realizado a pequeñas y medianas empresas.

A nivel público el crowdfunding ha logrado aceptación sobre la base del beneficio que entrega por medio de la facilitación de financiamiento a pequeñas y medianas empresas, lo cual se evidencia al ser considerada en instancias como la ejecución del programa Plan C, de ProChile, liderada por el ministerio de relaciones exteriores, la adjudicación de fondos CORFO por PFP locales para el desarrollo del crowdfunding a nivel latinoamericano y la inclusión en la agenda del Consejo de Estabilidad Financiera, para analizar riesgos y explorar un posible marco regulatorio.

7.1.8 Crecimiento Crowdfunding en Chile

De los datos existentes para proyectos de financiamiento a empresas, considerando la información hasta el periodo 2016 de las plataformas de financiamiento participativo, se observa que la cantidad de transacciones y montos ha crecido considerablemente alcanzando 3.127 proyectos y más de \$57.785 millones de pesos transados. En 2016 se desarrolló casi el 50% del Crowdfunding digital hasta ese periodo lo cual es posible observar en el gráfico 20.

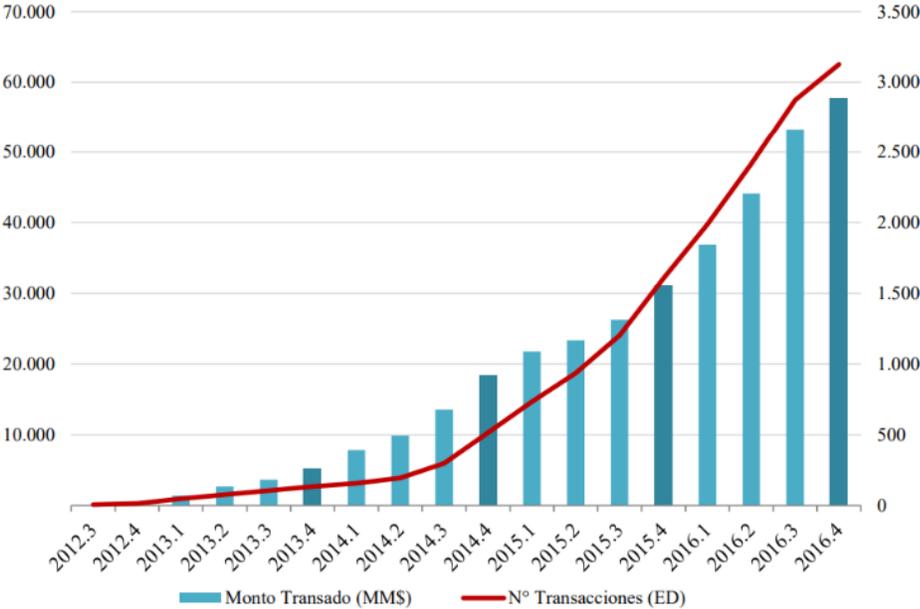


Gráfico 20: Suma anual de valores (\$MM) y cantidad de proyectos de préstamos vía crowdfunding, Fuente: (Iván Abarca, Banco Central de Chile, 2018)

7.2 Estudio de la industria

Con los antecedentes recopilados y descritos de la industria de franquicias y crowdfunding se iniciará un análisis Porter para entender la competencia en la industria en la cual se desarrollará el plan de negocio. Con lo anterior se identificará el poder de negociación de los clientes, la rivalidad entre los competidores de la industria, la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de productos sustitutos.

7.2.1 Clientes

Para medir el poder de negociación de los clientes, se identifican dos grupos de clientes los cuales son líderes de proyectos e inversionistas. En el caso de líderes de proyectos o franquicias, cuentan con un alto poder de negociación el cual deriva del conocimiento y condiciones que pueden establecer sus contratos para otorgar la franquicia de su marca.

Por el lado de los inversionistas, existen personas naturales y jurídicas, las cuales cuentan con variadas opciones de inversión en el mercado, lo cual le entrega un alto poder de negociación existiendo la necesidad de ofrecer un producto competitivo.

En resumen, los clientes cuentan con un alto poder de negociación ya que por el lado de franquicias existe un alto poder de negociación al existir la posibilidad de integraciones verticales generando una venta directa de la franquicia por la marca, mientras que, por el lado de inversionistas existe un alto poder de negociación al contar con múltiples alternativas de inversión o instalación de nuevos negocios.

7.2.2 Rivalidad de la Industria

Al realizar la búsqueda de competidores en Chile, se observa que no existe una propuesta de crowdfunding integrado con el modelo de negocio de franquicias, sin embargo, existen empresas de financiamiento que operan bajo el modelo de negocio crowdfunding los cuales de cara al presente plan de negocio serán considerados como el primer grupo de competidores. A continuación, en la tabla 9, se presentan las principales empresas de crowdfunding en Chile.

Empresa	Reseña
	<p>Empresa de préstamo público que opera en México y Chile, dos de los países latinoamericanos con mayores inversiones en crowdfunding. Es una sociedad anónima, cuyo énfasis está en financiar medianas y grandes empresas mediante préstamos, quienes según datos de su página web presentan un retorno del 11% promedio anual.</p>
	<p>Empresa que entrega el servicio de compra y venta de facturas que cuenta con presencia en Perú, México y Chile. Actualmente es apoyado por CORFO con más de 500 empresas e inversiones activos. Los compradores de estas facturas recibirán un porcentaje de ganancia cuando sean pagadas en un futuro con un interés asociado. De acuerdo con antecedentes declarados en su web, comprometen rentabilidades de hasta un 19% anual.</p>
	<p>Plataforma que permite invertir en empresas de manera 100% digital. Algunas de sus declaraciones son financiar el plan de crecimiento de empresas, mediante la conversión de clientes en inversionistas de la marca. La empresa actualmente no presenta tasas de rentabilidad declaradas.</p>

Tabla 9 Competidores de la industria Crowdfunding – Elaboración propia

En el segundo grupo de competidores se detectan asesores de franquicias, quienes orientan a los inversionistas según su perfil emprendedor sobre que requieren para poner en marcha el futuro negocio de franquicias, cuáles son las acciones que funcionan y por qué, cuál es el tipo de ubicación idónea y cuánto es el dinero que se debería invertir.

En este mercado asesores que operan como persona Jurídica o Natural, entre los cuales destaca la siguiente empresa:

	<p>Empresa con presencia desde 1994 en la gestión y expansión de franquicias con más de 640 franquicias creadas y 925 aperturas de franquicias. A los servicios antes mencionados se le agregan informes independientes de franquicias, auditorías de redes de franquicias, búsqueda de franquiciados y gestión de redes de franquicias.</p>
---	--

Existe un tercer grupo de competidores, el cual cuenta con una gran cantidad de franquicias en sus plataformas digitales. En este grupo destacan tres grandes portales web, que funcionan bajo la modalidad de catálogo, ya que no operan de manera 100% digital los cuales son:

	<p>Portal con presencia en 10 países entre los que destaca Chile, España, México, Colombia y Argentina, el cual cuenta con más de 60 marcas de franquicias, las cuales se encuentran catalogadas en un directorio de 23 rubros. Entre las ventajas de la plataforma, se observa la creación de artículos relacionados al mercado de franquicias e información</p>
---	---

	detalla de cada una de las exigencias de las empresas participantes del portal como país de origen, contacto, monto de inversión, duración del contrato y características del local entre otros.
	Este portal es de responsabilidad del comité de franquicias el cual es parte de la Cámara de Comercio de Santiago. Esta organización busca promover en un marco de autorregulación sentar las bases de un crecimiento de negocio sostenible para este modelo de negocio. En su portal web cuenta con un catálogo de 34 marcas de franquicias catalogadas en 11 rubros.
	Franquicias Chile es la compañía líder en el mercado nacional, con más de 23 años de experiencia y sólidos conocimientos en el sistema de franquicias, se ha especializado en asesorías a empresas que desean crecer utilizando este atractivo sistema y a la comercialización de diversas franquicias. Su director ejecutivo es Ingeniero Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Chile, con MBA en España y fue presidente de la Cámara de Franquicias por 5 años, es un profesional altamente capacitado, quien ha participado directamente con mucho éxito en la implementación de este sistema, en más de 80 cadenas.

Con la mirada de estos 3 grupos de competidores, es posible observar que no existe en el mercado nacional una propuesta de valor como la del plan de negocio propuesto, pero de igual forma existe un mercado con un alto nivel de competitividad, en el cual se desarrollan instituciones con presencia internacional y con una amplia experiencia local.

Estas empresas pueden ser competidores potentes en segmentos de clientes que posean los medios para realizar inversiones en franquicias sin la necesidad de participar de un modelo crowdfunding por lo cual se concluye que existe una alta rivalidad entre los competidores.

7.2.3 Amenaza de Nuevos Competidores

Las barreras de entrada de la industria vienen dadas principalmente de los requisitos exigidos por la regulación local del modelo de negocio Crowdfunding y el nivel de integración con las redes de franquicias que estén dispuestas a sumarse al modelo de negocio.

En este contexto el primero grupo de potenciales competidores son plataformas extranjeras que ya operan con el modelo crowdfunding de franquicias y cuentan con un conocimiento previo del negocio.

Estas empresas cuentan con presencia en países como México y España, en los cuales existe un mayor desarrollo del mercado de franquicias, por lo que es de esperar que con la experiencia previa que cuentan y el futuro desarrollo del mercado de franquicias en Chile puedan iniciar sus actividades en el país.

En este contexto, se observan 2 empresas las cuales son:

	Crowdfanquicias es la primera plataforma de crowdfunding especializada en el sector franquicia de España la cual nace de la alianza entre SociosInversores, plataforma líder en equity crowdfunding y autorizada por la CNMV en España, y Tormo
---	---

	Franquicias Consulting, empresa consultora en franquicia líder en España.
	Empresa que ofrece oportunidades de inversión colectivas para múltiples negocios entre las cuales se identifica marcas de franquicias. Esta plataforma cuenta validación y respaldos de la Asociación Mexicana de Franquicias y de acuerdo con lo revisado en su portal web, se pueden observar reconocimientos en web en prensa como por ejemplo Forbes.

Un segundo segmento de potenciales competidores es la integración al modelo de negocio crowdfunding por parte de los actuales portales web de franquicias. Lo anterior deriva de la ventaja que actualmente poseen al mantener una red de franquicias con altos volúmenes y diversificación, lo que podría dar acceso a nuevos participantes en la industria. Principalmente, este último punto es el que transforma la Amenaza de nuevos competidores en un riesgo alto de la industria.

7.2.4 Proveedores

El plan de negocio propuesto requiere combinar una diversidad de opciones de inversión junto a una plataforma amigable y segura para las operaciones de inversión. Por lo anterior, se identificaron dos grupos de proveedores.

Plataformas tecnológicas de crowdfunding

Existe múltiples alternativas en el mercado que permiten desarrollar en conjunto el mínimo producto viable, lo cual permite crear una plataforma de acuerdo con la necesidad, requisitos y preferencias de los potenciales clientes. En este ámbito existe competencia en el mercado, pero es necesario realizar un estudio preliminar asegurando una cobertura técnica que permita establecer una relación de largo plazo con el proveedor. Lo anterior deriva en el poder de negociación de los proveedores es bajo al existir alternativas en el mercado, pero una vez desarrollada la plataforma, los costos de cambio podrían generar un aumento en el poder de negociación del proveedor. Por otra parte, a pesar de intentar obtener un acuerdo de largo plazo, es importante generar cláusulas de salida a favor de la empresa que permita reducir barreras de salida con el proveedor.

Marcas de Franquicias

El segundo grupo de proveedores son las marcas de franquicias que operan en Chile las cuales deberán ser reclutadas para presentar alternativas de inversión a los potenciales clientes. Si bien, las marcas de franquicias podrían ser catalogadas como potenciales clientes, en un inicio será importante reclutar con una vista de proveedores, con el objetivo de posicionar el modelo de negocio a desarrollar.

En Chile, según medición del 2016, existen 208 marcas de franquicias. En este contexto será necesario catalogar según su potencial de crecimiento ya que existirá un menor poder de negociación de parte de franquicias que posean un menor número de locales al existir una oportunidad mayor de expansión de la marca.

Por otra parte, las marcas de franquicias con una mayor cantidad de locales, al estar mejor posicionadas, contarán con un alto poder de negociación.

Al observar el gráfico 21, se observa que 73 marcas, equivalente al 35% del total de las marcas de franquicias, tendrán un bajo poder de negociación.

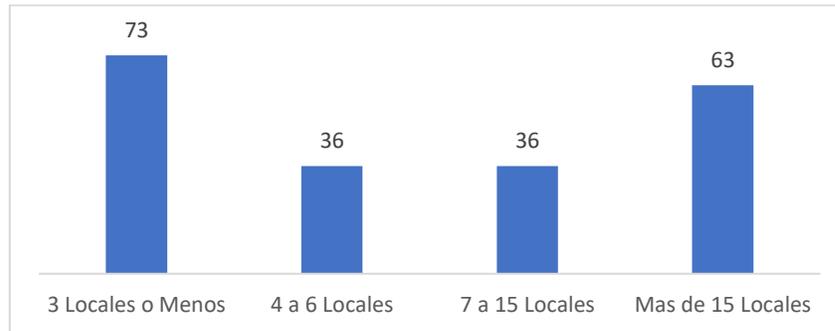


Gráfico 21: Clasificación de Marcas según cantidad de locales Fuente: Elaboración Propia con datos (Pinaud, El mercado de las franquicias en Chile, 2016)

En resumen, se concluye un poder de negociación medio de parte de los proveedores, el cual dependerá de las coberturas que se tomen en un inicio con el proveedor de plataforma de financiamiento colaborativo y los esfuerzos en desarrollar alianzas con marcas con menor desarrollo en Chile

7.2.5 Sustitutos

En la industria del crowdfunding, los principales sustitutos corresponden a otros instrumentos de inversión los cuales cuentan con una amplia gama de oferta, realizadas por empresas con alto respaldo reputacional y regulatorio como agentes de valores, bancos, corredoras de bolsa o fondos de inversión.

Entre los principales productos sustitutos se encuentran:

Acciones de sociedades anónimas abiertas

Este instrumento de inversión representa un derecho de propiedad y control de un determinado porcentaje del total de la empresa. El total de acciones de una empresa representa el patrimonio de esta. Estos instrumentos ofrecen una rentabilidad variable que depende de los resultados de la empresa en sus negocios, lo cual se refleja en el precio de compra y venta de sus acciones. Adicionalmente los inversionistas pueden recibir dividendos, los cuales son distribuidos de acuerdo con la participación en la sociedad. A modo de referencia la rentabilidad obtenida por el IPSA durante el periodo 2021 corresponde a un 3,14% en relación con el 2020 (Bolsa de Santiago, 2022).

Fondos Mutuos

Este instrumento de inversión por personas naturales y jurídicas aportan dinero a un fondo común a cambio de una rentabilidad. Estos aportes son gestionados por una administradora y son invertidos en distintos fondos como acciones, cuotas de fondo de inversión, bonos, pagares, letras hipotecarias entre otros. El valor de mercado de los fondos varía de forma diaria como consecuencia de la fluctuación de valores en el mercado, por lo que como toda inversión tiene un riesgo inherente asociado.

Como referencia durante el periodo 2021 de acuerdo con datos de la asociación de fondos mutuos la rentabilidad para la categoría de fondos mutuos balanceados presentó una rentabilidad anual de un 7,47% en 2021. (AAFMM, 2021)

Ahorro provisional voluntario

Instrumento que permite a personas naturales ahorrar por sobre lo cotizado obligatoriamente en su administradora de fondos de pensiones. Este instrumento puede ser ofrecido por AFP o instituciones autorizadas como compañías de seguro, administradora general de fondo, corredoras de bolsa, agentes de valores o bancos. En promedio de acuerdo con la Superintendencia de Pensiones de Chile, existe una rentabilidad del 12,98% durante el periodo 2021. (Superintendencia de Pensiones, 2021)

A pesar de ser alternativas de inversión, ninguna de estos instrumentos ofrece los niveles de rentabilidad mensual entregados por las franquicias los cuales varían entre un 14,5% y 36,1% (gráfico 15). Por lo anteriormente indicado, el poder de los sustitutos es calificado como bajo en comparación a la rentabilidad que puede entregar el mercado de franquicias.

7.2.6 Conclusión Análisis de Porter

En base lo presentado en la Ilustración 1, se puede observar una industria con altos niveles de competitividad. Dado este contexto, para ingresar a la industria se deberá proponer un producto innovador que permita una diferenciación en la propuesta de valor hacia los clientes, generando que apoyen a fortalecer la posición competitiva con otros actores de la industria.

La amenaza de nuevos competidores es un riesgo latente, en el que empresas que operen en el mercado de Crowdfunding o de Franquicias pueden adoptar esta nueva forma de financiamiento de sus proyectos, generando que participantes con vasta experiencia se transformen en una amenaza real. Para abordar esta amenaza es importante obtener un rápido posicionamiento en el mercado que permita contar con un mayor poder de cara a las integraciones de estos participantes.

Es importante tomar reserva con los proveedores seleccionados, asegurando siempre alternativas que permitan mantener una posición competitiva frente a ellos permitiendo exigir altos niveles de continuidad de servicio, seguridad de la información y disponibilidad. Por otra parte, las marcas de franquicias serán parte fundamental en la cartera de producto que se pueda ofrecer a los clientes por lo que se deberá mantener constantemente la búsqueda de marcas que se sumen al modelo de negocio.

La fortaleza de los productos sustitutos es su posicionamiento en la industria de inversiones, sin embargo, para clientes que deseen invertir en nuevos negocios, pero cuenten con bajo capital, las rentabilidades a las que podrán acceder en el mercado de franquicias están por sobre la oferta de estos sustitutos, siempre que estén dispuestos a asumir riesgos propios del negocio.

ámbito de evaluación	Competitividad de industria
Clientes	Alta
Rivalidad de la industria	Alta
Amenaza de Competidores	Alta
Proveedores	Medio
Sustitutos	Baja

Ilustración 1: Evaluación de competitividad en la industria – Elaboración propia

8 INVESTIGACION DE MERCADO

Para identificar los factores claves del nuevo modelo de negocio se generó encuestas para el mercado de potenciales clientes y preguntas a uno de los grandes agentes del mercado de franquicias que actualmente opera mediante canales web.

8.1 Encuesta Potenciales Clientes

El objetivo de la encuesta es identificar el segmento de clientes, preferencias oportunidades y retornos esperados para potenciales clientes del nuevo modelo de negocio propuesto.

8.1.1 Diseño de la encuesta

Para la selección del universo de la muestra de acuerdo con lo observado en la Ilustración 2, se consideró como público objetivo el 13% de la población chilena de los segmentos AB, C1a y C1b (GFK, 2019) con ingresos promedios entre \$1.986.000 y \$6.452.000, lo cual según el último censo representa universo de 2.485.600 personas (INE, 2017).

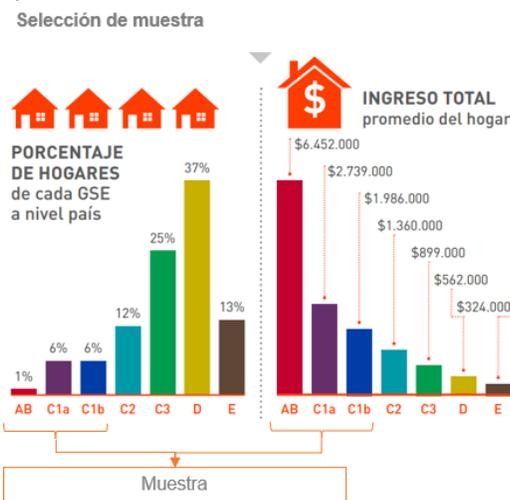


Ilustración 2: GSE en Chile Fuente: (GFK, 2019).

Para el caso en estudio se determina un nivel de confianza del 90% con un margen de error del 10%, necesitando un mínimo de 68 participantes.

8.1.2 Resultado de la Encuesta

La encuesta tuvo una participación de 77 encuestados entre 25 y 60 años con una media de edad de 37 años, de los cuales el 70% es de sexo masculino. Del total de encuestados el 43,59% presentan estudios universitarios completos y el 44,87% estudios de postgrado.

Según los datos de la ilustración 3, el 71% de los encuestados destina 5% o más de sus ingresos a ahorros o inversiones, demostrado que existe una cultura de ahorro e inversión en el segmento objetivo.

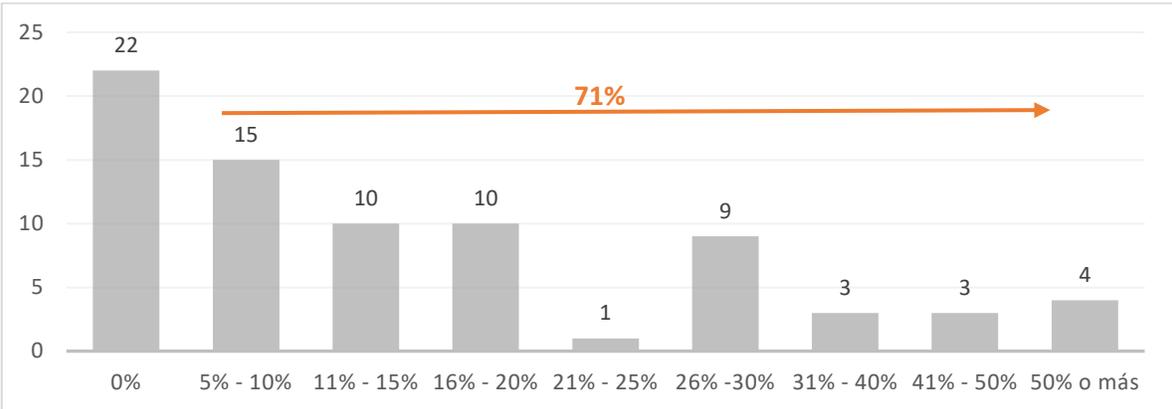


Ilustración 3: Capacidad de ahorro encuestados. Fuente: Elaboración Propia encuesta junio 2022

Asociado al perfil de riesgo de los encuestados, de acuerdo con lo observado en la ilustración 4, el 34% califica su perfil de inversionista como dispuesto a asumir riesgos, un 48% con un perfil de riesgo moderado y un 18% se define como conservador, de lo cual se concluye que el 82% del segmento está dispuesto a asumir un nivel de riesgo fuera de lo conservador.

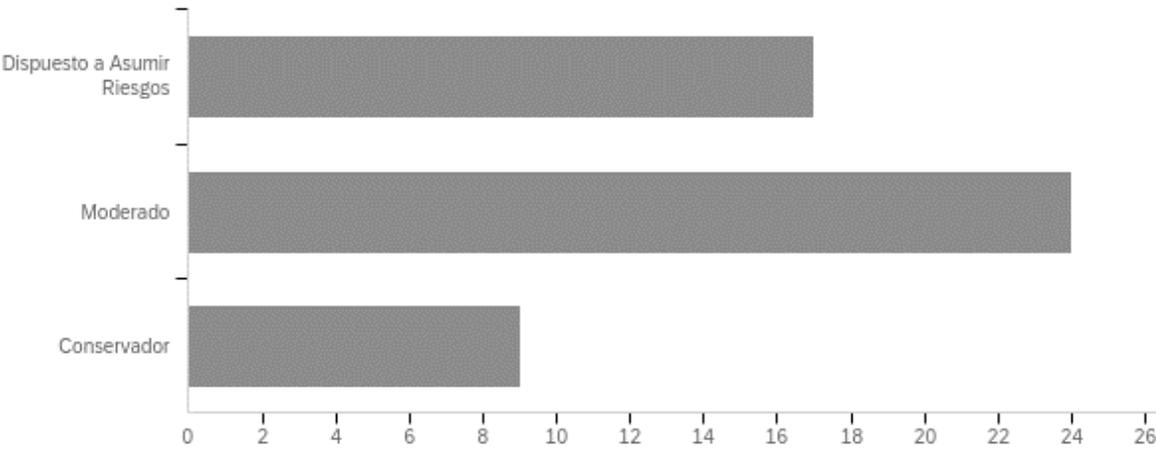


Ilustración 4: Resultado perfil inversionista de encuestados Fuente: Elaboración Propia encuesta junio 2022

El 48% de los encuestados como se observa en la ilustración 5, dice proyectar una inversión en los próximos 12 meses de los cuales el 29% considera una inversión de hasta \$ 4.000.000, un 16% inversiones entre \$4.000.000 y \$10.000.000, un 18% entre los \$10.000.000 y \$20.000.000 y 10% inversiones sobre los \$20.000.000. De esta forma, es posible concluir que el 44% de los encuestados realizara inversiones en los próximos 12 meses por sobre los \$4.000.000.

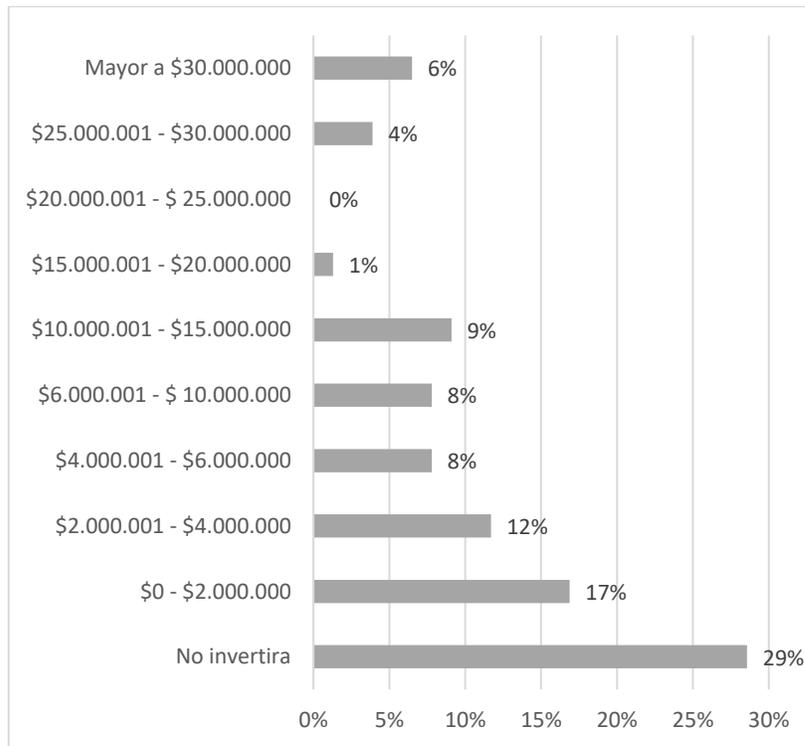


Ilustración 5 Rango de inversión previsto para los próximos 12 meses encuestados Fuente: Elaboración Propia encuesta junio 2022

La ilustración 6, muestra los plazos de retorno de la inversión esperados por los encuestados, señalando en un 42,86% (21) su preferencia por un retorno de la inversión en 12 meses, un 18,37% (9) (12) en 18 meses, un 24,49% (12) en 24 meses y un 12,5% (6) en 36 meses. De este resultado, se observa que, a pesar de existir una alta exigencia por una rápida recuperación de la inversión, el 55% está dispuesto a esperar un plazo de 18 meses a 36 meses.

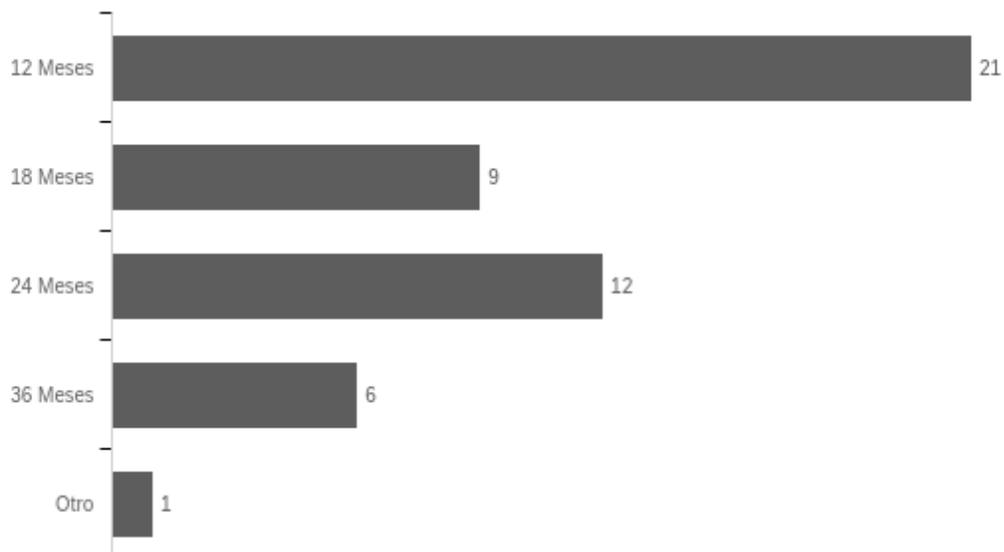


Ilustración 6 Plazo de retorno de la inversión Fuente: Elaboración Propia encuesta junio 2022

En la ilustración 7, se observa las preferencias de los encuestados de inversión individual o colaborativa para diferentes escenarios de inversión, señalaron con un 55,56% que para inversiones inferior a los \$15.000.000 desean actuar como Inversor único sin la participación de terceros.

Por otra parte, para inversiones entre \$15.000.000 y \$40.000.000 sobre el 50% de los encuestados manifiesta su preferencia por participar de inversiones colaborativas. Es importante señalar que para inversiones sobre \$40.000.000 existe más de un 50% de probabilidad que los encuestados no materialicen la inversión.

De este resultado es posible concluir que existe un interés de más del 50% de los encuestados en encontrar socios inversionistas para rangos de inversión entre \$15.000.000 y \$40.000.000.

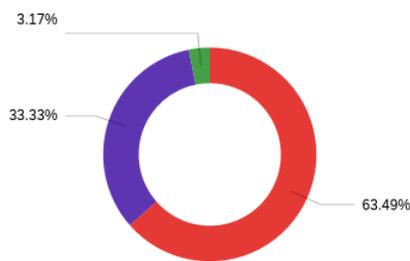
Finalmente, las inversiones sobre \$40.000.000, presentan interés entre un 25 y 36%, lo cual da señales de existir un potencial de mercado para este tipo de inversiones.

#	Field	Inversor único	Búsqueda de Socio inversionista	Prefiero no invertir	Total
1	Inversión de hasta \$15.000.000	55.56% 35	38.10% 24	6.35% 4	63
2	Inversión de \$ 15.000.001 a \$20.000.000	30.16% 19	52.38% 33	17.46% 11	63
3	Inversión de \$ 20.000.001 a \$30.000.000	14.29% 9	53.97% 34	31.75% 20	63
4	Inversión de \$ 30.000.001 a \$40.000.000	7.94% 5	50.79% 32	41.27% 26	63
5	Inversión de \$ 40.000.001 a \$60.000.000	4.76% 3	36.51% 23	58.73% 37	63
6	Sobre \$60.000.000	6.35% 4	25.40% 16	68.25% 43	63

Showing rows 1 - 6 of 6

Ilustración 7: Preferencia de inversión individual o colaborativa -Fuente: Elaboración propia

En la ilustración 8, se observa la cantidad de socios con los cuales desearían desarrollar un proyecto de inversión los encuestados, señalando con un 63,49% de las preferencias que el número de participantes en la sociedad sea de entre 1 y 2 socios, seguidos con un 33,33% de las preferencias con sociedades de por 3 a 4 socios. Esto entrega señales que el modelo Crowdfunding colaborativo no podrá seguir un modelo de captura de fondos masivo.



1 - 2 Socios 3 - 4 Socios 5 - 6 Socios Mas de 6 Socios

Ilustración 8: cantidad de socios de preferencia para invertir colaborativamente Fuente: Elaboración Propia encuesta junio 2022

En relación con el modelo de participación societaria en la inversión, la ilustración 9 muestra que un 42% prefiere participar solo de las utilidades del local franquiciado, un 38% desea participar activamente de la administración y un 19,74%, participar en un rol directivo de la sociedad.

Esto da señales de la existencia de un mercado que es posible conectar al contar con variedad de preferencias en las formas de participación de las sociedades, las cuales podrían ser catalogadas como participaciones activas o pasivas.

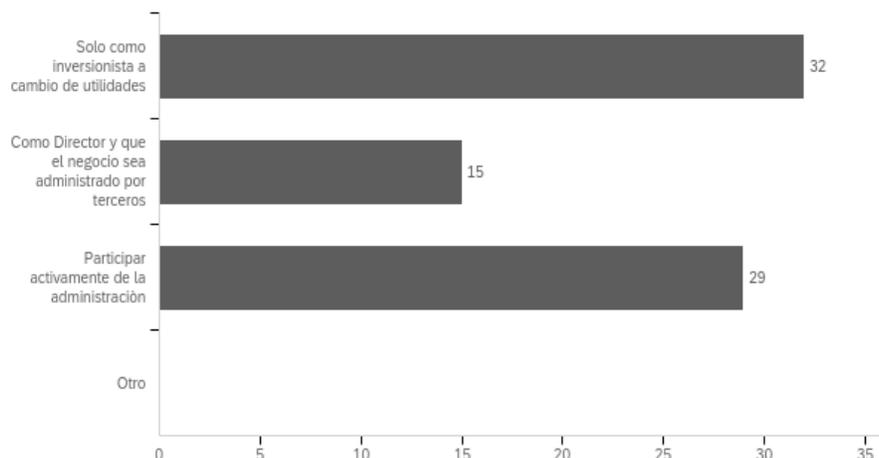


Ilustración 9- Elección de participación de encuestados Fuente: Qualtrics, encuesta elaboración propia
 En relación con el modelo de franquicias en la ilustración 10, un 56% (42) de las de los encuestados dice conocer el modelo de negocio, entre los cuales existe un 31,58% (36) que manifiesta su preferencia por marcas de franquicias de la industria gastronómica, un 21,93% (25) servicios especializados y un 15,79% franquicias relacionadas a clínicas o salud. Es aquí donde el modelo de negocio debe enfocar la búsqueda de alianzas para su oferta de franquicias.

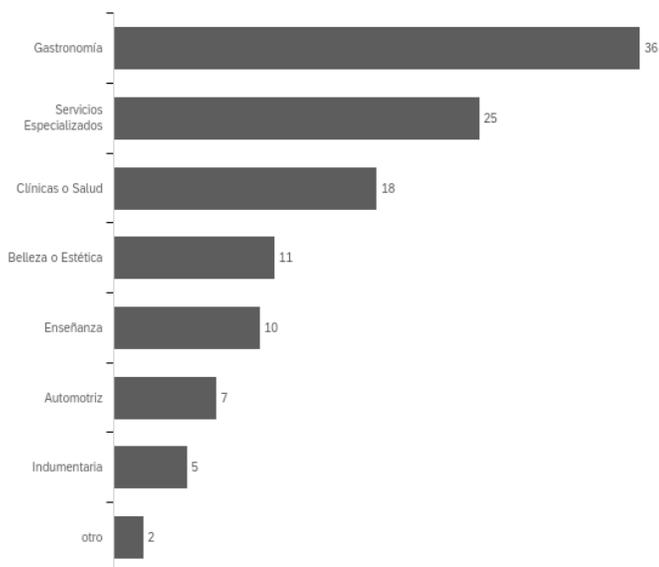


Ilustración 10: Preferencias de industrias de franquicias a invertir Fuente: Elaboración Propia encuesta junio 2022

Asociado a la ubicación deseada para la instalación de una franquicia, los encuestados señalaron la región Metropolitana como principal preferencia con un 45,32% seguidos por Valparaíso con un 13,67% y la región de libertador general Bernardo O’Higgins con un 6,47%. Entre las comunas de la región metropolitana las que destaca son la comuna de Las Condes con un 10,5%, providencia con un 10%, Ñuñoa con un 8% y Vitacura con un 6,3%. Esto no indica una clara señal de la preferencia de los encuestados en instalar franquicias en la zona central de Chile, principalmente en el sector oriente de Santiago.

Según lo observado en la ilustración 11, la principal motivación para realizar inversiones con un 57.87% de las preferencias fue la independencia que entregan las inversiones, seguido inversiones a causa de la jubilación con un 20.31% y finalmente la inversión en una propiedad con un 12.5%, los cuales es posible clasificar como proyectos a mediano y largo plazo.

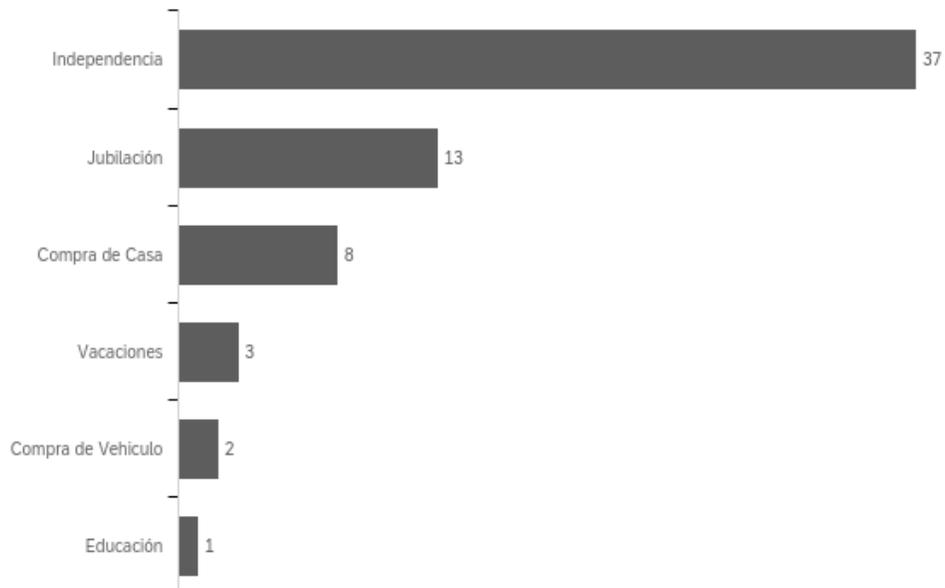


Ilustración 11 Motivaciones de inversión Fuente: Elaboración Propia encuesta junio 2022

Finalmente, en la ilustración 12 los encuestados señalan que entre los principales atributos que desearían obtener de una asesoría y/o gestión de inversión para franquicias es: conectar con socios inversionistas, accesos a oportunidades de inversión y asesoría en la creación de un negocio. Por lo cual en modelo en estudio deberá abordar estas 3 necesidades de los inversionistas.

#	Field	1	2	3	4	5	6	7	Total
1	Conectar con Socios inversionistas	37.70% 23	14.75% 9	6.56% 4	16.39% 10	14.75% 9	4.92% 3	4.92% 3	61
2	Acceso a oportunidades de inversión	19.67% 12	49.18% 30	16.39% 10	4.92% 3	4.92% 3	4.92% 3	0.00% 0	61
3	Asesoría en la creación de un negocio	16.39% 10	9.84% 6	36.07% 22	14.75% 9	13.11% 8	9.84% 6	0.00% 0	61
4	Apoyo Especializado en la administración de un negocio	4.92% 3	9.84% 6	6.56% 4	39.34% 24	16.39% 10	16.39% 10	6.56% 4	61
5	Ser inversionista y director de un negocio administrado por terceros	1.64% 1	4.92% 3	14.75% 9	9.84% 6	29.51% 18	19.67% 12	19.67% 12	61
6	Obtener rentabilidad sin ninguna participación en la administración del negocio	9.84% 6	3.28% 2	8.20% 5	4.92% 3	13.11% 8	27.87% 17	32.79% 20	61
7	Disponibilidad de información del negocio en línea	9.84% 6	8.20% 5	11.48% 7	9.84% 6	8.20% 5	16.39% 10	36.07% 22	61

Showing rows 1 - 7 of 7

Ilustración 12: Beneficios esperados de una asesoría y gestión en franquicias

En resumen, como conclusiones de la encuesta es posible señalar que:

- Existe un público objetivo entre 25 y 60 años con una edad media de 37 años.
- El 88% de los encuestados presenta estudios universitarios o de postgrado
- El 82% de los encuestados considera su perfil de inversión con un riesgo moderado o alto.
- Un 44% de estos inversionistas considera invertir en los próximos 12 meses por montos sobre los M\$4.000
- El 55% de los encuestados espera un retorno de la inversión en un plazo de 18 meses a 36 meses.
- Los encuestados buscan inversiones colaborativas para montos entre los \$M15.000 y \$M40.000.
- De igual forma, inversiones sobre \$M40.000 representan a lo menos un 25% de las preferencias, lo que da señales de un mercado potencial.
- Las inversiones masivas no son una opción si se considera que el 63% de las preferencias desean la participación de 1 a 2 socios y un 33% la participación de 3 a 4 socios en las sociedades colaborativas. Esto genera que el modelo de negocio debería ajustar el alcance masivo inicialmente planteado.
- Existe variedad de preferencias en la participación societaria, lo que valida el modelo desde el punto de vista de conectar a inversionistas, los cuales pueden ser de carácter activos o pasivos en la sociedad.
- Existe un 52% de conocimiento del modelo de franquicia en el mercado, existiendo oportunidad de aumentar el mercado objetivo.
- Las preferencias de franquicias se encuentran principalmente en la industria gastronómica, servicios especializados y salud.
- El deseo de inversión esta dado principalmente para la región metropolitana, particularmente en el sector oriente.
- La principal motivación de inversión son proyectos de mediano y largo plazo como ser independiente, jubilación y compra de vivienda.

- Los beneficios esperados por los encuestados son conectar con socios inversionistas, accesos a oportunidades de inversión y asesoría en la creación de un negocio.

8.2 Investigación de Competidores

Para investigar la oferta actual de los competidores se realizó un seguimiento del agente Franquicias Chile quien opera desde 1998 en Chile durante todo el primer semestre del 2022. En este periodo se logró identificar la forma en la cual ofrece sus productos, las metodologías utilizadas para la presentación de los escenarios económicos proyectados, el tipo de constitución de sociedades y número de participantes, entre otros.

8.2.1 Oferta de productos del Competidor

Para este proceso se generó un registro en la base de clientes de Franquicias Chile ante la cual se logró identificar tres modalidades de divulgación que utiliza la empresa:

Oferta mediante Sitio Web: En el cual sitio web se publica una variedad de franquicias en función a la categoría del bien o servicio ofertado, además de indicar el retorno esperado para la inversión. Actualmente como se observa en la Ilustración 13, existen 68 franquicias disponibles en el sitio web con una inversión promedio de 1.142UF y con ingresos medios de 84UF por local franquiciado.

Industria	Cantidad de Marcas	Inversión Promedio UF	Ingreso Promedio UF
Educación	3	2.076	116
Gastronomía	26	1.430	90
Indumentarias	6	1.037	76
Servicios	33	848	77
Total, general	68	1.142	84

Ilustración 13 Oferta Marca de Franquicias disponible en web Franquicias Chile – Elaboración Propia
Fuente: (Franquicias.cl, 2022)

Oferta vía mail nuevas franquicias: Una vez registrado en la web, se reciben constante ofertas por correo electrónico entre las que destacan oferta de nuevas marcas de franquicias no presentes en el mercado.

Oferta vía mail franquicias existentes: En este modelo de venta se oferta a sus clientes vía correo electrónico franquicias en operación. A pesar de estar en funcionamiento, para la evaluación inicial no se proporciona información de la franquicia en venta, limitando los antecedentes al estándar de simulación de escenarios.

8.2.2 Metodología de presentación de productos.

Durante el periodo en estudio, se solicitan antecedentes para dos tipos de franquicias que permitan conocer la metodología de operación de la empresa.

El primer caso fue una franquicia existente de la marca CITITEC, quien opera en la industria mecánica. Ante el interés presentado, el agente en estudio entrega un brochure de la compañía, con información relacionada a su historia, principales servicios, características de locales, modelo de implementación y

equipamiento, metodología de operación y capacitación, rentabilidad del negocio y plazo estimado de recuperación de la inversión.

Adicionalmente, el documento es acompañado de un archivo Excel con escenarios económicos clasificados como “pesimista”, “probable” y “optimista”.

En el segundo caso, se solicitó información de una nueva marca de franquicia aun no operando en el mercado. Esta franquicia consideraba la apertura del primer local de una heladería para niños llamada “Lu” en Mall Plaza Norte. En este caso se proporciona nuevamente la información en un brochure acompañado del Excel con los escenarios antes mencionados. Adicionalmente, al ser una nueva franquicia, se proporciona antecedentes de los socios creadores de la marca y la posibilidad de invertir de forma parcial en el proyecto.

Modelo de participantes de sociedad

En todos los casos ofertados, el modelo societario propuesto por el agente fue la sociedad por acciones (SPA), dado su alta flexibilidad en la administración, derechos y obligaciones relacionados con la tenencia de las acciones.

Participantes

Durante el periodo de investigación se logró observar que mediante correo electrónico se ofrece la venta de participación de nuevas franquicias y franquicias en operación a la cual se puede acceder por la compra de acciones de participación, sin embargo, es importante mencionar, que esta nunca fue inferior al 15%.

El mayor número de participantes de una sociedad durante el periodo de estudio fue de 6 inversionistas, en la cual uno de los participantes era el un representante de la marca de franquicia, quien actuaba como administrador. Esto no fue publicado de manera masiva

Modelo de tarifas

Los precios del agente se encontraban incluidas en los costos de inversión inicial de la franquicia, por lo cual no se logra percibir la comisión específica que corresponde al agente intermediario. De igual forma las tarifas de las empresas de franquicias bordean el 4% por concepto de publicidad, el 8% por concepto de royalty, a lo cual se debe agregar la inversión inicial y costos de arriendo del local.

Particularmente en el detalle de las inversiones para apertura de franquicias se identifica un cobro por concepto de asesoría, capacitación, implementación y franquicias, el cual en los 2 casos de estudio fue de \$M10.000, lo cual se puede observar en 2 cotizaciones realizadas con el agente de franquicias detalladas en el Anexo A

9 CONSTRUCCION DEL MODELO

9.1 Entrevistas a Potenciales Clientes

9.1.1 Mínimo Producto Viable

Con los datos recopilados de la investigación de mercado, se construyeron prototipos para presentar a un grupo de 4 potenciales clientes y capturar su percepción sobre los prototipos y web existentes,

determinando cuales son las características imprescindibles que debería mantener la plataforma de financiamiento colaborativo para permitir identificar de manera fácil y atractiva los beneficios del nuevo modelo de negocio.

9.1.2 Etapa 1: Experimento, Resultados y Pivote

Propuesta inicial



Experimento 1

Se presentará un mockup a los participantes sin entregar antecedentes, en el cual deberá señalar como entienden el concepto de la web y cuál es el producto que están recibiendo.

Resultado 1

Los participantes asocian los resultados del sitio web propuesto a marcas de franquicias como Mc Donald o Grido, aunque indican no entender cuál es el producto que actualmente se les está ofreciendo. En este contexto existen dudas sobre conceptos como que es royalty o la clasificación inversionista servicios de administración. Por otra parte, existe información que debería tener a primera vista como el porcentaje de rentabilidad esperada.

Como propuesta, sugieren una página previa, en la cual se indique el contexto de la página y los tipos de inversiones disponibles.

Pivote 1

Se entregará a los participantes un sitio inicial donde podrá elegir el tipo de producto que le interesa, previo a la vista de las ofertas de franquicias junto a una explicación de los beneficios de la web y los tipos de producto.

Posteriormente, una vez se accede a las ofertas de franquicias, se desplegará una ventana al mantener el cursor quieto en alguno de los conceptos con una breve explicación, no obstante, se intentará manejar un vocabulario en la herramienta de fácil comprensión.

9.1.3 Etapa 2: Experimento, Resultados y Pivote

Experimento 2

Se les solicitará a los participantes que indiquen que atributos incorporaría presentando una web existente de un agente de franquicia, con el objetivo de hacer el sitio atractivo y amigable junto a proporcionar información relevante para los inversionistas entregando como resultado la experiencia perfecta.

Resultado 2

Los participantes indican, el deseo de tener una categorización de los rubros de cada franquicia además de un filtro que permita focalizar la búsqueda de oportunidades.

Por otra parte, dejan claro la importancia de la fotografía de la franquicia ofrecida, lo que entrega mayores niveles de confianza. Sobre la información deseada antes de ingresar al nivel de “más información”, consideran adecuado incluir variables como la antigüedad de la franquicia, inversión mínima, tiempo de recuperación de la inversión, plazo del contrato de franquicia y facturación mensual estimada.

Una de las principales dudas de los entrevistados está asociada a la participación que tiene cada uno de los inversionistas, a lo que sugieren segmentar en cuotas de participación que eviten la administración del 51% de la empresa a un solo socio.

Pivote 2

Se incorporará una pestaña con categorías de franquicias por rubro, además de un buscador por nombre de franquicia.

En la ventana principal se agregará información como antigüedad de la franquicia, inversión mínima, plazo de recuperación de la inversión y plazo inicial del contrato de franquicias.

Asociado al modelo de participación, se tomará la recomendación y se cambiará el concepto participante por cuotas de participación predefinidas.

9.1.4 Etapa 3: Experimento, Resultados y Pivote

Experimento 3

En esta fase, presenta a los participantes la información detallada que obtienen los inversionistas al hacer clic en la pestaña “más información”

Resultado 3

Los participantes señalan el deseo de tener acceso a revista de la empresa, con información de cantidad de locales, entrevistas de casos de éxito e información del plan de negocio con escenarios probables y detalles de los cobros que realizan las franquicias.

En relación con los inversionistas que ya cuentan con una cuota reservada, desean contar con mayores antecedentes como el porcentaje de participación, edad y un comentario sobre lo que espera al abrir una franquicia.

Otro punto que solicitan es habilitar una ventana de preguntas públicas como la existente en plataformas de mercado libre que permita generar y observar preguntas y respuestas históricas asociadas a la franquicia.

Pivote 3

En la sección “más información” se incorporan una pestaña que permite descargar una revista de la franquicia con información relevante del negocio, otra pestaña con detalles de la simulación del plan de negocio junto a sus escenarios probables y una última pestaña con testimonios de casos de éxito de la franquicia.

En relación con la información de los inversionistas, se detalla para cada cuota reservada, la información del género, edad y motivaciones para la apertura una franquicia bajo el modelo colaborativo.

9.2 Descripción de la oportunidad

En base a los estudios de mercado, la oportunidad de negocio detectada es publicar oportunidades de inversión de franquicias, que permitan interconectar a un grupo de no más de 4 inversionistas, entregando alternativas de roles activos y pasivos en la participación de las sociedades con un plazo de recuperación de la inversión de entre 18 y 36 meses máximo.

Toda esta oferta de valor, en una plataforma de web que permita el financiamiento colaborativo que derrumbe barreras de capital y riesgos inherentes de un nuevo negocio, aumentando las probabilidades de éxito en su inversión mediante compañías con un conocimiento comprobado.

Adicionalmente, entregar la oportunidad de acceder a un staff experto, que proporcione asesoría en la administración del local franquiciado.

Estrategia Segmentación

9.2.1 Macro segmentación

En base a los resultados de la investigación de mercado se categorizan los clientes en dos grandes macrosegmentos los cuales son Franquicias e Inversionistas como se observa en la Ilustración 14 - .

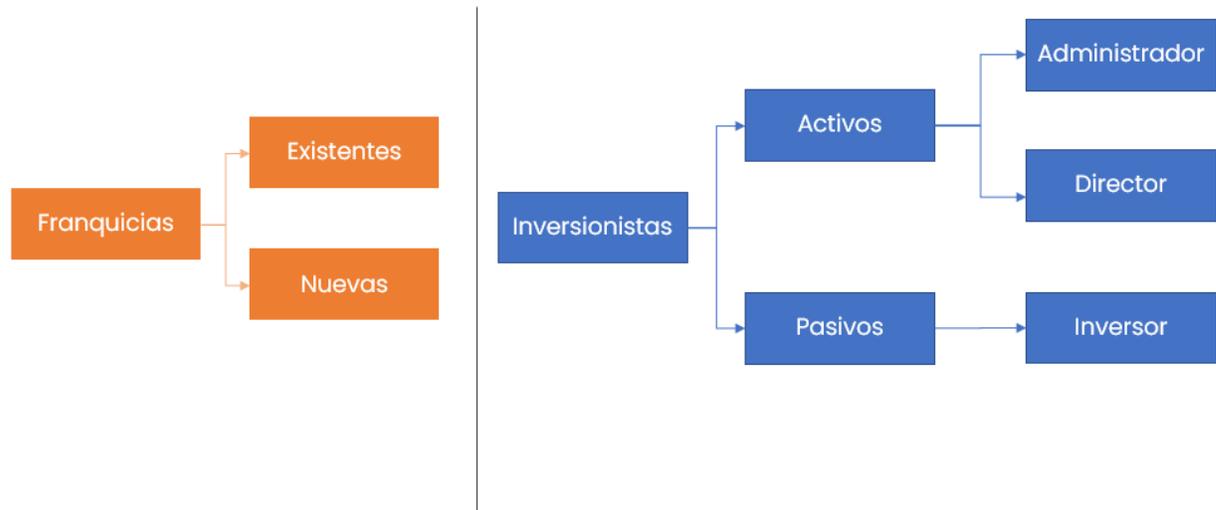


Ilustración 14: Segmentación Clientes - Elaboración Propia

Estrategia Macrosegmento Franquicias:

¿Qué se ofrece? Se ofrecerá la oportunidad de acelerar el crecimiento y colocación de las franquicias.

¿Cómo? Entregando la posibilidad de publicar los beneficios de acceder a la marca de franquicias, promocionando la misma mediante información de interés para inversionistas junto a casos de éxito, rentabilidad y necesidad de capital de inversión, los cuales tendrán por objetivo reducir los prejuicios propios del modelo de franquicias.

¿Dónde? En una plataforma web en la cual estarán publicadas las marcas de franquicias, acompañado de canales de apoyo a elección del franquiciado mediante chats, reuniones en líneas y llamados.

Estrategia Macrosegmento Inversionistas

¿Qué se ofrece? Acceder a oportunidades de inversión en franquicias mediante financiamiento colaborativo que proporcione rentabilidades mensuales, reduciendo la necesidad de capital.

¿Cómo? Proporcionando una variedad de categorías de franquicias junto a información en línea de interés, casos de éxito, rentabilidad, condiciones contractuales y necesidad de capital, que permitan evaluar las oportunidades, solicitar asesorías y tomar decisiones de inversión.

¿Dónde? En una plataforma web que entregue una variedad de categorías de franquicias para invertir, acompañado de canales de apoyo a elección del franquiciado mediante chats, reuniones en líneas y llamados.

9.2.2 Microsegmentación

Los clientes de franquicias fueron segmentados en una subclasificación entre las cuales se encuentran:

Franquicias Existentes: Estas corresponden a personas jurídicas que ya operan bajo el modelo de negocio de franquicias y cuentan con experiencia administrando franquiciados.

Franquicias Nuevas: Son personas jurídicas, las cuales cuentan con casos de éxito, pero no operan bajo el modelo de franquicias y requieren de asesoría para gestionar a franquiciados.

En el caso de los inversionistas, se pueden describir como personas naturales que se caracterizan por buscar oportunidades de inversión preferentemente entre los M\$15.000 y \$40.000 en la web, quienes pertenecen a los segmentos socioeconómicos AB, C1a y C1b los cuales tienen en un 88% estudios universitarios o de postgrado, cuentan con preferencias de invertir con un máximo de 4 socios.

De cara a la evaluación del modelo de negocio estos inversionistas son segmentados en la forma que desean participar en la administración de la franquicia los cuales son:

Activo - administrador: Inversionista que participa activamente en la operación del local franquiciado, recibiendo como beneficios rentabilidades mensuales según los resultados del negocio.

Activo - director: Inversionista que participa de reuniones mensuales y decisiones estratégicas del local franquiciado, recibiendo como beneficios rentabilidades mensuales según los resultados del negocio.

Pasivo - Inversor Inversionista que solo desea recibir la rentabilidad mensual según los resultados del negocio. Mensualmente desea recibir informes del local franquiciado.

9.3 Posicionamiento

Para la implementación del nuevo modelo de negocio, se recomienda utilizar una estrategia de posicionamiento de penetración de mercado, el cual permitirá conocer rápidamente el potencial de consumo del producto.

Esta estrategia de posicionamiento se basa en los bajos costos de desarrollar la plataforma web, permitiendo reducir el margen inicial a cambio de desarrollar el mercado, acelerar la adopción y permitir una rápida retroalimentación de los clientes, evolucionando los productos ofrecidos.

10 ESTRATEGIA DE MARKETING

10.1 Cadena de Valor de servicio

Para revisar los beneficios del modelo de negocio enfocado en servicios, se considera la cadena de valor de la ilustración 15 propuesta por Gustavo Alonso en su publicación de Marketing de servicio: Reinterpretando la cadena de valor (Alonso, Gustavo, 2008).



Ilustración 15: Cadena de Valor de Servicios – Elaboración propia

A continuación, se describen las actividades primarias controlables y no controlables, las cuales son consideradas primarias al ser las responsables directas en la función de brindar el mejor servicio posible permitiendo capturar ventajas competitivas si se maximiza la contribución de cada uno de ellos.

10.1.1 Actividades primarias controlables

Marketing y ventas: La publicidad y fuerza de venta puede ser uno de los diferenciadores del modelo de negocio, ya que, a mayor cantidad de inversionistas, mayor es el atractivo para las marcas de franquicias existentes o potenciales. Para esto, se utilizará promociones en RRSS, SEM, videos online, publicidad nativa y Mailing en busca de hacer conocido el modelo de negocio.

Personal de Contacto: En caso de requerir el contacto de un ejecutivo debe ser capaz de entregar información clara, sencilla y oportuna, para que el potencial cliente perciba los beneficios y bondades del modelo de negocio.

Soporte físico y habilidades: La experiencia usuaria debe ser diferenciadora para reducir desconfianzas en el modelo de negocio permitiendo que actividades de recaudación de inversiones, accesos a ejecutivos y navegabilidad en la plataforma web puedan ser gestionados con total autonomía y agilidad por parte del usuario, facilitando las decisiones de inversión y exploración a los clientes potenciales.

Prestación: El servicio entregado busca conectar a inversionistas con limitaciones de capital y empresas de franquicias a cambio de una rentabilidad mensual.

10.1.2 Actividades primarias No controlables

Clientes: En el caso de inversionistas, se entrega acceso a oportunidades de negocio con rentabilidad mensual sin la necesidad de tener un conocimiento, reduciendo las barreras de capital. Durante el desarrollo del modelo existirán clientes recurrentes a los cuales se deberían fidelizar para buscar nuevas oportunidades de inversión bajo el modelo. Por otra parte, las franquicias podrán tener acceso a un nuevo mercado de inversionistas, así como en el caso de potenciales franquicias, explorar un modelo que facilita y atomiza el crecimiento.

Otros Clientes: Existirán potenciales clientes que accedan a la web, solicitando información adicional, pero no perseverarán en la decisión de inversión. En estos casos es recomendable generar estrategias de comunicación que permita generar atención en este tipo de clientes.

10.1.3 Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo contribuyen al montaje del escenario adecuado para la prestación del servicio entregando las mejores condiciones posibles. Estas actividades de apoyo son:

Dirección general y de Recursos Humanos: El cliente es la razón de ser del modelo de negocio, por lo cual se necesita ser un socio de este, lo cual requerirá una cultura de espíritu emprendedor de los participantes de la organización y vocación por los clientes.

Organización interna y Tecnología: La organización será nativa digital y requerirá una estructura con un área especializada en Marketing, innovación y desarrollo, atención a inversionistas, desarrollo de alianzas, más un área administrativa de finanzas, recursos humanos.

Infraestructura y ambiente: Esto hace mención del momento de la verdad que tiene el modelo de negocio con el cliente, el cual en el caso de estudio es la plataforma web o el contacto con el ejecutivo especializado, la cual debe entregar una experiencia de uso fácil y amigable que genere curiosidad en el cliente y cuenta con foros o blog de interés para inversionistas.

Abastecimiento: Estrategia de planificación en la contratación de bienes y servicios para obtener precios competitivos, velocidad de respuesta de proveedores y confiabilidad en la entrega que aseguren niveles de disponibilidad, impacto o calidad adecuada.

10.1.4 Margen del servicio

Como consecuencia de todas las actividades, se logra ofrecer una variedad de oportunidades de inversión a personas naturales con limitaciones de capital, entregando información relevante y oportuna que facilite su elección de decisiones con alternativas de negocio en diferentes industrias y con conocimientos comprobables que maximicen las oportunidades de una rentabilidad mensual. En el caso de los franquiciados lograrán aumentar la cantidad de locales franquiciados o generar estrategias de desarrollo mediante un modelo franquiciado para negocios con casos de éxito comprobado.

10.2 Modelo Canvas del plan de negocio.

Por medio de un esquema canvas en la ilustración 16 se presenta la estructura estratégica del plan de negocio el cual será detallado en cada uno de los ámbitos.



Ilustración 16 Modelo Canvas Crowdfunding Franquicias Fuente: Elaboración propia

Socios Claves: Para el desarrollo del modelo de negocio es necesario contar con aliados estratégicos, que permitan incrementar las posibilidades de éxito del negocio. Es aquí donde inversionistas, franquicias y financistas juegan un rol clave, que permitirá acelerar la adopción al nuevo modelo y derribar las barreras de entrada al mercado objetivo.

Actividades Clave: Para conseguir una rápida divulgación y éxito del modelo de negocio, es necesario dar a conocer los atributos del producto a inversionistas, para lo cual el desarrollo del marketing digital mediante redes sociales o actividades en terreno en seminarios y eventos es clave. En el caso de las franquicias, es importante buscar alianzas comerciales que permitan ofrecer una mayor variedad de productos con marcas de franquicias vigentes o empresas con potencial de ser franquiciadas.

Propuesta de Valor: Entregar oportunidades de negocio a inversionistas que cuentan con limitaciones de capital, mitigando riesgos inherentes de la creación de un nuevo negocio bajo un modelo franquiciado y con un conocimiento comprobado. Por otra parte, ofrecer a empresas de franquicias la oportunidad de divulgar sus productos mediante una plataforma de web con acceso a un nuevo universo de inversionistas para aumentar el volumen de locales franquiciados o expandir a nuevos territorios a empresas con casos de éxito comprobado.

Relación con Cliente: Es el principal método de interacción, por lo cual la experiencia cliente mediante la plataforma debe ser de alta disponibilidad y con fácil navegabilidad. Una vez exista interacción o interés por parte de los clientes, se asignarán ejecutivos que realicen seguimiento y asesoría en caso de requerir atención personalizada, así como también ofrecer información de sus inversiones en caso de que tome el producto de administración de franquicias. En el caso de las franquicias, existirán ejecutivos a cargo de la relación con franquicias, que permita dar soluciones, alternativas o incentivos para adherirse al modelo de Crowdfunding.

Canales: El principal canal de comunicación es la plataforma web, en donde estará disponibles las oportunidades de inversión, pero de igual forma en un inicio para acelerar el conocimiento del modelo de negocio se propone utilizar canales informativos como redes sociales, diarios digitales más ferias y eventos.

Segmento de Clientes: Los clientes potenciales se encuentran en el segmento AB, C1a y C1b en su mayoría profesionales universitarios con un ingreso desde \$M1.990, con una edad promedio de 45 años y con capacidad de ahorro. Por otra parte, las marcas de franquicias son empresas Jurídicas que operan bajo el modelo de franquicias o empresas con casos de éxito comprobado que se deseen expandir bajo el modelo de franquicias. Para la implementación del modelo solo se utilizará como clientes a los inversionistas para en una segunda fase de estudio desarrollar el servicio para franquicias.

Estructura de Costos: Una estructura de bajo costos permitirá una mayor agresividad en la estrategia de salida a mercado. Los costos fijos asociados al modelo derivan principalmente de la plataforma web y salarios de los colaboradores. Por otra parte, las comisiones de la recaudación online e impuestos son costos asociados al volumen de ventas o rentabilidad del negocio. En la fase inicial se requerirán de alta inversión en capacitación y desarrollo para adaptar el producto a las necesidades de los clientes, así como también la publicidad.

Fuentes de Ingreso: Existen alternativas de productos los cuales cada uno genera ingresos bajo 2 modelos tarifarios. El primero corresponde a comisiones por acuerdos cerrados y/o administración de local franquiciado, el segundo es de tarifas fijas por horas de asesorías o membresías especiales disponibles para franquicias o inversionistas.

10.3 Análisis FODA

Fortalezas: Servicio innovador no existente en el mercado nacional, el cual puede lograr posicionamiento y reconocimiento en un segmento de inversionistas con interés en el mercado de franquicias, pero con limitaciones de capital para materializar una inversión. Adicionalmente, la flexibilidad de la herramienta permite desarrollar y explorar nuevas oportunidades para desarrollar el modelo de Crowdfunding.

Por otra parte, para franquicias existentes, se cuenta con el respaldo de un modelo de negocio con casos de éxito comprobados reduciendo los riesgos inherentes de la creación de un nuevo negocio, lo cual es avalado por las tasas de mortalidad inferiores a las de la industria.

Debilidades: Ser una compañía nueva sin reputación generará barreras iniciales en nuevos inversionistas y franquicias, limitando la oferta de productos al iniciar la compañía. Por otra parte, el modelo de negocio no tiene un homologado nacional, por lo cual pueden existir dudas de los participantes que retrasen o hagan más lento el desarrollo del modelo de negocio.

Oportunidades: En el mercado chileno existen empresas exitosas que no cuentan con capital para poder expandir el negocio, a las cuales les podría ser atractivo operar bajo un modelo de franquicias lo que aceleraría su crecimiento. Adicionalmente existen inversionistas que cuentan con ahorro o acceso a financiamiento insuficiente para la generación de un negocio o no cuentan con el conocimiento necesario para invertir en una industria específica a quienes se les facilitaría el acceso a invertir en franquicias o en estas nuevas industrias, lo cual va en línea con el espíritu emprendedor desarrollado en el último tiempo en Chile.

Amenazas: La situación macroeconómica de Chile con altos niveles de inflación e inestabilidad política genera incertidumbre que frena las decisiones de inversión. Por otra parte, al no contar con alianzas comerciales con franquicias reconocidas, podría dificultar el desarrollo del modelo de negocio para una nueva compañía. Al ser un producto nuevo para los inversionistas, puede generar desconfianza y resistencia, a lo que se puede sumar que los primeros casos de inversión no logren satisfacer las expectativas de los inversionistas. Por otra parte, existe el riesgo que, debido a la baja inversión, otros agentes adopten el modelo de negocio.

En la tabla 9 es posible observar resumen de análisis FODA

<p>Fortaleza</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Producto innovador no existente en el mercado 2. Oportunidad de desarrollo de variedad de productos bajo el modelo base 3. Modelos de negocio con casos de éxito comprobado 4. Menor tasa de mortalidad de negocios franquiciados 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Compañía nueva sin reputación en inversiones 2. Falta de alianzas comerciales con franquicias de gran reputación 3. No existe experiencia a la adopción de ese modelo de negocio. 4. Curva de aprendizaje de la compañía
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Empresas de éxito que deseen expandirse en un modelo franquiciado 2. Acceso a un segmento inversionista que hoy no puede acceder a franquicias 3. Aumento del espíritu emprendedor en Chile 4. Modelo de franquicia con bajo nivel de desarrollo en Chile 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Situación macroeconómica de Chile 2. Bajas barreras de entrada para agentes de franquicias existentes 3. Bajo o nulo interés por participar de Franquicias 4. Casos de no éxito que afecten la confiabilidad en nuevos inversionistas. 5. Bajo nivel de inversión inicial

Tabla 9 Resumen análisis FODA -Elaboración propia

10.4 Estrategia del modelo de negocio

Fortaleza-Oportunidad:

- Realizar una búsqueda en el mercado de empresas con caso de éxito comprobados, las cuales estén interesadas en un crecimiento exponencial del negocio mediante el modelo de franquicias.
- Utilizar la versatilidad de la plataforma para ofrecer variadas opciones de inversión según la necesidad del inversionista.

- Divulgar la menor tasa de mortalidad de empresas franquiciadas al mercado, para fomentar el desarrollo de franquicias mediante el modelo de negocio.

Fortaleza – Amenazas

- Proporcionar información de las franquicias y asesoría a los inversionistas, entregando un servicio de fácil acceso y con mayor personalización y autonomía de inversión.
- Focalizar los esfuerzos en el desarrollo de nuevas franquicias que permitan aumentar el poder de negociación con franquicias existentes.
- Monitorear y dar seguimiento a las franquicias generadas por este modelo de negocio, ofreciendo asesoría a bajo costo o gratuita para los primeros meses que permitan demostrar casos de éxito a nuevos clientes.
- En caso de que un tercer copie el modelo de negocio, se podrá buscar alianzas con agentes reconocidos del mercado con una plataforma desarrollada y vigente en el mercado.
- Utilizar devaluación del peso por inflación como variable de necesidad de invertir el dinero en negocios con casos de éxito comprobado.

10.5 Ventaja Competitiva

En base a los análisis de cadena de valor, canvas y FODA, es posible concluir como ventaja competitiva del modelo, la posibilidad de ofrecer un producto a un nuevo segmento de clientes, el cual no cuenta con acceso actualmente al mercado de franquicias, entregando autonomía en la búsqueda de oportunidades de inversión y asesoría mediante canales de comunicación a elección del inversionista.

10.6 Estimación de demanda

Para realizar la estimación de demanda se utilizará la herramienta TAM SAM SOM con el cual se determinará el potencial valor de recaudación que se logrará en el primer año de desarrollo del modelo de negocio.

La herramienta TAM SAM SOM es utilizada para hacer estimaciones de la oportunidad inicial que tiene un producto o servicio en el mercado. Las siglas TAM (Total addressable market) es el mercado total, el cual tiene por objetivo estimar el volumen que representa la oportunidad de negocio. Por otra parte, SAM (Serviceable available market) es el volumen de mercado al que es posible llegar con el modelo de negocio y finalmente SOM (Serviceable obtainable market) es el mercado que es posible conseguir en el corto plazo.

10.6.1 Volumen de demanda

El volumen de demanda del servicio está determinado por la cantidad de capital de inversiones que puedan ser recaudadas para invertir en nuevos locales franquiciados, por lo cual, para estimar la oportunidad existente en el mercado (TAM), se determina la inversión promedio que requerirá cada inversionista que desee participar del modelo de negocio.

De acuerdo con la investigación realizada a los competidores, el promedio de inversión requerido para un nuevo local de franquicias es de 1.142UF (ilustración 13). Por otra parte, en base a la encuesta de potenciales clientes, se determina que estos desean invertir con hasta un máximo de 4 socios inversionistas.

En base a lo anterior, se divide la inversión promedio de 1.142UF en 4 participantes quedando una inversión promedio requerida por inversionista de 286UF para la apertura de un nuevo local franquiciado.

Luego de determinar la inversión promedio requerida, se utiliza como referencia las inversiones realizadas en Ahorro Provisional Voluntario (APV) en Chile, lo cual entregara una referencia de la capacidad de inversión total del mercado.

De acuerdo con información de la Superintendencia de Pensiones de Chile detallada en la ilustración 17, en el periodo 2016 existieron saldos acumulados por 376.041.161UF en APV con un ahorro promedio de 128UF.

Institución	Número de cuentas	Saldos Acumulados de inversión UF	Ahorro Promedio UF
AFP	1.764.430	183.160.417	104
Bancos	454	41.597	92
Cía. de Seguros	178.421	85.843.127	481
Fondos de Inversión	109	68.127	625
Intermediarios de Valores	94.181	43.150.936	458
Fondos Mutuos	889.817	62.177.898	70
Adm General de Fondos	347	1.599.060	4.608
TOTAL	2.927.759	376.041.161	128

Ilustración 17: Depósitos de ahorro previsional voluntario diciembre 2016 Fuente: Elaboración propia con valor UF diciembre 2016 de \$26.347,98 según datos (superintendencias de Pensiones (SP), de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) y de Valores y Seguros (SVS), 2016)

En base a lo observado, se determina que las cuentas existentes en compañías de seguros, fondos de inversión, intermediario de valores y administradoras general de fondos cumplen con el potencial de inversión mínima requerida para participar del modelo de negocio, quedando un mercado potencial de 130.661.250UF con una inversión promedio de 479UF según lo observado en la ilustración 18

Institución	Número de cuentas	Saldos Acumulados de inversión UF	Ahorro Promedio UF
Cía. de Seguros	178.421	85.843.127	481
Fondos de Inversión	109	68.127	625
Intermediarios de Valores	94.181	43.150.936	458
Adm General de Fondos	347	1.599.060	4.608
TOTAL	273.058	130.661.250	479

Ilustración 18 Mercado potencial para modelo de negocio de Crowdfunding para Franquicias Fuente: Elaboración Propia

Para identificar el SAM que permita determinar el potencial mercado al cual es posible llegar, se utilizó como referencia lo observado en la tabla 8 asociado a los valores de inversión en plataformas de financiamiento participativo en Chile, identificando que durante el periodo 2012 al 2016 se transaron valores por 116.637,7 millones de pesos equivalentes a 4.426.818UF con un promedio anual transado de 885.364UF.

Finalmente, para determinar el mercado en el corto plazo se utilizó de referencia a Broota, empresa de Crowdfunding fundada en el año 2013 la cual financia capital de emprendimiento y proyectos emergentes. De acuerdo con lo observado en la tabla 8, Broota desde su fundación en 2013 al 2016 logró recaudar 1.788 millones de pesos equivalente a 67.891UF con un promedio anual transado de 16.965UF, permitiendo financiar 15 proyectos de nuevos locales franquiciados de un costo promedio de 1.142UF (Ilustración13).

En la Ilustración 19 es posible ver esquema resumen de la herramienta TAM SAM SOM con lo anteriormente descrito.



Ilustración 19 Herramienta TAM SAM SOM Fuente: Elaboración Propia

10.6.2 Tasa de crecimiento

En agosto 2022, se publicó en diario La Tercera que empresas PFP que operan en Chile como Cumplio o Red Capital crecieron un 196% y 61% respectivamente (La Tercera, 2022). A pesar de estas informaciones para la presente tesis se utilizará una tasa de crecimiento del 26%, la cual está determinada por un estudio de fines del 2018 elaborado por la universidad de Cambridge y por el Banco interamericano el cual trata del desarrollo en la industria de Crowdfunding. (Diario Financiero, 2019)

10.6.3 Volumen Proyectado

En base al análisis previo y proyección de crecimiento, se presenta la Ilustración 20, en la cual se puede observar la cantidad de nuevos locales franquiciados que podrán ser financiados bajo el modelo negocio generando en 5 años un total de 125 nuevos locales financiados.

Periodo	Crecimiento Anual %	Saldos Acumulados de inversión UF	Valor Promedio Local Franquiciado UF	Locales Franquiciados por año
Año 1		16.965	1.142	15
Año 2	26%	21.376	1.142	19

Año 3	26%	26.934	1.142	24
Año 4	26%	33.936	1.142	30
Año 5	26%	42.760	1.142	37
TOTAL		141.971		125

Ilustración 20: Proyección de Locales Franquiciados financiados – Fuente: Elaboración Propia

10.7 Estrategia de Servicio

El modelo de negocio clasifica los productos en base a los segmentos objetivos definidos los cuales son inversionistas y franquicias.

10.7.1 Servicio para Inversionistas

Para inversionistas se ofrecerá servicio específico para las necesidades de los potenciales clientes otorgando antecedentes como porcentaje de la rentabilidad esperada, plazos de recuperación de la inversión, ventas proyectadas, historia de la marca franquiciada y otros datos de interés, que permitan resolver dudas y apoyen en la decisión de inversión.

El producto tendrá subproductos que estarán diferenciado por la decisión de participación en la sociedad del inversionista, generando de esta forma 3 opciones de inversión:

1. **Inversor:** Producto que ofrece un retorno mensual en función a los resultados del local franquiciado y la proporción de participación que mantiene en la sociedad. Las decisiones serán delegadas a la empresa que provee el modelo de negocio Crowdfunding franquicias, la cual actuará como director de la organización, reportando información mensual de la operación del negocio y sus estados financieros por medio de la plataforma Web. Este producto incluirá la asesoría y gestión de información de manera gratuita en el servicio.
2. **Director:** Producto que ofrece un retorno mensual en función a los resultados del local franquiciado y la proporción de participación que mantiene en la sociedad. Será parte activa mensual de las decisiones del local franquiciado.
3. **Administrador:** Producto que ofrece un retorno mensual en función a los resultados del local franquiciado y la proporción de participación que mantiene en la sociedad. Será parte activa en la operación diaria y deberá proporcionar antecedentes a socios directores del local franquiciado. Adicional a la rentabilidad del local franquiciado, el socio administrador contará con un salario por los servicios entregados como administrador de local franquiciado.

Adicional a estos 3 subproductos, en el modelo de negocio Crowdfunding existe la oportunidad de entregar 3 servicios complementarios a los ya mencionados los cuales son:

1. **Asesoría y gestión de información:** Servicio dirigido a inversionistas que deseen recibir información mensual financiera y operacional, además de horas de consultoría y asesoría de gestión.
2. **Administración de Franquicias:** Servicio dirigido a inversionistas que deseen que la empresa crowdfunding administra la operación del local franquiciado. Este servicio incluye la asesoría y gestión de información.

3. **Membresías:** Acceso a información exclusiva y priorización en oportunidades de inversión de franquicias.

Estos productos deberán ser evaluados una vez en operación el modelo de negocio para personalizar según la necesidad de los potenciales clientes.

10.7.2 Servicio para Franquicias

En el caso de las franquicias se propone la creación de 3 planes de servicios los cuales serán clasificados:

1. **Grandes Franquicias:** Servicio dirigido a franquicias con experiencia y reconocimiento en el mercado, las cuales tendrán acceso a publicidad gratuita en la plataforma web, casos de éxito franquiciados y oportunidades de venta para sus locales.
2. **Pequeñas y Medianas Franquicias:** servicio dirigido a franquicias en desarrollo a quienes se les ofrecerá la oportunidad de venta en sus locales y mantener su franquicia publicada en la web de Crowdfunding franquicias.
3. **Asesoría Desarrollo de Franquicias:** servicio dirigido a personas jurídicas que actualmente no operan bajo el modelo franquicias. Se les entregará asesoría para transformar el negocio actual en un modelo franquiciado y podrá acceder a un mercado de inversionistas para la venta de un nuevo local de franquicia.

10.8 Estrategia de Precio

La estrategia de precios definida para el modelo Crowdfunding franquicias es el de penetración de mercado, con el fin de generar atracción del mercado de clientes y lograr demostrar los beneficios del modelo. De igual forma la estructura tarifaria dependerá del servicio consumido tanto por inversionistas como empresas de franquicias.

A continuación, se describen los modelos tarifarios recomendados para cada uno de los productos propuestos:

Tarifas para inversionistas

- Las tarifas por los acuerdos comerciales cerrados con franquicias tendrán un valor de 300UF el cual tiene origen en función a las cotizaciones obtenidas en la investigación de competidores, donde se observa un cobro de \$M10.000

Por otra parte, existe la oportunidad de realizar cobros adicionales en base a la gestión de productos complementarios los cuales son:

- Servicios de asesoría y gestión de información que podrán tener un costo fijo mensual por local franquiciado + un costo por hora en caso de asesoría especializada.

- Servicios de administración de franquicias para locales que operaran bajo un modelo hibrido de tarifa el cual el modelo tarifario se podrá componer por el costo bruto del salario del administrador + un porcentaje de recargo.

Estos servicios son parte del desarrollo del modelo de negocio los cuales pueden apoyar a obtener mayores niveles de diferenciación, pero no serán parte de la primera fase de evaluación de la presente tesis.

Tarifas para Franquicias

- En el caso de los servicios para franquicias clasificadas como “Grandes Franquicias” y “Medianas y pequeñas”, no se realizará cobros para generar incentivos a que estas empresas participen del nuevo modelo.
- En relación con la asesoría de desarrollo de franquicias, de cara al presente plan de negocio no contarán con costo adicional, sin embargo, una vez posicionado en el mercado existe la oportunidad de cobrar una comisión por el desarrollo de empresas con casos de éxitos hacia un modelo de expansión mediante el modelo de franquicias.

10.9 Estrategia de Promoción

El desarrollo de las estrategias de promoción, seguirán el lineamiento de la estrategia de posicionamiento de penetración de mercado. En este sentido para dar a conocer el modelo de negocio serán utilizadas dos estrategias de promoción las cuales serán clasificadas en atracción e impulso.

Definimos como estrategias de atracción aquellas dirigidas directamente a los potenciales clientes con el objetivo de invitar a conocer y consumir los servicios ofrecidos en el modelo de negocio. En este contexto, utilizar y adaptar las comunicaciones en las diferentes herramientas digitales es clave para maximizar las posibilidades de éxito.

Los canales de promoción serán la publicidad SEM y SEO con palabras claves como “franquicia” o “emprendedor” entre otras. Adicionalmente, la publicidad en aplicaciones y redes sociales son un factor imponderable para una estrategia de marketing digital, por lo cual la presencia en Twitter, Facebook, Instagram y LinkedIn es indispensable para el éxito del negocio. Todas estas actividades serán delegadas y administradas por agencias externas especialistas que maximicen el éxito en la divulgación.

La Publicidad nativa por medio de secciones en el sitio web o Blogs propios con información relevante de los modelos de negocio Crowdfunding y franquicias, permitirá dar a conocer a potenciales clientes el sitio web. Adicionalmente, la creación y desarrollo de contenido de interés para emprendedores o inversionistas es otro mecanismo el cual permitirá un acercamiento al mercado de clientes.

Serán consideradas instancias de divulgación del modelo mediante otras iniciativas como webinar, eventos presenciales propios o stand en eventos que reúna potenciales inversionistas o franquicias.

En el caso de las estrategias de impulso, la cual consiste en entregar incentivos para la recomendación de los mismos cliente, se otorgarán membresías gratuitas, las cuales como beneficio entregarán acceso a información exclusiva sobre las franquicias publicadas en el sitio web. Para obtener esta membresía, el cliente deberá enviar 3 recomendaciones a sus contactos, lo cual permitirá dar a conocer el sitio mediante sus propios clientes.

Costos de promoción

La publicidad Nativa se encontrará a cargo del jefe Comercial y de operaciones contratado por la empresa que desarrolle el modelo de negocio.

En el caso de la publicidad SEM, SEO, RRSS se contratará una agencia externa con un costo fijo mensual de 7,5UF + 30UF mensuales de inversión en las herramientas de publicidad de Google. El detalle estos valores podrán ser encontrados en el Anexo B del presente documento.

Finalmente, para la generación de eventos, se propone la realización de un evento anual a partir del cuarto año en el cual se considerará la participación de 200 invitados. Esto tendrá un costo de 210UF por arriendo de instalaciones y 0,2UF por invitado en concepto de catering. En el Anexo C se podrá encontrar la cotización asociada a este gasto.

10.10 Estrategia Plaza

En el modelo de negocio los canales de distribución serán digitales, por lo cual tendrá acceso cualquier interesado con internet mediante el uso de computadoras, Tablet o smartphone, en el cual se buscará que el acceso a la información sea compatible con la mayor cantidad de sistemas operativos como Windows, IOS, Android, entre otros.

Por otra parte, para apoyar la decisión de inversión se dispondrá de canales de información adicionales como chats, llamados o reuniones que faciliten la asesoría a los inversionistas. En el caso de grandes clientes, existirán instancias de reuniones de manera presencial, utilizando instalaciones de trabajo colaborativo, cafeterías o restaurant a convenir. Por otra parte, todos los cierres de negocios serán realizados de manera presencial en instalaciones de coworking.

Gestión del Embudo de marketing

Para gestionar la estrategia se utilizará la gestión de productividad de las zonas de conversión según la etapa en la que se encuentre el cliente en el embudo de marketing.

Atracción de clientes

Para generar notoriedad se realizará publicidad en medios digitales como RRSS, además de mantener presencia en buscadores con SEO SEM en Google ADS. Esto dará a conocer masivamente la propuesta de servicio.

Ser un servicio Atractivo

Para incrementar el nivel de atracción se gestionará la imagen de la marca con comunicaciones estratégicas que expliquen el modelo de negocio y logren visibilizar los beneficios de invertir en franquicias y la reducción de barreras de capital como propuesta de valor. Esto se realizará en foros, blogs y comunidades de RRSS generando una identidad de facilitadores para la creación de nuevos negocios sin la necesidad de contar con experiencia o conocimiento.

Interés del Cliente

Para optimizar la curiosidad del cliente, se generará marketing de contenidos asociados a empresas de franquicias y la industria de crowdfunding. Adicionalmente se habilitarán chat box y WhatsApp para la

relación con el potencial cliente. Por otra parte, existirán formularios de registro que permitan entregar información constante de oportunidades de inversión en la plataforma PFP.

Acción de Compra

Para facilitar y motivar la acción de compra se habilitará carros de compras y canales de recaudación online, además de información detallada de las ofertas de franquicias disponibles. Adicionalmente, existirá un monitoreo en la herramienta PFP que permita entregar atención personalizada a potenciales clientes que visiten constantemente el sitio web, entregando promociones o asesoría que ayuden a tomar la decisión de compra.

Recomendación o Fidelización

Se entregará un acompañamiento constante a clientes que utilizaron el modelo de negocio a los cuales se les realizara entrevistas para publicar su caso y hacerlo sentir parte del éxito de la compañía. Adicionalmente se habilitarán canales de contacto de asesoría de post venta para acompañarlo durante los primeros meses de gestión.

Finalmente existirán sistemas de medición para evaluar la calidad de la experiencia entregada junto a la generación de un sistema de fidelización basado en la creación de una comunidad de inversionistas en la herramienta.

Conclusión Plan de Marketing

Durante el desarrollo del plan de Marketing se determina la propuesta de valor del servicio como la generación de un ecosistema para inversionistas con limitaciones de capital o bajo conocimiento de negocios específicos junto a franquicias dispuestas a expandirse con nuevos locales.

En este contexto se definen 2 grandes segmentos de clientes los cuales son personas naturales AB, C1a y C1b en su mayoría profesionales universitarios con un ingreso desde \$M1.990, con una edad promedio de 45 años y con capacidad de ahorro. Por otra parte, las marcas de franquicias son empresas Jurídicas que operan bajo el modelo de franquicias. También existirán empresas con casos de éxito comprobado que no cuentan con los recursos para expandirse y pueden ser desarrolladas bajo un modelo de franquicias.

Se identificaron actividades primarias y secundarias entre las que destacan la fuerza de venta y publicidad para dar a conocer el nuevo modelo de negocio a inversionistas y franquicias.

Como fortalezas destaca que no existe el modelo de negocio en Chile el cual entre sus ventajas competitivas se encuentra proporcionar autonomía para evaluar oportunidades de inversión en marcas de franquicias, transformando la posibilidad de inversión en locales franquiciados como una opción real para un nuevo mercado de inversionistas.

La proyección de recaudación para el primer año se estima en 16.965UF, lo que permitirá financiar 15 nuevos locales franquiciados. Por otra parte, se estima que la industria crezca en promedio un 26% en base a los estudios de la industria de Crowdfunding, generando en un plazo de 5 años una recaudación total de 141.971UF para financiar 125 locales franquiciados.

En la estrategia de servicio, se propone distintos métodos de participación además de evaluar posibles servicios complementarios que ayudaría a la diferenciación mejorando la propuesta de valor. Para el caso de franquicias el servicio es prestado de manera gratuita hasta obtener un mayor poder de negociación

que permita nivelar la posición competitiva que inicialmente existirá de su parte, de esta forma se evitará barreras de entradas al modelo propuesto.

En relación con la estrategia de precios, se mantendrán los costos de referencia de la industria, no obstante, existe la oportunidad de modificar los precios en base a la diferenciación que logre el servicio en relación con sus competidores.

Para la estrategia de promoción se definen estrategias de atracción para invitar a conocer el servicio. Por otra parte, como estrategia de impulso se generarán incentivos a los prospectos para que divulguen el sitio web a sus referidos.

Como estrategia de plaza se identifica la importancia de la compatibilidad del sitio web con los distintos dispositivos digitales, así como la multicanalidad que permita a los clientes contactar de una manera expedita y fácil.

Todo el plan de marketing se encuentra desarrollado bajo una estrategia de penetración de mercado que logre un rápido posicionamiento del modelo. De igual forma se observa que es posible diversificar los servicios, lo que podría entregar la opción de migrar hacia una estrategia de diferenciación a futuro, logrando optimizar la estrategia de marketing con la habilitación de los nuevos servicios reestructurar las estrategias de precios promoción y plaza.

11 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

11.1 Cultura

La cultura organizacional debería ser una de las ventajas competitivas de la organización que desarrolle el modelo de franquicias Crowdfunding, en la cual se requerirá empoderar a cada uno de los colaboradores permitiendo ser una organización eficiente, creativa y ágil.

El espíritu emprendedor y accountability deberá ser un punto un ámbito a destacar en todos los colaboradores proporcionado oportunidades de desarrollo que generen compromiso y pertenencia, logrando traducir la cultura en experiencias diferenciadoras de inversionistas y marcas de franquicias.

Para lo anterior se proponer la creación de los siguientes conceptos que den los lineamientos culturales a la organización:

Visión

“Ser líder en el mercado de Crowdfunding y agentes de franquicias”

Misión

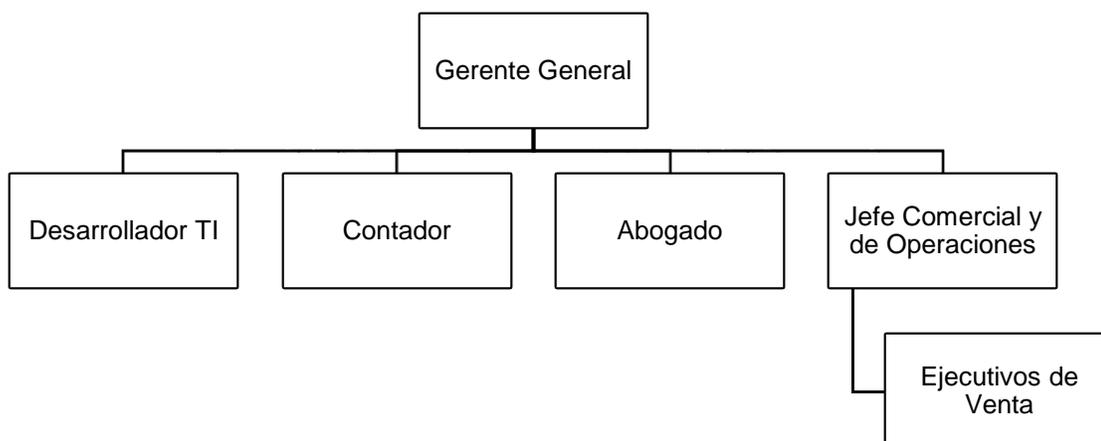
“Transformarnos en la empresa de Crowdfunding con mayor crecimiento y el agente de franquicias con más locales franquiciados creados en el año 2025.”

Propósito

“Dar oportunidades de inversión que generen rentabilidad y desarrollo a inversionistas y franquicias.”

11.2 Estructura

La estructura organizacional definida, permitirá abordar los 5 primeros años de operaciones para operar 125 transacciones de franquicias. A continuación se presenta la estructura aunque es importante mencionar que las estructuras no son estáticas y a medida que evoluciones y se desarrolle la empresa se podría requerir recursos adicionales o nuevos perfiles en la compañía



11.3 Perfiles y Cargos

La definición clara y específica de los perfiles y cargos, permitirá dejar claro las expectativas de la organización a sus colaboradores, generando sinergias que se traducirán en el éxito de modelo de negocio. Los resultados esperados serán maximizar la rentabilidad de los recursos e identificar las necesidades de capacitación para mantener vigente a los colaboradores en el cargo, además de entregar un objetivo claro que permitan orientar al para el éxito de los procesos y captura de resultados.

A continuación, se describen cada uno de ellos en función a las recomendaciones de mercado entregadas por la consultora PageGroup en su estudio de remuneraciones 2022 (PageGroup):

Gerente General: Formación Ingeniero Comercial o Industrial con capacidad de planear, controlar, dirigir, organizar, analizar, calcular, deducir. Deberá poseer habilidades numéricas, de lenguaje y empatía, además de contar con experiencia y una importante red de contactos en el mercado de franquicias.

Desarrollador: Deberá manejar conocimiento para desarrollos Frontend y Backend, para interpretar de manera correcta las interfases visuales, aplicando sus habilidades técnicas y de programación. En cualquier proyecto digital de la compañía se encargará de las traducciones de diseño y estilo visual de la plataforma PFP.

Contador: Formación Contador Auditor, Ingeniero Comercial o carrera afín con al menos entre 3 y 5 años de experiencia laboral, con manejo avanzado de todos los procesos contables. Deberá consolidar toda la información contable y financiera de una empresa, permitiendo entregar un control de ingresos y egresos, además de entregar una visión real de la situación de la compañía en relación con sus flujos.

Abogado: Formación en derecho con experiencia previa en startup, tendrá como rol principal, gestionar los riesgos legales y reputacionales, entregando posturas que permitan tomar la mejor decisión. Deberá tener un rol proactivo y asesor en ámbitos legales asociados a Crowdfunding y franquicias, evaluando

escenarios de manera preventiva que permita siempre estar un paso adelante en los cambios legales y regulatorios de la industria.

Jefe Comercial y Operaciones: Deberá contar con formación de Ingeniería Comercial, Civil y/o carreras afines, el cual debe manejar un alto enfoque relacional, perfil estratégico y numérico. Entre sus principales responsabilidades estará ser la primera en la generación de acuerdos con franquicias y grandes inversionistas que puede avanzar hacia nuevos acuerdos tanto locales como regionales, además asegurar la disponibilidad de productos.

Ejecutivo de ventas: Formación Ingeniero comercial o ingeniero de carreras de especialidad Técnica con fuertes habilidades comerciales, excelente manejo de relaciones interpersonales, la empatía es una competencia que será muy apreciada en este rol y clave para el relacionamiento con clientes a largo plazo. Este es un rol clave que deberá fusionar el conocimiento técnico con lo comercial y entregar asesoría integral desde la venta más consultiva.

11.4 Capacitaciones y Desarrollo Profesional

Existirá un monto anual de 45UF asignado a inversiones de capacitaciones, el cual será asignado según necesidad de la empresa o como reconocimiento para el desarrollo profesional de colaboradores destacados.

No obstante, se espera desarrollar profesionales autónomos que autogestionen su carrera profesional en el ámbito técnico, el cual será complementado por la cultura organizacional de accountability y espíritu emprendedor de la organización, desarrollando futuros líderes que puedan tomar las nuevas posiciones que generara el desarrollo de la compañía.

Todas las nuevas vacantes, en primera instancia tendrá un proceso de participación interno, en el cual el colaborador tendrá la primera opción para postular a las nuevas vacantes. En caso de que no cumpla con los criterios de la vacante, será proporcionado un feedback que permita desarrollar y generar planes de trabajo con el colaborador para el largo plazo.

11.5 Gestión del desempeño

Existirá gestión de desempeño estándar para todos los perfiles de la compañía sin diferenciación, el cual estará determinada en función de los resultados netos después de impuesto sobre las ventas totales, los cuales seguirán los lineamientos de la ilustración 21.

Resultado Neto después de impuestos / Ventas	Acción de Incentivo
5% a 10%	Décimo tercer sueldo anual x 0,5
10% a 19%	Décimo tercer sueldo anual
20% a 29%	Décimo tercer sueldo anual x 1,5
>30%	Décimo tercer sueldo anual x 2

Ilustración 21 Tabla de incentivos - Elaboración Propia

11.6 Salarios

Se definen salarios mensuales observados en la ilustración 22 de acuerdo con las condiciones de mercado, según el estudio realizado por la consultora PageGroup en su estudio de remuneraciones 2022 (PageGroup)

Perfiles	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Gerente General	3.200.000	3.296.000	3.394.880	3.496.726	3.601.628
Desarrollador TI	1.500.000	1.545.000	1.591.350	1.639.091	1.688.263
Contador	1.400.000	1.442.000	1.485.260	1.529.818	1.575.712
Legal y Cumplimiento	2.200.000	2.266.000	2.333.980	2.403.999	2.476.119
Jefe Comercial y Operaciones.	2.200.000	2.266.000	2.333.980	2.403.999	2.476.119
Ejecutivo de Venta	750.000	772.500	795.675	819.545	844.132
TOTAL	11.250.000	11.587.500	11.935.125	12.293.179	12.661.974

Ilustración 22: Sueldos Brutos propuestos para colaboradores de la compañía – Elaboración Propia

Estos sueldos son ajustados anualmente de acuerdo con la variación estimada de la UF.

12 ESTRATEGIA DE OPERACION

Para el éxito del plan de negocio se definen tres principios estratégicos para las actividades de operaciones los cuales son: contar con una amplia gama de servicios, alta disponibilidad y calidad de servicio.

En el caso de la alta gama de servicios, si bien parte de los clientes son las marcas de franquicias, también son el eje central de la oferta de productos del modelo, por lo cual disponer de marcas de franquicias es una de las prioridades para el equipo de operaciones, con el objetivo de ofrecer la mayor variedad de marcas franquiciadas a potenciales inversionistas. En este sentido el equipo de operaciones será el encargado de buscar y desarrollar franquicias

Para la alta disponibilidad, el sitio web tendrá que ser contratado a un proveedor especialista con altos estándares de seguridad de la información eliminando las barreras del conocimiento tecnológico. Por otra parte, en un inicio la solución a contratar deberá ser en modalidad SaaS, reduciendo la inversión inicial al no requerir infraestructura tecnológica y data center, además externalizar el soporte y desarrollo de este, eliminando la necesidad de mantener colaboradores contratados para estas actividades.

Con estas acciones, al capturar conocimiento de un tercero, reducimos errores en el sitio web propios de desarrollos internos en la etapa inicial de un negocio, que podría generar desconfianza en los clientes. No obstante, se recomienda evaluar en el mediano largo plazo, la posibilidad de migrar a un servidor en la nube con una solución desarrollada de forma interna, ya que el sitio web es el Core del negocio el cual se considera crítico para la operación, siempre y cuando se pueda complementar con una estructura robusta de recursos y herramientas que aseguren los niveles de seguridad y disponibilidad del sitio.

Para finalizar, la calidad de servicio debe ser cubierta con información de interés y certera, acompañada de una atención oportuna y especializada a los clientes, logrando segmentar el mercado de clientes y entregar una atención personalizada a los de mayor probabilidad de consumo.

12.1 Modelo de Operación

Plan Pre -Operacional

Se constituirá una Sociedad por acciones en el sitio web “Tu empresa en un día” en el cual se detallará el aporte realizado por los socios el cual se estima en \$M27.865.

Posterior a la creación, se generará el inicio de actividades en el servicio de impuestos internos (SII) bajo el rubro de “Actividades de Servicios Administrativos y de Apoyo” Código 829900 catalogado como “Otras actividades de servicios de apoyo a las empresas N.C.P, la cual entregará servicios afectos a IVA y tributará bajo primera categoría.

Por otra parte, se establecerán políticas de seguridad de la información, compliance, confidencialidad y Código de ética que apoyen el correcto actuar en el día a día en la compañía.

La plataforma de financiamiento participativo al ser el Core de la operación requerirá que el proveedor seleccionado cuente con planes de continuidad y alta disponibilidad de la herramienta, los a cuáles serán validado con clientes actuales y deberán existir entrevistas que permitan validar la experiencia indicada.

Plan Operacional con Inversionistas

En la ilustración 23 se detalla el modelo de operación entre el inversionista y la empresa de Crowdfunding detallando las actividades de cada una de las interacciones las cuales serán descritas durante este apartado.

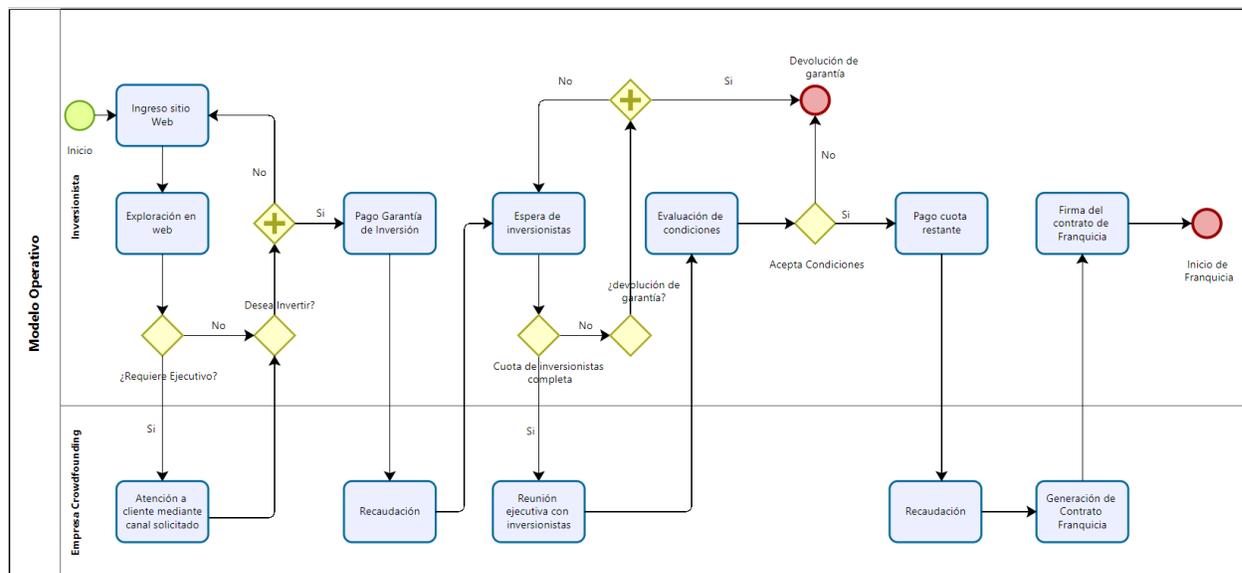


Ilustración 23 Flujo Operacional con Inversionistas – Elaboración propia

Ingreso sitio web: Es el primer contacto del potencial cliente con el producto, por lo cual debe brindar la mejor experiencia usuario posible y explicar de manera simple los beneficios del modelo de negocio.

Exploración web: Debe entregar autonomía en la navegación por la plataforma y proporcionar una experiencia cliente diferenciadora, que permita investigar de forma sencilla el potencial de inversión de cada franquicia.

Atención al cliente mediante canal solicitado: En caso de ser requerido, el inversionista podrá contactar un ejecutivo que asesore durante el proceso de decisión de inversión, al cual podrá acceder según su preferencia de canal de contacto (Chat, llamadas, correo electrónico, videollamadas, RRSS).

Pago garantía de inversión: Una vez tomada la decisión de inversión, el Inversionista debería ejecutar el pago de cuota de inversión equivalente al 5% del valor a invertir, el cual podrá ser realizado solo por medios electrónicos de pago como transferencia bancaria o pago con tarjetas de débito y crédito.

Recaudación: Proceso en el cual la empresa de Crowdfunding recibe los fondos para reserva, a espera de completar las cuotas de participación restantes.

Espera de inversionistas: En esta etapa el inversionista se encuentra a espera que se complete las cuotas de participación restantes. En la situación que el inversionista desee la devolución de fondos, se realizara descontando solo los costos de transferencia generados por la operación.

Reunión ejecutiva: Una vez materializado el 100% de la inversión, se coordinará una reunión en la cual se presentarán a todas las partes previo a la creación de la sociedad. En caso de haber seleccionado el producto “inversor”, la empresa Crowdfunding representara los intereses del inversionista.

Evaluación de condiciones: En esta etapa, se realizará un resumen de las condiciones del contrato de franquicia y el rol con el que cada uno de los inversionistas participará en la sociedad, en el cual se espera que el inversionista confirme o descarte su participación. En caso de que el inversionista confirme participación y en etapas posteriores desista de la operación, tendrá como sanción la pérdida de garantía, la cual será distribuida en partes iguales entre los inversionistas afectados y la empresa de Crowdfunding.

Pago Cuota restante: en esta etapa el inversionista abonará el saldo restante permitiendo avanzar con la generación del contrato.

Firma de contrato de franquicias: Proceso en el cual se firma el contrato de la nueva sociedad SPA.

Inicio de Franquicia: Inicio de gestión de la franquicia, generando beneficios de manera mensual en función a los resultados del local franquiciado.

Plan Operacional con Franquicias

En relación con el plan operacional para la búsqueda, selección y operación con marcas de franquicias se describirán cada una de las acciones del flujo de proceso de la ilustración 24 diseñado para esta gestión.

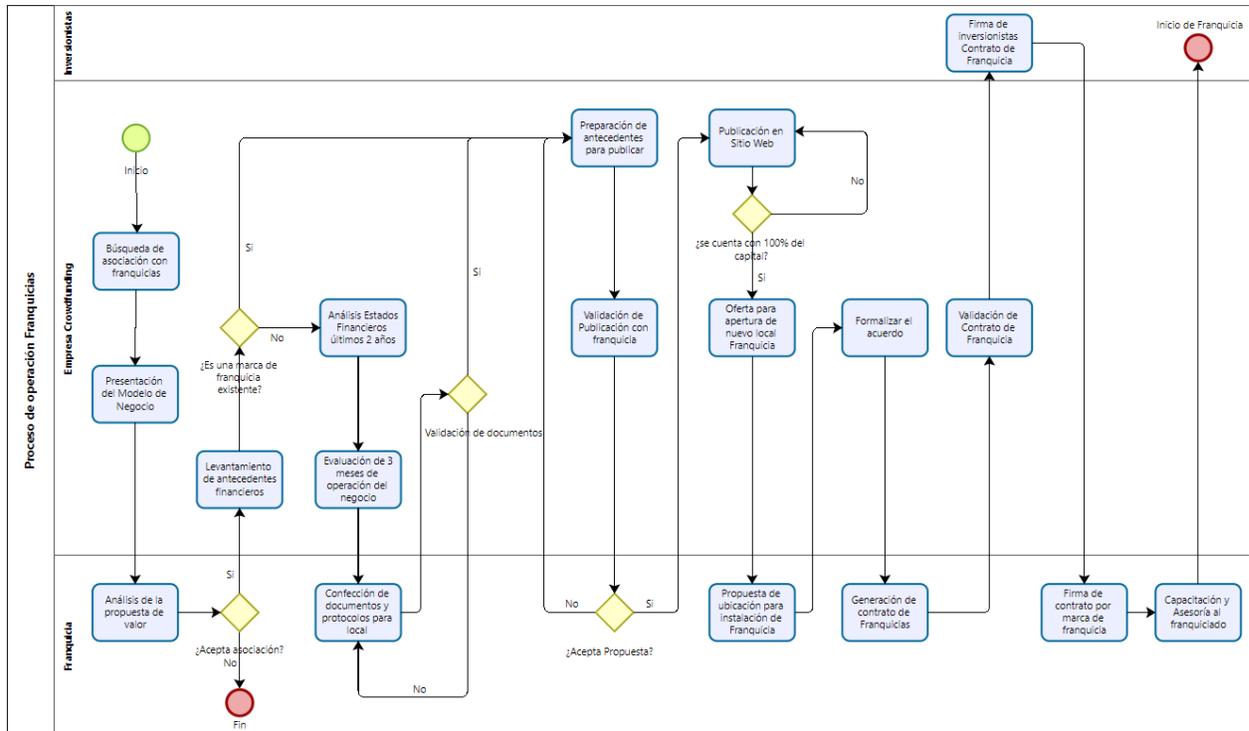


Ilustración 24: Flujo proceso operacional con Marcas de Franquicias – Elaboración propia

Búsqueda de Asociación de Franquicias: Etapa en la cual mediante canales presenciales, web o telefónicos se contactarán empresas a marcas de franquicias a las cuales se les solicitará una agenda para presentar la oportunidad de negocio. Por otra parte, estará disponible la información de contacto en el sitio web, para marcas de que no operan bajo el modelo de franquicias y deseen expandir su negocio mediante la plataforma PFP bajo un formato franquiciado.

Presentación del modelo de negocio: Reunión con representante de la marca de franquicia la cual puede ser presencial o virtual, en la cual se explican los beneficios de operar bajo el nuevo modelo de negocio y se recogen las preocupaciones de las marcas.

Análisis de la propuesta de valor: Las marcas de franquicias deben evaluar su participación en el nuevo modelo de negocio. Las marcas que acepten se les enviará una carta de confirmación y agradecimiento de la aceptación de la alianza estratégica.

Levantamiento de antecedentes financieros: En esta etapa se solicitan antecedentes para identificar las variables económicas como inversión mínima, tiempo de recuperación de la inversión promedio, estimación de ventas, rentabilidad esperada entre otros.

Para el caso de empresas que deseen transformarse en marcas de franquicias, se agregaran 3 procesos adicionales los cuales son:

Análisis de Estados Financieros: Se realizará una evaluación financiera de los resultados de la compañía de los últimos 2 años para validar la viabilidad financiera del negocio propuesto.

Evaluación de 3 meses: Consiste en hacer un seguimiento durante 3 meses para evaluar la consistencia del modelo de negocio ofrecido como franquicia, además de comprobar el conocimiento y experiencia en el mismo.

Confección de documentos y protocolos: En paralelo a la evaluación de 3 meses, la marca a franquiciar deberá preparar material de capacitación y un plan de trabajo para gestionar los nuevos locales franquiciados. Este material será validado por la compañía con el objetivo de asegurar un material apto y apropiado para los administradores del nuevo local franquiciado.

Preparación de antecedentes para publicar: Se confecciona material que será publicado en la web con la información antes recopilada.

Validación de antecedentes a publicar: Envío de dirección de página web con diseño del material a publicar para validación de la marca de franquicia.

Publicación en sitio web: Etapa posterior a la validación en la cual se publica para todos los visitantes del sitio web la franquicia disponible.

Oferta para apertura de nuevo local franquiciado: Una vez se logra recaudar el 100% del monto necesario para el financiamiento del local franquiciado se realiza una oferta mediante carta digital a la marca de franquicia.

Propuesta de ubicación para instalación de franquicia: La franquicia indicará los lugares disponibles para la instalación de su nueva franquicia. De igual forma, se podrán hacer propuestas a las franquicias de ubicaciones disponibles, la cual deberá ser validada y aceptada por la marca de franquicia.

Formalizar el acuerdo: formalización de la decisión de inversión de parte de los inversionistas para iniciar la gestión de contrato.

Validación del contrato: Se validan las condiciones contractuales internamente con socios inversionistas para su aceptación y envío a firma.

Firma del contrato: en esta etapa los inversionistas y posteriormente las marcas de franquicia cierran el acuerdo para la apertura de nuevo local franquiciado.

Capacitación y Asesoría al franquiciado: En esta etapa inicia la relación comercial entre inversionistas y franquiciados, entregando el conocimiento del negocio franquiciado y manteniendo un soporte constante durante la operación de este.

12.2 Externalización de Servicios

La operación requiere un sistema Core el cual soporte la oferta de franquicias y permita una visualización y recaudación como el estándar de empresas que operan bajo el modelo de Crowdfunding. Es aquí donde se realizó una búsqueda de alternativas del mercado encontrando a FinMV, el cual es un software personalizable a la estructura y diseño definido por la compañía.

Este software permite asignar permisos necesarios en función de la estructura organizacional que potencie las operaciones comerciales, en la cual se podrán ejecutar actividades como:

- Administrar tratos y ofertas
- Administrar transacciones
- Gestionar inversores y prestatarios
- Firmar y compartir documentos
- Establecer tarifas y comisiones

Para acceder a la herramienta, existen 2 modalidades de contratación, las cuales son la adquisición de la licencia o la contratación del software bajo un modelo SaaS.

En el caso de la modalidad de adquisición el costo de la herramienta es de USD 89.900 el cual considera solo un pago único.

En el caso de la modalidad SaaS existe un costo inicial de USD39.900, acompañado de una tarifa mensual de USD700 para el primer año y USD2.100 mensual del segundo año en adelante.

Existe la posibilidad de habilitar 100 cuentas premium a inversionistas persona naturales y 25 en caso de cuentas de negocio para personas jurídicas por mes. En caso de requerir usuarios premium adicionales, se requeriría de costos adicionales de USD0,5 y USD1 mes. El detalle de la propuesta es posible observar en el Anexo E del presente documento.

La plataforma SaaS estará bajo la responsabilidad del desarrollador TI, el cual deberá especializarse todos los aspectos de la plataforma SaaS de Crowdfunding, contando con claras habilidades de gestión de proveedores que aseguren el correcto funcionamiento y desarrollo de la herramientas y minimicen fallas en la mantención o soporte a los parámetros de la plataforma.

Inicialmente como estrategia de inversión se contratará la herramienta en modalidad SaaS, con el objetivo de reducir la necesidad inicial de capital para el desarrollo del modelo. De igual forma, una vez los flujos de caja proyectado permitan generar excedentes, se evalúa la opción de compra de la herramienta, lo que permita la eliminación de los costos mensuales derivados de la misma.

Por otra parte, para la ejecución de las actividades de los colaboradores, se determina como herramientas necesarias de trabajo un equipo de computación y un smartphone por colaborador, los cuales se detallan en la ilustración 25. Estas inversiones tendrán un costo de 25UF por equipo computacional y 24UF por smartphone con plan incluido.

	Año1
Cantidad de equipos	6
Costo Computadores	25 UF
Costo Teléfonos	24 UF
Inversión en Equipos	296 UF

Ilustración 25: Valor de equipo MacBook air M1 y iPhone 13 en moneda UF – Elaboración propia

12.3 Autorregulación

Las plataformas de Crowdfunding no cuentan con una regulación vigente, sin embargo, la confianza, reputación y confiabilidad generan una ventaja competitiva y diferenciadoras en esta industria, por lo cual se deberán establecer protocolos que aseguren las exigencias publicadas por la CMF en su Whitepaper del año 2019, entre las que destaca el control de identificación de los inversionistas, la entrega de información de los estados de situación de la empresa y seguir los lineamientos de AML.

Otra estrategia para la excelencia operacional es mantener auditorías externas que certifiquen el cumplimiento de normas como la recopilación actualizada de normas de bancos (RAN), utilizada para regular empresas del sector financiero.

13 ESTRATEGIA FINANCIERA

En función a los presupuestos de Marketing, Operaciones y Recursos humanos detallados anteriormente, se generaron las proyecciones financieras que determinaran la viabilidad del modelo de negocio Crowdfunding franquicias colaborativas.

A continuación, se presenta la composición de los valores utilizado en el plan de negocio proyectado.

13.1 Ventas y Costo de Venta

13.1.1 Ventas

Para la confección de las estimaciones de venta, se utilizará como supuesto, que el modelo de negocio solo genera ingresos por las comisiones recibidas de inversionistas, asociadas a la adquisición de un nuevo local franquiciado lo cual es el eje central del modelo negocio.

De acuerdo con lo revisado en la estrategia de precios para la apertura de una empresa franquiciada el precio de los servicios es de 300UF por operación de nuevo local franquiciado.

Por lo anterior, las ventas estimadas por la venta de nuevos locales franquiciados para el periodo en estudio van desde las 4.500UF anuales en el primer año, hasta las 11.100UF en el quinto año como se observa en la ilustración 26.

Periodo	Proyección de locales franquiciados	Comisión de Venta unitario UF	Total, de Ventas UF	Total, de Ventas CLP
Año 1	15	300	4.500	159.849.000
Año 2	19	300	5.700	208.549.662
Año 3	24	300	7.200	271.334.087
Año 4	30	300	9.000	349.342.636
Año 5	37	300	11.100	443.781.596
TOTAL	125		37.500	1.432.856.981

Ilustración 26 – Ingresos por venta de nuevos locales franquiciados

13.1.2 Costo de Venta

Existen costos inherentes a la recaudación de fondos, los cuales están derivados principalmente de las comisiones requeridas por las empresas de medios de pago.

De acuerdo con información publicada en el diario financiero (Pescio, 2022), durante el periodo 2021, el 23% de la recaudación electrónica se realizó vía transferencia bancarias, un 63% con pago débito y un 14% con tarjeta de crédito.

Por otra parte, como se observa en la ilustración 27, los costos asociados a la recaudación por pagos con tarjeta de débito o crédito, cuenta con costos del adquirente, el cual según datos de Transbank corresponden a un pago máximo de 1,79% para débito y 2,79% para crédito. (Transbank, 2022).

Distribución Medios de Pago		
Transferencia	Debito	crédito
23%	63%	14%

Costos de Medios de Pago Transbank		
Transferencia	Debito	crédito
0,00%	1,79%	2,79%

Ilustración 27 Tablas de elaboración propia en función a la distribución de medios de pago y Costos de medios de pago: Fuentes: (Transbank, 2022) (Pescio, 2022)

Se calculan los costos adquirentes en función de las inversiones recaudadas generando costos que van desde las 260UF en el primer año hasta 642UF en el último año lo cual se puede observar en la Ilustración 28.

	Recaudación UF	Transferencia UF	T. Debito UF	T. Crédito UF		
Periodo	Distribución	23%	63%	14%	Costo Total UF	Costo Total CLP
Año 1	17.123	-	193	67	260	9.244.433
Año 2	21.690	-	244	85	330	12.060.904
Año 3	27.397	-	309	108	416	15.691.871
Año 4	34.247	-	386	135	520	20.203.284
Año 5	42.238	-	476	166	642	25.664.905
TOTAL	142.695	-	1.607	562	2.169	82.865.398

Ilustración 28: Costos de operación adquirente – Elaboración propia

13.2 Costos de Administración

Los costos administrativos corresponden para el caso en estudio a las remuneraciones y bonos de colaboradores de la compañía.

13.2.1 Remuneraciones

A continuación, se presenta la ilustración 29 de costos en remuneraciones, los cuales corresponden a valores brutos reajustados según UF anual.

Perfiles	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Gerente General	3.200.000	3.296.000	3.394.880	3.496.726	3.601.628
Desarrollador TI	1.500.000	1.545.000	1.591.350	1.639.091	1.688.263
Contador	1.400.000	1.442.000	1.485.260	1.529.818	1.575.712
Abogado	2.200.000	2.266.000	2.333.980	2.403.999	2.476.119
Jefe Comercial y Operaciones	2.200.000	2.266.000	2.333.980	2.403.999	2.476.119
Ejecutivos de Venta	750.000	772.500	795.675	819.545	844.132
TOTAL	11.250.000	11.587.500	11.935.125	12.293.179	12.661.974

Ilustración 29 Remuneración Mensual de colaboradores por año – Elaboración Propia

13.2.2 Costo de Bonos por Cumplimiento de Metas

Existe la política de bonos para todos los colaboradores de la compañía en función de los resultados del periodo anterior los cuales pueden ir de 0 a 2 rentas brutas de acuerdo con lo revisado en el apartado de Estructura Organizacional en la ilustración 21.

Para el cálculo se determina el porcentaje que representa el resultado neto después de impuesto, sobre el total bruto de ventas, lo que determinará el factor a aplicar para el cálculo del bono para todos los colaboradores.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	159.849.000	208.549.662	271.334.087	349.342.636	443.781.596
RESULTADO NETO DESPUES IMPTO	(30.362)	(1.581)	38.111	72.609	125.888
VENTAS / RESULTADO NETO DESPUES IMPTO	-19%	-1%	14%	21%	28%

Ilustración 30 Ratio entre resultado neto después de impuesto sobre las ventas – Elaboración Propia

De acuerdo a la ilustración 30, se observa que el año 3, 4 y 5 se logran resultados netos después de impuesto sobre las ventas de 14%, 21% y 28% los cuales generan bonos por factor de 1 y 1,5.

En base a lo anterior se presenta la ilustración 31 con los bonos a pagar durante cada periodo.

BONO POR RESULTADOS	Factor 0 por resultado bajo el 5% sobre las ventas			Factor de 1 Renta bruta por resultado Año 3	Factor de 1,5 Renta bruta por resultado Año 4
Perfiles	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Gerente General	-	-	-	3.394.880	5.245.090
Desarrollador TI	-	-	-	1.591.350	2.458.636
Contador	-	-	-	1.485.260	2.294.727
Abogado	-	-	-	2.333.980	3.605.999
Jefe Comercial y Operaciones	-	-	-	2.333.980	3.605.999
Ejecutivos de Venta	-	-	-	795.675	1.229.318
TOTAL	-	-	-	11.935.125	18.439.768

Ilustración 31 Tabla de bono por resultados proyectados – Elaboración Propia

13.3 Costos de operación

Los costos de operación requeridos para el negocio son derivados de los planes de capacitación, costos de plataforma, arriendo de oficinas, agencia de marketing y publicidad, además de la realización de eventos y ferias los cuales se encuentran detallados en el plan de marketing.

Estos costos de acuerdo con lo observado en la Ilustración 32 generan costos anuales de operación que van de los \$M27.619 a los \$M59.581 en el quinto año de operación.

Costos UF	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacitaciones	UF45	UF45	UF45	UF45	UF45
Arriendo Oficinas	UF60	UF60	UF60	UF60	UF60
Agencia Marketing	UF90	UF90	UF90	UF90	UF90
Publicidad Google	UF360	UF360	UF360	UF360	UF360
Eventos				UF310	UF 310
Total, UF	UF 555	UF 555	UF 555	UF 865	UF 865
Total, costos en UF en CLP	19.714.710	20.306.151	20.915.336	33.575.709	34.582.980

Costos USD					
Costo Plataforma	8.400 USD	25.200 USD	25.200 USD	25.200 USD	25.200 USD
Total, costos en dólares en CLP	7.904.400	23.058.000	25.678.800	24.998.400	24.998.400

Total, Costos CLP	27.619.110	43.364.151	46.594.136	58.574.109	59.581.380
--------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Ilustración 32 Costos de operación – Elaboración Propia

13.4 Inversiones

Las inversiones necesarias para la implementación del modelo de negocio se detallan en la Ilustración 33. Estas inversiones corresponden a 39.900 USD (\$M37.546), correspondiente a la tarifa de habilitación del sitio web, el cual será contratado directamente a un proveedor especializado en herramientas de Crowdfunding. Por otra parte, la inversión necesaria para la compra inicial de equipamiento para colaboradores fue estimada en un monto total de 296UF (\$M10.511).

COSTOS DE OPERACIÓN AÑO 1	Moneda Origen	INVERSION CLP
IMPLEMENTACION	39.900 USD	37.545.900
INVERSION EN EQUIPOS	296 UF	10.511.250
TOTAL, INVERSIONES		48.057.150

Ilustración 33 Costos de implementación Plataforma PFP e inversión en compra de equipos – Elaboración Propia

De igual forma, se evaluaron los flujos proyectados, para identificar si existe la posibilidad de desarrollar el proyecto de adquisición de software en el cuarto periodo por un valor de 89.900 USD (\$M89.180), lo que permitiría eliminar el costo de arriendo de la plataforma SaaS desde el quinto año, sin embargo, se descarta el proyecto ya que se requeriría contratar un equipo adicional que aumenta los costos de administración por valores superiores a los costos anuales en la modalidad SaaS, sin considerar el aumento en los riesgos de continuidad operativa por posibles fallas al no contar con la experiencia de la operación tecnológica en este tipo de herramientas.

Los costos de depreciación de la implementación de la herramienta SaaS, serán realizados durante 5 años, con amortizaciones por USD 7.980 anuales como señala la Ilustración 34.

Periodo	Costo Implementación	Depreciación Anual USD	Total, Amortización CLP
Año1	39.900 USD	7.980 USD	7.509.180
Año2		7.980 USD	7.301.700
Año3		7.980 USD	8.131.620
Año4		7.980 USD	7.916.160
Año5		7.980 USD	7.916.160
Total	39.900 USD	39.900 USD	38.774.820

Ilustración 34 Depreciación inversión inicial para implementación de plataforma PFP

Para las inversiones en equipos se realizará amortización en 3 años, generado amortizaciones anuales por 99UF como se observa en la Ilustración 35. Para el 4 año de operación se activará la renovación tecnológica de los equipos de la compañía generado una nueva amortización que utilizará los mismos criterios que la compra inicial.

Periodo	Amortización Compra Inicial UF	Amortización Renovación UF	Total, Amortización CLP
Año1	99 UF		3.503.750

Año2	99 UF		3.608.862
Año3	99 UF		3.717.128
Año4		99 UF	3.828.642
Año5		99 UF	3.943.501
Total	296 UF	197 UF	18.601.885

Ilustración 35 Amortización Equipos tecnológicos – Elaboración Propia

13.5 Capital de Trabajo

Para mitigar el riesgo de un nuevo negocio, se utiliza como política para la definición del capital de trabajo, un valor equivalente a 3 meses de funcionamiento del año 1, entendiendo como costo de funcionamiento los costos de administración y operación del periodo indicado de acuerdo a lo presentado en la ilustración 36.

Origen	Perfiles	Costo Mensual	Costos de 1 Trimestre
Costos de Administración	Gerente General	3.200.000	9.600.000
	Desarrollador TI	1.500.000	4.500.000
	Contador	1.400.000	4.200.000
	Abogado	2.200.000	6.600.000
	Jefe Comercial y Operación	2.200.000	6.600.000
	Ejecutivos de Venta	750.000	2.250.000
Costos de operación	Capacitaciones	133.208	399.623
	Arriendo Oficinas	177.610	532.830
	Agencia Marketing	266.415	799.245
	Publicidad Google	1.065.660	3.196.980
	Plataforma PFP	658.700	1.976.100
	Total	13.551.593	40.654.778

Ilustración 36 proyección Flujo de cajas por trimestres año 1 – Elaboración propia

En base a esta política se establece el capital de trabajo en M\$40.655, lo que permitirá cubrir la necesidad fondos para los primeros meses de operación, siendo el periodo de mayor criticidad el primer trimestre en donde se proyecta que sin el capital de trabajo se obtendría un flujo de caja negativo que inician en - M\$923 hasta llegar a los M\$1.904 acumulado el primer año como se observa en la ilustración 37.

FLUJO DE CAJA	Año 1 T1	Año 1 T2	Año 1 T3	Año 1 T4
RESULTADO NETO DESPUES IMPUESTO (=)	(7.814.186)	(7.668.523)	(7.517.732)	(7.361.633)
DEPRECIACION	1.877.295	1.877.295	1.877.295	1.877.295
AMORTIZACION	875.937	875.937	875.937	875.937
(A) - FLUJO DE CAJA OPERACIONAL (=)	5.060.953	4.915.291	4.764.500	4.608.400
INVERSIONES EQUIPOS				
INVERSIONES SOFTWARE				
CAPITAL DE TRABAJO				
DIVIDENDOS				
ABONO DEUDA	4.137.530	4.283.193	4.433.984	4.590.083
INVERSIONES				
PRESTAMO (+)				
SALDO PRESTAMO				
CAPITAL PROPIO (+)				
(B) - FLUJO DE CAPITALES (=)	4.137.530	4.283.193	4.433.984	4.590.083
(A+B) FLUJO DE CAJA	(923.423)	(632.098)	(330.516)	(18.317)

Ilustración 37 Flujo de Caja – Elaboración Propia

13.6 Estructura de Financiamiento

El monto total para financiar corresponde al valor de las inversiones, más el capital de trabajo necesario para lo operación, quedando en un total de M\$88.712 como se observa en la ilustración 38.

FINANCIAMIENTO	INVERSIÓN CLP
CAPITAL PROPIO	27.865.432
DEUDA	60.846.495
TOTAL	88.711.927

Ilustración 38 Resumen del capital necesario para inicio de la operación – Elaboración Propia

La estructura de financiamiento utilizada para el presente caso en estudio considera un valor de \$M27.865 de capital propio y un préstamo bancario por \$M60.846, el cual cuenta con una tasa de interés del 13,92% anual.

13.7 Tasa de descuento

Para determinar el valor de la tasa de descuento del proyecto, se definirá el valor presente de los flujos futuros, utilizando el cálculo de WACC. Para esto en primer lugar se requiere calcular el costo de capital propio mediante el cálculo del CAPM en el cual serán considerados los siguientes supuestos:

- Tasa libre riesgo: Promedio Bonos emitidos por banco central en 2021 (4,4%)
- Rentabilidad del mercado: Retornos conseguidos por el IPSA en 2021 (4,6%)
- Beta Leverage: Dato Damodaran enero 2022 para servicios financieros no bancarios (0,15)

13.7.1 Valorización costo capital propio

$$E(r_i) = r_f + \beta_{im} E(r_m - r_f)$$

Si desgranamos la Fórmula:

- E(ri): retorno esperado de la inversión.
- Rf: rentabilidad del activo libre de riesgo.
- Rm: rentabilidad del mercado.
- (Rm-Rf): prima de riesgo del mercado.

Ilustración 39 modelo de valoración de activos financieros – Fuente: Jack L. Treyno

$$\text{CAPM} = 4,4\% - (4,6\% - 4,4\%) * 0,15 = 4,4\%$$

En base a los supuestos planteados el costo de capital propio es proyectado en un 4,4%.

13.7.2 Tasa de descuento WACC

Con el costo de capital propio, se determinará la tasa de descuento a aplicar al plan de negocio mediante los siguientes supuestos en el cálculo del WACC:

- Valor de mercado Recursos propios Propio: M\$27.865
- Préstamo Bancario: M\$60.846
- Costo Deuda: 13,92%
- Costo Capital Propio 4,4%
- Impuestos: 27%

Formula:

$$\text{WACC} = (V_e / (V_e + V_d)) * k_e + (V_d / (V_e + V_d)) * K_d * (1 - t)$$

Si deconstruimos cada variable de la Fórmula:

- V_e = valor de mercado de los recursos propios.
- V_d = valor de los préstamos con entidades de crédito a corto y largo plazo.
- K_e = es el coste de capital de los recursos propios calculado por el modelo CAPM.
- K_d = coste de la deuda.
- t = impuestos.

Ilustración 40 Costo medio ponderado de capital - Modelo Wacc Fuente: Ross et al. (2012)¹ y Brealey et al. (2004).

$$\text{WACC} = (27.865 / 88.712) * 4,4\% + (60.846 / 88.712) * 13,92\% * (1 - 27\%) = 8,4\%$$

Como resultado la tasa de descuento a aplicar para evaluar la viabilidad del plan de negocio será de un 8,4%

13.8 Política de dividendos

Como política de dividendos, se determina distribuir el 30% del resultado operacional después de impuesto, realizado en un pago anual en diciembre de cada año a partir del segundo año de operación.

13.9 Flujo de Caja

El riesgo de flujo de caja negativo es real en los primeros meses de operación según lo observado en la ilustración 41. El principal movito son los altos costos fijos en remuneraciones, sin embargo, logrando superar con éxito esta fase, existe una baja probabilidad de flujos negativos en periodos futuros ya que no existen instalaciones o materias primas que exigen una alta necesidad de capital a medida que aumentan los volúmenes de venta.

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RESULTADO NETO DESPUES IMPUESTO (=)	(88.712)	(30.362)	(1.581)	38.111	72.609	125.888
DEPRECIACION	-	7.509	7.302	8.132	7.916	7.916
AMORTIZACION	-	3.504	3.609	3.717	3.829	7.887
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL (=)	0	-	9.329	49.959	84.354	141.691
INVERSIONES EQUIPOS	(10.511)	-	-	-	(11.486)	-
INVERSIONES SOFTWARE	(37.546)	-	-	-	-	-
CAPITAL DE TRABAJO	(40.655)	-	-	-	-	40.655
DIVIDENDOS	-	-	-	(11.433)	(21.783)	(37.766)
ABONO DEUDA	-	17.445	20.034	23.008	-	-
INVERSIONES	-	-	-	-	-	-
PRESTAMO (+)	60.846	-	-	-	-	-
SALDO PRESTAMO	-	-	-	-	-	-
CAPITAL PROPIO (+)	27.865	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAPITALES (=)	-	17.445	20.034	11.575	(33.269)	2.888
FLUJO DE CAJA	-	(1.904)	29.364	61.534	51.085	144.580

Ilustración 41 Flujo de Caja proyectado a 5 años – Elaboración Propia

De igual forma, para abordar el exceso de caja, es importante considerar oportunidades de inversión que permitan optimizar costos o aumentar los ingresos de la compañía, permitiendo generar incluso estrategias de expansión regional.

13.10 Estado de Resultado

A continuación, se presenta la ilustración 42 con el estado de resultado consolidado para los 5 años de operación para posteriormente presentar los principales indicadores.

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESO COMISION INVERSIONISTAS	0	159.849	208.550	271.334	349.343	443.782
VENTAS NETAS (+)	0	159.849	208.550	271.334	349.343	443.782
	0	-	-	-	-	-
COSTOS DE OPERACIÓN TC	0	2.394	3.123	4.063	5.231	6.646
COSTOS DE OPERACIÓN TD	0	6.851	8.938	11.629	14.972	19.019
TOTAL, COSTO DE VENTAS DIRECTOS (-)	0	9.244	12.061	15.692	20.203	25.665
	0	-	-	-	-	-
MARGEN BRUTO PRODUCTO (=)	0	150.605	196.489	255.642	329.139	418.117
GERENTE GENERAL	0	38.400	39.552	40.739	41.961	43.220
DESARROLLADOR TI	-	18.000	18.540	19.096	19.669	20.259
CONTADOR	-	16.800	17.304	17.823	18.358	18.909
ABOGADO	-	26.400	27.192	28.008	28.848	29.713
JEFE COMERCIAL Y OPERACIONES	-	26.400	27.192	28.008	28.848	29.713
EJECUTIVOS DE VENTA	-	9.000	9.270	9.548	9.835	10.130
BONO CUMPLIMIENTO OBJETIVOS	-	-	-	-	11.935	12.293
TOTAL, COSTO REMUNERACIONES (-)	0	135.000	139.050	143.222	159.453	164.237
CAPACITACIONES	-	1.598	1.646	1.696	1.747	1.799
COSTOS DE PLATAFORMA	0	7.904	23.058	25.679	24.998	24.998
ARRIENDO OFICINAS	-	2.131	2.195	2.261	2.329	2.399
AGENCIA MARKETING	-	3.197	3.293	3.392	3.493	3.598
PUBLICIDAD GOOGLE	0	12.788	13.172	13.567	13.974	14.393
EVENTOS	-	-	-	-	11.935	18.440
TOTAL, GASTOS OPERACIÓN (-)	0	27.619	43.364	46.594	58.476	65.627
	0	-	-	-	-	-
DEPRECIACION (-)	0	7.509	7.302	8.132	7.916	7.916
AMORTIZACION (-)	0	3.504	3.609	3.717	3.829	7.887
INTERESES (-)	0	7.335	4.745	1.771	-	-
	0	-	-	-	-	-
RESULTADO OPERACIONAL ANTES IMPTO (=)	-	(30.362)	(1.581)	52.206	99.465	172.449
	0	-	-	-	-	-
TOTAL, IMPUESTOS (-)	0%	-	-	14.096	26.856	46.561
RESULTADO NETO DESPUES IMPUESTO (=)	(88.712)	(30.362)	(1.581)	38.111	72.609	125.888

Ilustración 42 Estado de Resultado consolidado para 5 años de operación del modelo en estudio representado en miles de pesos – Elaboración propia

Principales indicadores del plan de negocio

VAN	48.857.501
TIR	18,0%
TD	8,4%
PLAZO DE RETORNO DE LA INVERSION	49 meses

Ilustración 43 Indicadores financieros Plan de Negocio Crowdfunding franquicias colaborativas

El plan de negocio de acuerdo con los indicadores de evaluación financiera representados en la ilustración 43, se sustenta presentando un VAN positivo de \$M48.857. Por otra parte, los flujos anuales oscilan entre de los - M\$30.362 en el primer año a los M\$125.888 en el quinto periodo logrando en el tercer año obtener el primer periodo con resultados positivos.

La tasa interna de retorno corresponde a un 18% y en relación con el plazo de recuperación de la inversión esta se encuentra estimada en 49 meses desde el inicio del proyecto.

13.11 Análisis de sensibilidad

Para evaluar el comportamiento se presenta la ilustración 44 con los diferentes escenarios y supuestos que permitirán identificar los impactos en el VAN y la TIR, además de los impactos en el plazo de recuperación de la inversión.

Escenario Actual	18%	48.857.501	49 meses			
ESCENARIOS	TIR	VAN	PLAZO DE RECUPERACION	DIF TIR	DIF VAN	DIF PLAZO
Recaudación (+20%)	46%	200.188.933	35	28%	151.331.432	14
Recaudación (-20%)	-15%	-109.657.165	75	-33%	-158.514.666	-26
Precio (+20%)	47%	202.008.145	35	29%	153.150.644	14
Precio (-20%)	17%	-119.307.680	77	-1%	-168.165.181	-28

Ilustración 44 Análisis de situación elaboración Propia

13.11.1 Variaciones en la recaudación

El plan de negocio se ve fuertemente impactado por variaciones en la recaudación de fondos para la adquisición de franquicias. En caso de existir una reducción en la recaudación del 20%, el plan de negocio se vuelve negativo con un VAN de -M\$ 109.657 y TIR de -15% necesitando de hasta 26 meses adicionales para lograr recuperar la inversión. Por otro lado, en caso de aumentar un 20% la recaudación, el VAN aumenta a M\$200.189 con una TIR de 46%, reduciendo el plazo de recuperación de la inversión a 35 meses.

13.11.2 Variaciones de Precio

En el caso de variaciones de precio, se observan impactos similares ante cambios en las tarifas, generando escenarios con plan de negocio negativo al generar reducciones del 20% sobre los precios actuales. Por este motivo, al momento de definir la estructura de precios es importante tener en claro el punto de equilibrio del modelo en operación a fin de mantener una estrategia de precio que en ningún caso llegue a niveles de reducción del 20%. Por otra parte, en caso de lograr diferenciación en el mercado, permitiría evaluar nuevos precios lo que podría generar mejoras en el VAN y la TIR reduciendo el plazo de recuperación de la inversión.

Variaciones en la Tasa de descuento

Se analizaron durante el estudio, el impacto de diferentes tasas de descuento con financiamiento 100% capital propio o 100% inversión representados en la ilustración 45, ante lo cual se pudo observar que, en caso de desarrollar el proyecto ante un proyecto 100% financiado con deuda, el VAN asociado empeora en M\$19.295, lo que implica una reducción de 2 puntos porcentuales en la TIR y aumenta en un mes el plazo de recuperación de la inversión.

Por otra parte, en caso de financiar el proyecto con recursos propios, el plan de negocio mejora en M\$40.541, reduciendo el plazo de recuperación en 12 meses debido la eliminación de los intereses asociados al crédito en los primeros años, además de optimizar la TIR en un 3%

Escenario Actual	18%	48.857.501	49 meses			
ESCENARIOS	TIR	VAN	PLAZO DE RECUPERACION	DIF TIR	DIF VAN	DIF PLAZO
100% capital propio (4,4%)	21%	89.398.156	37	3%	40.540.655	12
100% Deuda (10,2%)	16%	29.562.177	50	-2%	-19.295.324	-1

Ilustración 45 análisis de variación en tasa de descuento – Elaboración Propia

Conclusión análisis Financiero

En base a los antecedentes presentados, es posible concluir que el plan de negocio es viable de realizar ya que cuenta con un VAN positivo de \$M48.858 y una TIR de 18%.

En relación con los flujos, se puede observar que para los 2 primeros años se obtienen números negativos, por lo cual evaluar opciones de contratar especialistas a tiempo parcial podría apoyar a optimizar el plan de negocio con la reducción de los costos en remuneraciones.

A partir del año 3 se logran flujos de caja positivo, no obstante, el plazo de retorno de la inversión es de 49 meses, por lo cual se debe estar dispuesto a esperar un largo plazo antes de recuperar el capital invertido.

El negocio es sensible a la variación de los montos recaudados ya que afecta directamente la venta de locales franquiciados, por lo cual una reducción en los valores proyectados del 20% generaría un VAN negativo de -\$M158.515. De igual forma si se logra diferenciar el producto en relación con sus competidores, es posible ajustar la estrategia de precios lo que permitirá apalancar la disminución en la recaudación ya que la sensibilidad al precio es similar a la de los montos recaudados.

El plan de negocio mejora al ser financiado 100% con capital propio, debido a la menor tasa de exigencia de los inversionistas, ya que los créditos actualmente están con altas tasas de interés, lo que afecta la tasa de descuento exigida al plan de negocio.

En base a los indicadores económico es posible concluir que es conveniente la ejecución del modelo de negocio, el cual entregara retornos al valor presente de \$48.857.

14 CONCLUSIONES DEL PLAN DE NEGOCIO

La presente tesis consistió en evaluar un modelo de negocio bajo un sistema Crowdfunding de franquicias colaborativas no existente en Chile, el cual permitirá dar acceso a nuevos inversionistas al mercado de franquicias y aumentar el número de locales franquiciados, tanto de marcas reconocidas, como nuevas o emergentes.

Al iniciar la tesis se plantearon 8 objetivos específicos que serán desarrollados durante este apartado

1. Industria global, regional y nacional de franquicias y Crowdfunding

Desde su origen el mercado de franquicias presentó un espíritu colaborativo entre franquiciados y franquiciantes, lo cual está en sintonía con el mercado de las plataformas de financiamiento participativo, lo que permitiría generar sinergias de los beneficios de ambas industrias.

El proyecto en evaluación cuenta con un alto potencial ya que se desenvuelve en dos industrias con un fuerte crecimiento en la última década, destacando el crecimiento del 60% de las marcas de franquicias en Chile para el periodo 2012-2016 y un 26% de crecimiento en los montos recaudados por las empresas de Crowdfunding en el periodo 2017.

Analizando la industria, se logra concluir que existe una alta cantidad de participantes propias de la fusión de dos industrias, sin embargo, la industria Crowdfunding, no aborda oportunidades de creación de empresas que puedan entregar el conocimiento y bajas tasas de fracaso (22% vs 97,5% del mercado en Chile), así como la industria de franquicias no aborda a clientes con limitantes de inversión individual.

2. Segmento de clientes objetivo

Se define como segmento de clientes objetivo las personas jurídicas en Chile que operen actualmente como marcas de franquicias o que deseen desarrollar un modelo de negocio franquiciado.

En el caso de los inversionistas, se identifican como clientes objetivos las personas naturales que pertenecen a los segmentos socioeconómicos AB, C1a, C1b con estudios universitarios o de postgrado en busca de oportunidades de inversión, preferentemente entre los M\$15.000 y M\$40.000.

3. Modelo de negocio

La oportunidad de negocio detectada es publicar oportunidades de inversión de franquicias, que permitan interconectar a un grupo de no más de 4 inversionistas, entregando alternativas de roles en la participación societaria mediante una plataforma de financiamiento colaborativo, que derrumbe barreras de capital y permita adquirir franquicias con éxito comprobado que reduzca los riesgos inherentes de un nuevo negocio

Por otra parte, se concluye que las tres principales necesidades a cubrir son conectar con socios inversionistas, accesos a oportunidades de inversión y asesoría en la creación de un negocio.

4. Plan de Marketing

Se concluye como ventaja competitiva del modelo, la posibilidad de ofrecer un producto a un nuevo segmento de clientes, el cual no cuenta con acceso actualmente al mercado de franquicias, entregando autonomía en la búsqueda de oportunidades de inversión y asesoría mediante canales de comunicación a elección del inversionista.

Como estrategia de marketing, se establece una amplia variedad y personalización de productos, generando hasta tres servicios bases para inversionistas y más de tres oportunidades de productos complementarios. De igual forma como se desea evaluar rápidamente la recepción del servicio por el mercado, se inicia con una estrategia de penetración de mercado mediante un único servicio el cual es la venta de locales franquiciados mediante la plataforma PFP.

Se define una estrategia de precio en función a los agentes de franquicias investigados, que permita competir mediante un posicionamiento de penetración de mercado dejando las tarifas por debajo de otras asesorías de los agentes de franquicias. En el caso de los precios de franquicias, inicialmente no tendrán costo hasta obtener una posición competitiva en el mercado que permita desarrollar un esquema tarifario para las marcas.

Las estrategias de promoción se desarrollarán por marketing digital de atracción el que será implementado por publicidad SEM y SEO. Por otra parte, se generará incentivos mediante membresías para que los inversionistas recomienden la plataforma.

Los actores relevantes de la industria para el desarrollo del modelo de negocio son principalmente las franquicias e inversionistas, aunque alianzas con instituciones de financiamiento podrían generar una ventaja competitiva en el modelo de negocio.

5. Plan de Operaciones

En el plan de operaciones se determinó constituir una empresa de sociedad por acciones bajo el giro Otras actividades de servicios de apoyo a las empresas N.C.P. la cual es utilizada por otras empresas PFP de la industria.

En relación con el plan operacional con franquicias se diseñó el proceso que permite generar alianzas con las marcas para poder entregar una mayor variedad de alternativas a los inversionistas.

Por otra parte, se proporcionó el modelo de operación para las inversiones donde destaca la importancia de la multicanalidad y la entrega de garantías para reservar la cuota de participación en las franquicias.

Con respecto a la externalización de servicio, se destaca la importancia de mantener proveedores confiables que permitan una alta disponibilidad de la herramienta, así como la importancia de desarrollar protocolos y políticas de seguridad de la información, compliance, confidencialidad y Código de ética que apoyen el correcto actuar en el día a día en la compañía.

6. Estructura Organizacional

Se define una visión de Ser líder en el mercado de Crowdfunding y agentes de franquicias, para lo cual se declara la necesidad de contar con colaboradores empoderados con un propósito claro que permita a la estructura ser eficiente, creativa y ágil.

La estructura organizacional cuenta con un equipo de 6 personas quienes contarán con incentivos de bonos anuales en función de los resultados de la compañía el cual será homólogo para todos los perfiles de la compañía.

Existe la oportunidad de contratar especialistas a tiempo parcial que permita hacer más liviana la estructura de costos en remuneraciones, hasta que sea los resultados de la compañía permitan ser autosuficiente como en a partir del año 3 del presente plan de negocio.

7. Estructura Financiera

Para el desarrollo del modelo de negocio se requiere de una inversión inicial de M\$88.712 generando retornos por M\$48.858 al valor presente, con una TIR del 18% y un plazo de recuperación de la inversión de 49 meses, por lo cual es un modelo de negocio viable desde la perspectiva financiera, entregando flujos positivos a partir del tercer año.

8. Propuesta de Valor del servicio

Para inversionistas la propuesta de valor es entregar oportunidades de negocio a inversionistas que cuentan con limitaciones de capital, mitigando riesgos inherentes de la creación de un nuevo negocio bajo un modelo franquiciado y con un conocimiento comprobado.

En el caso de Marcas de Franquicias la es oportunidad de divulgar sus productos mediante una plataforma de web con acceso a un nuevo universo de inversionistas para aumentar el volumen de locales franquiciados o expandir a nuevos territorios a empresas con casos de éxito comprobado.

En conclusión, el modelo de negocio es viable financiera y operacionalmente, el cual podría ser un referente en Chile y Latinoamérica, considerando el bajo desarrollo del mercado de franquicias y las características de crecimiento que presentan tanto la industria de Crowdfunding como la de Franquicias.

15 BIBLIOGRAFÍA

- AAFM. (2021). *Informe Anual*. Obtenido de <https://www.aafm.cl/2016/wp-content/uploads/2022/02/2021.pdf>
- Alonso, Gustavo. (2008). *Palermo Business Review*. Obtenido de https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf
- AméricaEconomía.com. (2018). "*Franquicias se convierten en el negocio más apetecido...*". Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/franquicias-se-convierten-en-el-negocio-mas-apetecido-por-colombianos-y-venezolanos>
- Aumento Trafico de moviles*. (2022). Obtenido de <https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2022/06/30/trafico-de-datos-moviles-aumenta-un-33-durante-2022/>
- Bolsa de Santiago. (2022). *Sintesis Anual*. Obtenido de <https://servicioscms.bolsadesantiago.com/Sintesis%20y%20Estadisticas/Sintesis%20y%20Estadisticas%20Anual%202021.pdf>
- CMF. (2019). *White Paper "Lineamientos Generales para la Regulación del Crowdfunding"*. Santiago. Obtenido de https://www.cmfchile.cl/portal/principal/613/articles-25860_recurso_9.pdf
- CMF Educa. (2021). *Perfil del inversionista*. Obtenido de <https://www.cmfchile.cl/educa/600/w3-article-1252.html>
- Diario Financiero. (2019). *Las cifras que posicionan al crowdfunding chileno segundo en latinoamerica*. Obtenido de <https://www.df.cl/mercados/mercados-en-accion/las-cifras-que-posicionan-al-crowdfunding-chileno-como-segundo-en>
- Franquicias.cl. (2022). *Franquicias.cl*. Obtenido de <https://franquicia.cl/franquicias-disponibles/>
- GfK. (2019). *Estilos de vida de los grupos socioeconomicos en Chile*. Obtenido de https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2019/05/GfK_GSE_190502_FINAL.pdf
- INE. (2017). *Población Chile según censo 2017*. Obtenido de <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/censos-de-poblacion-y-vivienda>
- INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION. (2021). *Economic Outlook for Franchising*. New York.
- IPSOS. (2021). *Emprendimiento en tiempos de pandemia*. Chile. Obtenido de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2021-01/ipsos_emprendimiento_en_tiempos_de_pandemia_-_enero_2021.pdf
- Iván Abarca, Banco Central de Chile. (2018). *Desarrollo del Crowdfunding en Chile*. Santiago. Obtenido de https://www.bcentral.cl/nota-de-prensa-detalle/-/asset_publisher/L832eVmsZG9c/content/id/1673763
- La Tercera. (2022). *Ayuda para las pymes: el crecimiento del financiamiento vía crowdfunding en medio de la caída del de la banca*. Obtenido de <https://www.latercera.com/pulso-pm/noticia/ayuda-para-las-pymes-el-crecimiento-del-financiamiento-via-crowdfunding-en-medio-de-la-caida-del-de-la-banca/HHSARNINJFDYTHVLDYXAZBZ4Y/>
- Ministerio de Economía, F. y. (s.f.). *Informe mensual de constitución de empresas y sociedades*. Obtenido de <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2022/05/03-informe-res-marzo-2022.pdf>
- Ministerio de Hacienda. (2019). *Ley General de Bancos*. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=83135>

- Ministerio de Hacienda. (2021). *Ley Mercado de Valores*. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=29472>
- Oxford Economics. (2021). *The value of franchising*. New York. Obtenido de <https://openforopportunity.com/research/>
- PageGroup. (s.f.). *Estudio de Remuneración PageGroup Chile 2022*. Obtenido de <https://www.michaelpage.cl/estudios-y-tendencias/estudio-de-remuneracion-2022>
- Pescio, B. (2022). *Desplome en uso de cheques y baja en retiro de efectivo con tarjetas*. (D. Financiero, Ed.) Obtenido de <https://www.df.cl/mercados/banca-fintech/nuevo-informe-del-banco-central-confirma-desplome-en-uso-de-cheques-y>
- Pinaud, N. (2016). *El mercado de las franquicias en Chile*. Santiago: Facultad de Economía y Negocios. Obtenido de <https://www.uchile.cl/publicaciones/131039/el-mercado-de-las-franquicias-en-chile>
- Pinaud, N. (2021). VIII Feria Internacional de Franquicias CCS. Santiago: Estudio de la Universidad de Chile. Obtenido de <https://www.ccs.cl/2021/06/10/estudio-revela-que-las-franquicias-aumentaron-un-7-en-chile-durante-la-pandemia/>
- Prim, A. (s.f.). *8 Pasos para lanzar una empresa al mercado*. Obtenido de <https://innokabi.com/8-pasos-lanzar-una-empresa-al-mercado/>
- Sercotec. (2021). *¿Están las condiciones para emprender en Chile?* Chile: Mostrador. Obtenido de <https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2021/01/31/estan-las-condiciones-para-emprender-en-chile/>
- SII. (s.f.). *Estadísticas de empresas*. Obtenido de https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html
- Superintendencia de Pensiones. (2021). *Inversión y Rentabilidad de los fondos de Pensiones*. Obtenido de https://www.spensiones.cl/portal/institucional/594/articles-15034_recurso_1.pdf
- Superintendencia de Pensiones. (2022). *¿Cómo se diferencian los distintos tipos de fondos?* Obtenido de <https://www.spensiones.cl/portal/institucional/594/w3-article-2835.html>
- superintendencias de Pensiones (SP), de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) y de Valores y Seguros (SVS). (2016). *Información sobre Ahorro Previsional Voluntario a diciembre de 2016*. Obtenido de <https://www.spensiones.cl/portal/institucional/594/w3-article-11217.html>
- Tirado, P. (2015). *Industria del crowdfunding mueve más de US\$ 3,7 millones en Chile*. El Mercurio. Obtenido de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=180789>
- Tormo Franquicias. (s.f.). *historia de la franquicia*. Obtenido de <https://www.tormofranquicias.es/breve-historia-de-la-franquicia/>
- Transbank. (2022). Obtenido de <https://ayuda.transbank.cl/tarifas-vender-transbank>

ANEXOS

ANEXO A

Cotizaciones de Inversión en franquicias con Agentes de Franquicias

Cotización CITITEC EXPRESS

DETALLE INVERSIÓN INICIAL CITITEC EXPRESS

Local de 100 mts² para 3 / 4 vehículos

DESGLOCE DE LA INVERSIÓN INICIAL NETA	MONTO
Remodelación Sala de Venta y Taller	6.000.000
Letrero y Gráfica	600.000
Publicidad (lienzos, Pendones..)	200.000
Dos Elevadores	2.500.000
Kit Herramientas	2.500.000
Máquinas, Compresor y otros	1.500.000
Accesorios, Aceite y Filtros	1.500.000
*Asesoría, Capacitación, Implementación y Franquicia	10.000.000
TOTAL NETO (SIN IVA)	24.800.000

CAPITAL DE TRABAJO INICIAL SUGERIDO \$ 2.500.000

- El valor final puede tener una diferencia dependiendo del estado del local a remodelar.
- No incluye traslados y viáticos a Regiones
- No incluye mes de garantía, comisión de corredor de prop., ni primer mes de arriendo ya que el Franquiciado arrienda directamente el local.
- No incluye Capital de Trabajo para el primer mes, el cual no debería superar los \$ 2.500.000.-, incluido el mes de garantía

* La Asesoría, Capacitación, Implementación y Franquicia corresponde a :

- Ayudar al Franquiciado en la búsqueda del local adecuado.
- Ayudar al Franquiciado en la negociación del arriendo del local.
- Ayudar al Franquiciado en el reclutamiento y selección del personal
- Capacitación de 15 días en el taller del Franquiciado
- Apoyos permanente para aclarar cualquier duda o consulta.
- Asesoría Legal para la constitución de la empresa y presentar un excelente contador con honorarios muy razonables.
- Dejar el taller del Franquiciado funcionando llave en mano, negociando y supervisando a la constructora.
- Indicar donde adquirir los equipos, herramientas e insumos a un precio preferencial
- Apoyo comercial
- Apoyo de puesta en marcha
- Asesoría para la correcta administración y control de su negocio.
- Autorizar el uso de la marca
- Inversión en Redes Sociales, Internet y Prensa Escrita para captar clientes para el Franquiciado.

Cotización NUEVA FRANQUICIA DECK LU

DESGLOCE DE LA INVERSIÓN INICIAL NETA	40 MTS ²		IVA
Remodelación de Local y Mobiliario	49.200.000		9.348.000
Aumento Potencia Eléctrica	6.300.000		1.197.000
Equipamiento	15.000.000		2.850.000
Software y Hardware	1.000.000		190.000
Asesoría, Implementación y Franquicia	10.000.000		Exento de iva
Primera Compra (mercadería)	3.000.000		570.000
Proyecto de Arquitectura y Especialidades	1.500.000		Exento de iva
Garantía de arriendo	7.000.000		Exento de iva
Otros (Inauguración, Permisos, implementación, Flete, Traslado y Viáticos a Regiones	300.000		57.000
TOTAL	93.300.000	+ IVA	14.212.000

ANEXO B

Cotizaciones de gastos de promoción

Precios simples y transparentes

Planes PYME (Comisión TusClicks + inversión en Google)	Planes ENTERPRISE (Sólo comisión TusClicks)		
Valor mensual* Comisión TusClicks	Básico \$150.000 por mes + IVA	Avanzado \$200.000 por mes + IVA	Premium \$250.000 por mes + IVA
Inversión máxima en Google mensual	\$500.000	\$1.000.000	\$2.000.000
<p>Incluye todas las acciones del manejo profesional de una campaña:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudio frases claves • Creación campaña • Ejecutivo de marketing • Especialista de marketing digital • Optimización constante a la campaña • Red de búsqueda y display • Extensiones • Plataforma de informes 			
Administración de Ads Avanzado ⓘ	☑	☑	☑
Software de administración y optimización ⓘ	☑	☑	☑
Trackeo y optimización de conversiones (llamadas, contactos y ventas) ⓘ	☑	☑	☑
Inserción de frases dinámicas ⓘ	☑	☑	☑
Smart Display ⓘ	☑	☑	☑
Creación de gráficos para Red de Display ⓘ	☑	☑	☑
Remarketing ⓘ	☑	☑	☑
Team certificado en marketing digital ⓘ	☑	☑	☑
Reuniones telefónicas mensuales ejecutivo de marketing ⓘ	☑	☑	☑
Transparencia - Acceso de lectura cuenta de Ads ⓘ	☑	☑	☑

ANEXO C

Cotización de Eventos con capacidad de hasta 600 personas.

A&B	Abrir con ▾	600	UF 0,20	UF 120,00
Coffee Break Light				
Café				
Infusiones				
Agua mineral				
Jugo de frambuesas y durazno.				
Shot de yogurt con granola o fruta de la estación 1 p.p.				
Tapadito de pan integral de queso fresco albahaca tomate, 1 p.p.				
Tapadito de Pan mini brioche, pollo, pesto de aceitunas y recula 1 p.p.				

CentroParque tiene el agrado de saludarle y a la vez agradecer la oportunidad de presentar una propuesta de salones y servicios, para la realización de su evento para 600 personas aproximadamente, la cual detallamos a continuación.

SALONES RESERVADOS		Inicio	-	Término
Gran Salón del Parque	Montaje	10/04/22 15:00	-	10/04/22 21:00
Gran Salón del Parque	Evento	11/04/22 08:00	-	11/04/22 11:00
Gran Salón del Parque	Desmontaje	11/04/22 11:00	-	11/04/22 13:00

Total salones: UF 210,00

Los valores incluyen uso de foyer cercano.

Si necesita stand con energía eléctrica, avise a su ejecutiva.

Cotización incluye:

- Ariendo de Gran Salón con día previo para montaje y ensayos
- Apoyo audiovisual y streaming hasta para 900 pp a cargo de RLA
- Internet para streaming
- Desayuno para 600 personas

ANEXO D

Cotización salones de trabajo colaborativo.

wework [Ubicaciones](#) [Espacio de trabajo](#) [Grandes Empresas](#) [Ideas](#) [Contacto](#)

TU CARRITO → INFORMACIÓN DE LA CUENTA → INFORMACIÓN DE PAGO

Tu carrito



WeWork All Access \$ 140.000,00 al mes

Precio por membresía
Inicio de la membresía: July 31, 2022
Ubicación principal: [Galería Vivo](#)

Cant. 1 [¿Necesitas más de 10 pases? Ponte en contacto](#)

¿Qué incluye? ▾

Promoción aplicada [ALLACCESSCLO2](#) ×

[Continuar con el pago](#)

Resumen del pedido

1 X WeWork All Access	\$ 140.000,00 al mes
Ajuste prorrateado ⓘ	-\$ 135.483,87
ALLACCESSCLO2 (35.71% menos)	-\$ 1.612,71
VAT (19.0%)	\$ 552,00
Total por pagar hasta hoy	\$ 3.455,42

Cronograma de facturación

Facturado aproximadamente el día 1 de cada mes.
Impuestos incluidos.

HOY	\$ 3.455,42	Mes inicial prorrateado + precio con descuento
PRÓXIMOS 3 MESES	\$ 107.107,00	Precio con descuento
1 NOV	\$ 166.600,00	Pago mensual recurrente

ANEXO E

Cotización Plataforma financiamiento Colaborativo

Suscripción

Tarifa de instalación (total)	\$39900
+ Cuota mensual	
Primer año (después del lanzamiento del proyecto)	\$700 / mes
Estándar (Precio fijo)	\$2100 / mes
+ Cuota de usuario	
cliente privado (más de 100 usuarios activos)	\$0.5 / mes
Cuenta de negocios (más de 25 usuarios activos)	\$1 / mes

o

Indefinidamente

Derechos de licencia (pago único sin otras tarifas)	\$89900
--	----------------

Todos los precios son sin IVA

ANEXO F

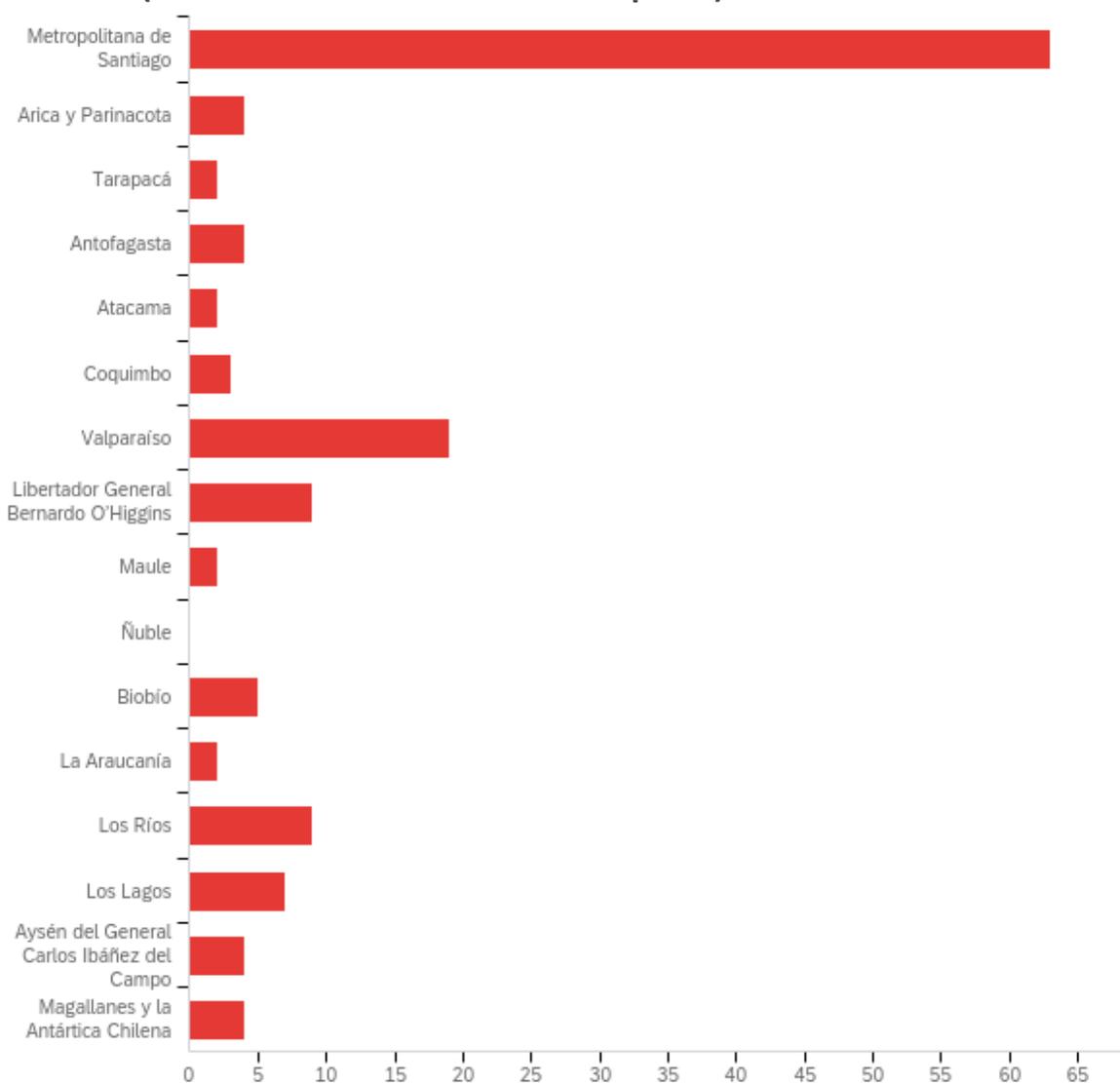
COTIZACION CREDITO

Monto líquido solicitado: \$60.000.000	
Valor mensual \$2.071.011 En 36 cuotas	Pago primera cuota 30/08/2022
Meses de no pago: Ninguno	Carga Anual Equivalente (CAE): 14,7%
Gastos generales:	Intereses totales:
Gastos de Notario: \$3.000	Tasa de interés Anual: 13,92%
Impuestos: \$483.895	Tasa de interés Mensual: 1,16%
Monto Bruto: \$60.486.895	Costo Total del Crédito: \$74.556.396

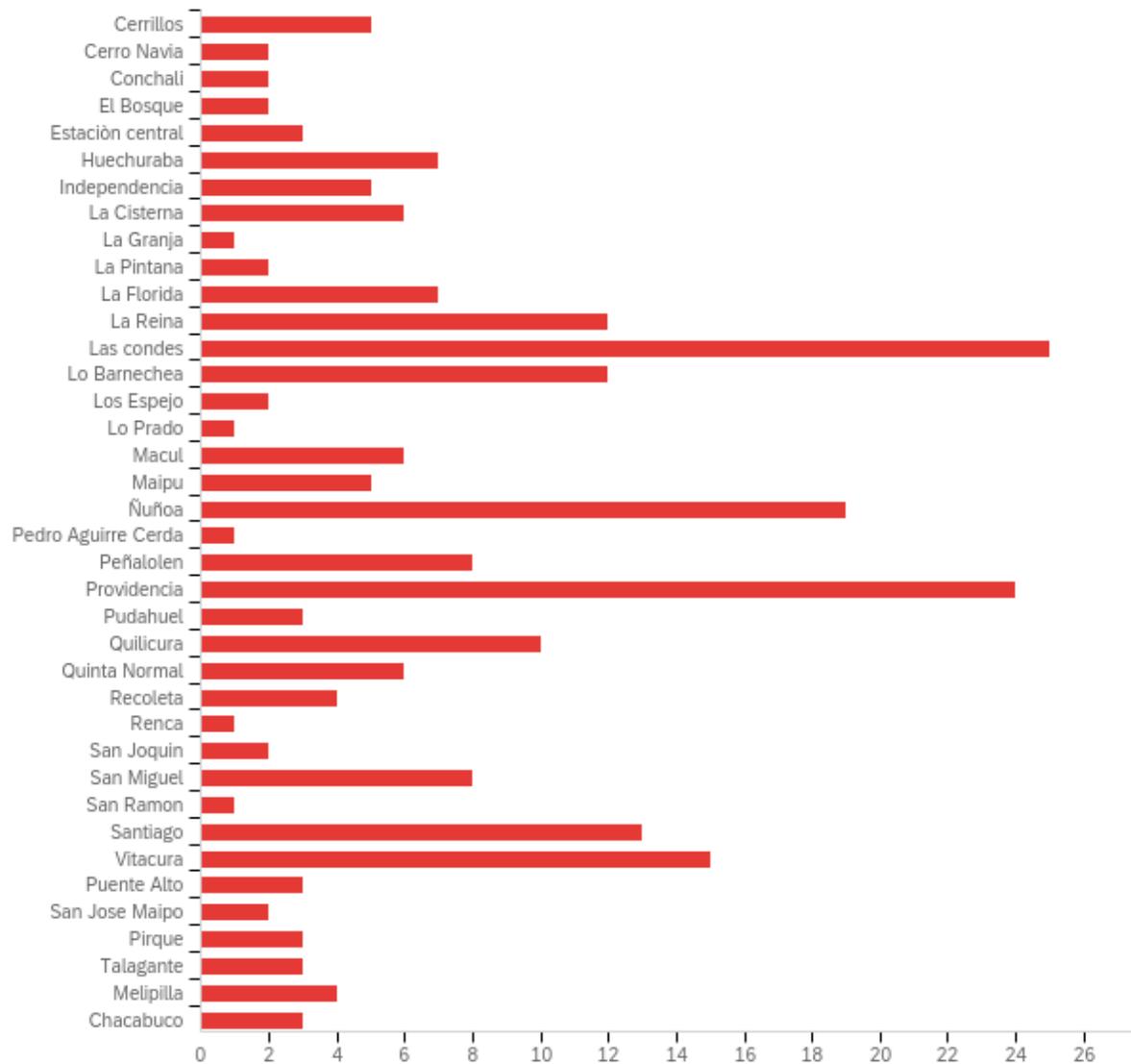
ANEXO G

Preferencias Geográficas para invertir en franquicias

En caso de invertir en una Franquicia. ¿En qué regiones desearía realizar la inversión? (Puede seleccionar más de una opción)



¿En qué Comunas de la Región Metropolitana desearía invertir? (Puede seleccionar más de una opción)



- ¿Cómo desearías conocer las oportunidades de inversión en Franquicias? (Puede seleccionar más de una opción)

ANEXO H

Canales de preferencia para la contratación de productos.

