



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

**MODELO DE NEGOCIOS PARA LA VENTA DE FRANQUICIAS DE CLUB  
CANNÁBICO EN CHILE: UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO EN EL MERCADO DE  
LA MEDICINA ALTERNATIVA**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL**

CATALINA ANTONIA POBLETE MUÑOZ

PROFESOR GUÍA:  
EDGARDO SANTIBAÑEZ VIANI

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
IVÁN DIAZ CAMPOS  
RICARDO LOYOLA MORAGA

SANTIAGO DE CHILE  
2023

# Resumen

El presente trabajo se enfoca en abordar un problema latente que afecta a más de un millón de personas en Chile: la falta de acceso legal y seguro al cannabis con fines medicinales. Esta situación ha llevado a numerosos pacientes a recurrir al mercado ilícito en busca de alivio, enfrentando así riesgos y desafíos considerables. En este contexto, se identifica una oportunidad crítica en el mercado: la necesidad imperante de un modelo de negocio que sea legal, seguro y accesible para el cannabis medicinal.

El objetivo principal de esta investigación es desarrollar un modelo de negocio legal, sólido y sostenible a largo plazo que permita la venta de franquicias de clubes cannábicos con fines medicinales en Chile. Para alcanzar esta meta, se ha considerado de manera exhaustiva la normativa legal vigente y las características particulares del mercado chileno.

Se destaca que, en el año 2020, el mercado legal de cannabis medicinal chileno alcanzó un valor de 24 millones de dólares, sin considerar las transacciones que ocurren en el mercado ilícito con fines medicinales.

Este trabajo comprende un análisis minucioso de factores internos y externos relacionados con el negocio, empleando un enfoque PESTEL para la actividad de los clubes cannábicos, con el fin de identificar oportunidades y amenazas. Asimismo, se han aplicado las conocidas "Cinco Fuerzas de Porter" para evaluar la competencia en la industria. Además, se han desarrollado elementos de diseño basados en buenas prácticas internacionales para configurar el modelo de negocio. La metodología Lean Business Model Canvas ha sido instrumental en la definición de una agenda estratégica que evaluará aspectos económicos y financieros, así como métricas e indicadores de desempeño.

Como resultado, este trabajo culminará con la presentación de un modelo de negocio exhaustivo para operar clubes cannábicos y comercializar sus franquicias. Dicho modelo abordará aspectos esenciales, como los recursos humanos requeridos, la estrategia de marketing, la relación con los franquiciados y la viabilidad financiera del negocio. En conjunto, la venta de franquicias de clubes cannábicos con fines medicinales en Chile se alza como una oportunidad prometedora en el ámbito de la medicina alternativa. Esta investigación proporcionará información invaluable para aquellos interesados en adentrarse en este mercado emergente y dinámico.

# Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a mi madre y hermana, Ximena Ivonne Muñoz Briones y Macarena Andrea Poblete Muñoz, quienes han sido un ejemplo de que es posible alcanzar nuestros sueños a pesar de las dificultades que la vida nos presente. Su dedicación en sus labores, honestidad y fuerza han sido valores que me han sido transmitidos por estas maravillosas mujeres, demostrándome que con un buen propósito se pueden lograr grandes cosas. Aunque no tuvimos un camino fácil, mujeres como nosotras estamos abriendo espacios para las próximas generaciones de mujeres profesionales.

# Agradecimientos

Quiero agradecer a todas las personas que me apoyaron en la realización de este trabajo de memoria y a todos los que hicieron mi estadía en la universidad un poco menos tormentosa. En primer lugar, quiero expresar mi sincero agradecimiento al Profesor Edgardo Santibañez, mi guía y mentor en este proyecto. Sus conocimientos, orientación y apoyo constante fueron fundamentales para la realización de este trabajo

También quiero agradecer a mis compañeros y compañeras de universidad, quienes me ayudaron en la recolección de información y me brindaron su apoyo en momentos de dificultad. Su colaboración fue fundamental para el desarrollo de este trabajo.

Además, quiero agradecer al deporte del fútbol por ser mi válvula de escape y permitirme despejar la mente después de largas horas de estudio. El deporte me permitió mantenerme enfocada y motivada durante todo este proceso.

Finalmente, quiero expresar mi agradecimiento a mis hermanas y a mis amigas de la villa, por su apoyo incondicional y por estar siempre presentes en los momentos más importantes de mi vida. Sin su apoyo, este trabajo no hubiera sido posible.

# Tabla de contenido

Capítulo 1: Antecedentes generales .....	1
1.1 Introducción .....	1
1.2 Problema y Oportunidad .....	5
1.3 Hipótesis y Propuestas de Solución .....	6
1.4 Objetivos, Resultados Esperados y Alcance .....	9
1.5 Marco conceptual .....	11
1.5.1 Definición de Conceptos .....	11
1.5.2 Descripción de Frameworks metodológicos.....	13
1.6 Metodología .....	16
Capítulo 2: Atractivo del macroentorno de negocios .....	20
2.1 Planteamiento inicial del negocio.....	20
2.2 Análisis PESTEL.....	21
2.3 Oportunidades, Amenazas y Acciones Propuestas del análisis PESTEL .....	28
Capítulo 3: Mercado y atractivo de la industria.....	30
3.1 Análisis de Mercado .....	30
3.1.1 Análisis de la industria del cannabis medicinal .....	30
3.2 Análisis del Atractivo de la industria .....	40
3.2.1 Análisis de la demanda: TAM, SAM Y SOM .....	40
3.2.2 Análisis de la oferta.....	42
3.3 Fuerzas de Porter .....	45
3.3.1 Para los clubes cannábicos con fines medicinales .....	45
3.3.2 Para el negocio de franquicias.....	48
3.4 Oportunidades, Amenazas y Acciones Propuestas de las Fuerzas de Porter .....	52
Capítulo 4: Modelos de negocio en la experiencia internacional.....	58
4.1 Modelo de negocios Club cannábico con fines medicinales.....	58
4.2 Modelo de negocios de Franquicia .....	60
Capítulo 5: Diseño y propuesta de modelo de negocios de Club cannábico con fines medicinales .....	62
5.1 Diseño de marca: Club Cannábico “El Círculo de la Hoja” .....	62
5.2 Perfil del Socio: Características y Expectativas .....	63
5.3 Perfil del empleado: Características, expectativas y plataforma digital .....	65
5.3.1 Características y expectativas .....	65
5.3.2 Plataforma digital para trabajadores: Funcionalidades y Beneficios.....	66
5.4 Catálogo de Productos y Servicios del Club .....	67

5.5 Gestión y Operación del Club “El Círculo de la Hoja” bajo el modelo de Franquicia .....	69
5.6 Plataforma Digital para Socios: Funcionalidades y Beneficios .....	71
5.7 Lean Business Model Canvas .....	75
5.8 Análisis FODA del Canvas y Acciones Propuestas .....	83
Capítulo 6: Diseño y propuesta de modelo de franquicia como estrategia de crecimiento para un club cannábico medicinal .....	87
6.1 Presentación de la Empresa Franquiciadora: “Cannamed Corp” .....	87
6.2 Análisis del Tipo de Franquicia: Integral y directa.....	88
6.3 Patentes y licencias .....	88
6.4 Oferta para los Inversores .....	89
6.5 Funcionalidades y Responsabilidades.....	92
6.6 Aspectos Clave del Contrato de Franquicia.....	93
6.7 Lean Business Model Canvas .....	95
6.8 Análisis FODA del Canvas y Acciones Propuestas .....	104
Capítulo 7: Agenda estratégica .....	107
7.1 Agenda estratégica del club cannábico con fines medicinales .....	107
7.1.1 Matriz de McKinsey.....	107
7.1.2 Análisis de riesgo.....	109
7.1.3 Agenda estratégica .....	112
7.2 Agenda estratégica del negocio de franquicias .....	118
7.2.1 Matriz de McKinsey.....	119
7.2.2 Análisis de riesgo.....	121
7.2.3 Agenda estratégica .....	122
Capítulo 8: Evaluación económica-financiera.....	129
8.1 Estrategia de expansión .....	129
8.2 Supuestos.....	130
8.3 Evaluación económica Club cannábico con fines medicinales .....	131
8.3.1 Productos y Servicios .....	131
8.3.2 Metas de ventas.....	136
8.3.3 Costos e ingresos .....	140
8.3.4 Flujo de caja.....	142
8.3.5 Flujo de caja Plan Básico en detalle .....	143
8.3.6 Valor actual neto (VAN) .....	146
8.3.7 Tasa interna de retorno (TIR).....	147
8.3.8 Periodo de Recuperación del Capital (PRC).....	148
8.4 Evaluación económica del negocio de franquicias .....	148
8.4.1 Productos y Servicios .....	148
8.4.2 Metas de venta .....	148
8.4.3 Costos e Ingresos .....	149
8.4.4 Flujo de caja.....	151
8.4.5 Valor actual neto (VAN) .....	151
8.4.6 Tasa interna de retorno (TIR).....	151

8.4.7 Periodo de Recuperación del Capital (PRC).....	151
Capítulo 9: Modelo de seguimiento y control de la ejecución de la estrategia .....	152
9.1 Balanced Score Card Club cannábico con fines medicinales.....	152
9.2 Balanced Score Card Negocio de Franquicias .....	154
Capítulo 10: Conclusiones.....	157
Capítulo 11: Recomendaciones .....	158
Bibliografía .....	159
Anexos .....	165

# Índice de Tablas

Tabla 3.1: Precio promedio por grama de flor. Elaboración propia basado de New Frontier Data [33].....	39
Tabla 7.1: Tabla con análisis matriz de McKisey. Elaboración propia.....	107
Tabla 7.2: Tabla con análisis matriz de McKisey. Elaboración propia.....	119
Tabla 8.1: Precios Actividades deportivas. Elaboración propia.....	132
Tabla 8.2: Precios talleres. Elaboración propia.....	132
Tabla 8.3: Precios productos derivados del cannabis. Elaboración propia.....	133
Tabla 8.4: Precios productos cafetería. Elaboración propia.....	134
Tabla 8.5: Precios planes socios. Elaboración propia.....	135
Tabla 8.6: Estimación anual Total socios. Elaboración propia.....	136
Tabla 8.7: Estimación Efectiva Anual de socios. Elaboración propia.....	137
Tabla 8.8: % de pacientes que habrá por plan. Elaboración propia.....	137
Tabla 8.9: Estimación Anual por plan a contratar. Elaboración propia.....	137
Tabla 8.10: Estimación Anual de productos derivados del cannabis. Elaboración propia.....	138
Tabla 8.11: Estimación Anual en talleres y actividades. Elaboración propia.....	139
Tabla 8.12: Estimación Anual Cafetería. Elaboración propia.....	139
Tabla 8.13: Ingresos Totales en Millones de pesos chilenos. Elaboración propia.....	141



Tabla 8.14: Cantidad de trabajadores por año. Elaboración propia .....	141
Tabla 8.15: Costos por año franquicia con plan completo. Elaboración propia .....	142
Tabla 8.16: Costos por año franquicia con plan básico. Elaboración propia .....	142
Tabla 8.17: Flujo de caja franquicia con plan completo. Elaboración propia .....	142
Tabla 8.18: Flujo de caja franquicia con plan completo. Elaboración propia .....	143
Tabla 8.19: Líneas de negocio del negocio de franquicia. Elaboración propia.....	148
Tabla 8.20: Estimación cantidad de clubes abiertos con plan completo por año. Elaboración propia.....	149
Tabla 8.21: Estimación cantidad de clubes abiertos con plan básico por año. Elaboración propia.....	149
Tabla 8.22: Cantidad de consultas Promedio al año por socio. Elaboración propia.....	151
Tabla 8.23: Flujo de caja negocio de franquicia. Elaboración propia .....	151

# Índice de Ilustraciones

Figura 1.1: Planta de cannabis. Fuente: <a href="https://2fast4buds.com/es/news/anatomia-de-las-plantas-de-cannabis-de-las-semillas-a-los-cogollos">https://2fast4buds.com/es/news/anatomia-de-las-plantas-de-cannabis-de-las-semillas-a-los-cogollos</a> .....	1
Figura 1.2: Relación entre las distintas entidades. Elaboración propia. ....	5
Figura 1.3: Árbol de problemas, causas y efectos. Elaboración propia. ....	9
Figura 2.1: Acto de lanzamiento de las semillas de Cannabis CONICET. Recuperado de <a href="https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-comercializaran-semillas-de-cannabis-medicinal-con-tecnologia-conicet">https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-comercializaran-semillas-de-cannabis-medicinal-con-tecnologia-conicet</a> ].....	25
Figura 3.1: Panorama global del acceso al cannabis. Elaboración propia basado del Informe Global de Cannabis: Panorama en América Latina, New Frontier Data, 2021.....	31
Figura 3.2: Panorama América Latina del acceso al cannabis. Elaboración propia basada en Informe Global de Cannabis: Panorama en América Latina, New Frontier Data, 2021.....	32
Figura 3.3: Cuota de mercado mundial de marihuana medicinal por aplicación. Recuperado de <a href="https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/medical-marijuana-market">https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/medical-marijuana-market</a> . ....	38
Figura 4.1: Fotos e instalaciones. Recuperado de <a href="https://thehighclassbcn.com/fotos-e-instalaciones/">https://thehighclassbcn.com/fotos-e-instalaciones/</a> .....	59
Figura 5.1: Logotipo y visual del club “El círculo de la hoja”. Elaboración propia. ....	62
Figura 5.2: Perfil del trabajador, sección capacitaciones. Elaboración propia.....	67
Figura 5.3: Perfil del trabajador, sección Dashboard. Elaboración propia.....	67
Figura 5.4: Sección de inicio de sesión en página web. Elaboración propia. ....	72
Figura 5.5: Perfil del socio, sección Perfil. Elaboración propia. ....	73

Figura 5.6: Perfil del socio, sección Inicio. Elaboración propia.....	73
Figura 5.7: Perfil del socio, sección Notificaciones. Elaboración propia.....	74
Figura 5.8: Perfil del socio, sección Reserva tu hora. Elaboración propia.....	74
Figura 6.1: Perfil de la franquicia, sección Perfil. Elaboración propia.....	90
Figura 6.2: Perfil de la franquicia, sección Dashboard de ventas. Elaboración propia.....	91
Figura 6.3: Perfil de la franquicia, sección Inventario. Elaboración propia. ....	91
Figura 7.1: Matriz de McKisey. Elaboración propia .....	107
Figura 7.2: Matriz de McKisey. Elaboración propia .....	119
Figura 8.1: Formula Valor Final. Elaboración propia. ....	137
Figura 8.4: Tabla con el Flujo de Caja Plan Básico. Elaboración propia .....	146
Figura 8.2: Fórmula del VAN. Elaboración propia .....	146
Figura 8.3: Fórmula del TIR. Elaboración propia.....	147

# Capítulo 1: Antecedentes generales

## 1.1 Introducción

### 1.1.1 Planta de cannabis: efectos, beneficios y usos

El cannabis es una planta anual originaria de Asia con una larga historia de uso terapéutico. Esta planta es una especie herbácea de la familia Cannabaceae la cual es empleada medicinalmente desde hace milenios [1].



*Figura 1.1: Planta de cannabis. Fuente: <https://2fast4buds.com/es/news/anatomia-de-las-plantas-de-cannabis-de-las-semillas-a-los-cogollos>.*

A partir de la década de 1990, gracias a ensayos clínicos y estudios observacionales, se empezó a esclarecer cómo los más de 500 componentes químicos del cannabis actúan en el organismo humano. Entre estos componentes, destacan el cannabidiol (CBD), el cannabigerol (CBG), el cannabinol (CBN) y el delta-9 tetrahidrocanabinol (THC). Este último es el principal constituyente psicoactivo del cannabis.

A lo largo de los años, se ha demostrado que el cannabis y sus derivados pueden ser efectivos para tratar y aliviar los síntomas de una amplia gama de patologías. Estas incluyen el dolor crónico, fibromialgia, enfermedades inflamatorias autoinmunes, enfermedades inflamatorias intestinales, enfermedades cutáneas inflamatorias, enfermedades neuropsiquiátricas, cefaleas, migrañas, glaucoma, insomnio, síndrome metabólico y trastornos cardiovasculares [68].

Además, la FDA ha aprobado medicamentos basados en THC, como el dronabinol y la nabilona, para tratar náuseas en pacientes de quimioterapia y para estimular el apetito

en pacientes con síndrome consuntivo debido al sida. Otros productos como el nabiximol se están investigando para el tratamiento de la espasticidad y el dolor neuropático asociado con la esclerosis múltiple [69].

El impacto positivo del cannabis en el tratamiento de ciertas condiciones se evidencia en casos como el de Lily Rowlan. Esta paciente solía sufrir cientos de crisis con convulsiones violentas cada día. Su familia decidió mudarse a Colorado, un estado que legalizó la marihuana en 2012, para poder iniciar un tratamiento diario con un aceite derivado principalmente del cannabidiol (CBD). Hoy, Lily suele no tener crisis y, en sus peores días, padece solo una o dos [2].

Sin embargo, el uso de la marihuana no está exento de riesgos. Los efectos inmediatos del THC incluyen euforia y relajación, pero también pueden presentarse alteraciones de la percepción sensorial, risa, alteración de la percepción del tiempo y aumento del apetito. En algunos casos, el consumo puede llevar a experiencias negativas como ansiedad, miedo, desconfianza o pánico, y en dosis altas, puede causar psicosis aguda [69].

El consumo de marihuana afecta funciones cerebrales importantes, como la memoria, el pensamiento, la concentración y la coordinación, pudiendo disminuir la capacidad de realizar tareas complejas y afectar la capacidad de conducir. Además, puede llevar a un trastorno por consumo de marihuana, que en casos graves se convierte en adicción [69].

El consumo prolongado de marihuana, especialmente si comienza en la adolescencia, puede estar asociado con deterioro cognitivo, cambios estructurales en el cerebro, y un mayor riesgo de trastornos psicóticos en personas predispuestas. También se ha relacionado con problemas educativos, laborales y sociales, así como con un mayor riesgo de dependencia y uso de otras sustancias [69].

El humo de la marihuana, al igual que el del tabaco, puede irritar los pulmones y la garganta y está vinculado con síntomas de bronquitis crónica y otros problemas respiratorios. Aunque no hay evidencia concluyente que vincule el fumar marihuana con un mayor riesgo de cáncer de pulmón, la relación entre su consumo y cánceres testiculares de gran malignidad en hombres jóvenes requiere mayor investigación [69].

Es fundamental considerar tanto los potenciales beneficios terapéuticos como los riesgos asociados al consumo de cannabis. La investigación continúa evolucionando, y es importante estar al tanto de los últimos hallazgos para hacer un uso informado y responsable de esta planta, especialmente en contextos médicos.

### 1.1.2 Antecedentes Históricos en Chile

La planta de cannabis fue introducida en Chile por los conquistadores españoles en 1545 para la producción de cáñamo, una variedad de cannabis con aplicaciones industriales. Durante siglos, el cáñamo jugó un papel fundamental en la economía chilena, sirviendo en la fabricación de productos como cuerdas, tejidos, aceites y papel [3].

A finales del siglo XIX, la producción de cáñamo comenzó a disminuir debido a la

aparición de nuevas fibras sintéticas, la disminución de la demanda de productos de cáñamo y la creciente estigmatización de la planta. En la década de 1960, la marihuana, otra variedad de cannabis, comenzó a popularizarse en Chile como droga recreativa, especialmente entre la población joven, cambiando la percepción y el uso del cannabis en la sociedad chilena [3].

### 1.1.3 Marco Legal y Regulatorio

A lo largo de los años, la legislación chilena ha presentado varias leyes que intentan regular y controlar la producción, distribución y consumo del cannabis. Estas leyes han evolucionado con el tiempo, reflejando los cambios en la percepción y uso de la planta en la sociedad chilena, y han tratado de equilibrar los intereses de la salud pública, la seguridad y los derechos individuales. Aquí se presenta un resumen de las principales leyes que han definido el marco legal del cannabis en Chile [3]:

1. Ley N° 17.934 (1973): Esta ley prohibió el tráfico de drogas en Chile, incluyendo el cannabis.
2. Ley N° 18.403 (1985): Con esta ley se reconoció por primera vez el uso del cannabis para fines farmacéuticos, aunque en la práctica fue limitado por las restricciones existentes.
3. Ley N° 19.366 (1994): Esta ley introdujo distinciones legales entre estupefacientes y sustancias psicotrópicas, con el cannabis clasificado como un estupefaciente.
4. Ley 20.000 (2005): Esta ley permitió el cultivo de hasta 6 plantas de cannabis en lugares privados bajo ciertas condiciones, y estableció que los productos de cannabis sólo pueden ser obtenidos por pacientes con enfermedades específicas y sólo en farmacias autorizadas. Además, se requiere la autorización del Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) para producciones a gran escala.
5. Ley 21.575 "Ley Antinarco" (2023): Esta ley, promulgada bajo la presidencia de Gabriel Boric, modificó la Ley 20.000, justificando el cultivo de cannabis para fines médicos con receta médica.

En Chile, el cannabis está emergiendo de un periodo de prohibición y se reconoce por sus potenciales beneficios terapéuticos. Sin embargo, el marco regulatorio todavía presenta importantes desafíos, lo que genera incertidumbre legal para los usuarios terapéuticos. Carecen de una regulación clara que permita el acceso seguro a productos derivados del cannabis. A pesar de estos desafíos, Chile está avanzando hacia la aceptación y regulación del cannabis para uso medicinal y recreativo.

Actualmente, los clubes cannábicos medicinales requieren autorización del Instituto de Salud Pública (ISP) y los permisos municipales correspondientes. Aunque la posesión y el transporte de cannabis todavía se consideran delitos debido a la falta de criterios claros para distinguir entre usuarios y traficantes. La producción y distribución de medicamentos derivados del cannabis requieren la autorización del ISP y una prescripción médica.

En este contexto, la demanda de los pacientes ha impulsado la creación de un mercado emergente en Chile. Aunque este mercado se ve limitado por el marco regulatorio actual, representa un cambio importante en la percepción y uso del cannabis en la sociedad chilena.

#### 1.1.4 Actores Relevantes

Los actores relevantes en el mercado del cannabis en Chile se pueden agrupar en tres categorías: productores y proveedores de cannabis medicinal, asociaciones de usuarios y pacientes, y reguladores.

1. **Productores y Proveedores de Cannabis Medicinal:** Estas empresas, como Dayacan, Knop Laboratorios, Labocan, Latin American Cannabis y Phytocannabinoid Therapeutics, son responsables de sembrar, plantar, cultivar y cosechar cannabis. A pesar de que el cultivo a gran escala generalmente está prohibido, algunas empresas han obtenido autorización especial del Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), permitiéndoles operar. En el ámbito de la distribución, cadenas como Salcobrand, Knop y Bioformula distribuyen productos de cannabis a través de farmacias en todo el país. Además, existe un mercado ilegal de cannabis operado por proveedores no autorizados, los cuales no tienen una cadena de control de calidad para su uso.
2. **Asociaciones de Usuarios y Pacientes:** A pesar de la falta de un marco regulatorio específico para los productos medicinales a base de cannabis, la demanda de estos productos ha impulsado la aparición de numerosas asociaciones de cultivadores, pacientes y médicos. Estas asociaciones, como la Fundación Daya, Greenlife, Reforma, Mama Cultiva y Fasim, ofrecen servicios educativos y asesoramiento legal, y han desempeñado un papel crucial en la defensa de los derechos al consumo de cannabis medicinal.

Estas asociaciones se dedican a brindar apoyo y recursos a los pacientes que utilizan cannabis con fines terapéuticos. Trabajan para promover el acceso seguro y legal a los productos derivados del cannabis y abogan por una regulación clara y adecuada en el marco legal. Además, proporcionan información sobre el uso responsable del cannabis medicinal y ofrecen servicios de asesoramiento médico y legal a los pacientes.

Los pacientes que consumen cannabis medicinal a menudo se enfrentan a desafíos legales y sociales debido a la falta de reconocimiento y regulación adecuada. Estas asociaciones juegan un papel fundamental en la educación y la defensa de los derechos de los pacientes, trabajando en estrecha colaboración con médicos y profesionales de la salud para garantizar un acceso seguro y efectivo a los tratamientos a base de cannabis.

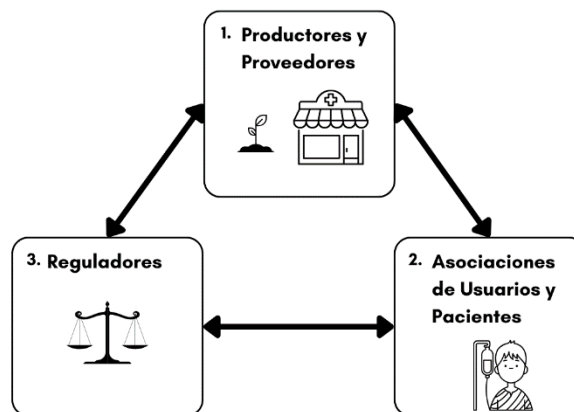
3. **Reguladores:** En Chile, el mercado del cannabis medicinal es regulado principalmente por el Instituto de Salud Pública (ISP). El ISP otorga autorizaciones

para la producción, importación, exportación, distribución y venta de productos con cannabis con fines medicinales y científicos en el país. Realiza inspecciones y evaluaciones regulares a las empresas autorizadas para garantizar el cumplimiento de las normas y regulaciones establecidas.

El Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) también desempeña un papel importante en la regulación del mercado del cannabis medicinal en Chile. Es responsable de la regulación y supervisión del cultivo de cannabis con fines medicinales, así como de la importación y exportación de semillas y plantas de cannabis. Realiza inspecciones y seguimientos regulares a los cultivos de cannabis para garantizar el cumplimiento de las normas y regulaciones establecidas.

Además del ISP y el SAG, otros organismos y entidades gubernamentales, como el Ministerio de Salud, el Ministerio de Agricultura y la Oficina Nacional de Control de Estupefacentes (ONU), también están involucrados en la regulación y supervisión del mercado de la cannabis medicinal y científico en Chile. Trabajan en conjunto para establecer y aplicar la normativa y regulaciones necesarias para garantizar la seguridad y efectividad de los productos con cannabis con fines medicinales en el país.

A continuación, se muestra un diagrama de cómo interactúan las distintas entidades:



*Figura 1.2: Relación entre las distintas entidades. Elaboración propia.*

## 1.2 Problema y Oportunidad

La industria del cannabis en Chile ha experimentado algunos avances significativos en los últimos años, a pesar de la falta de un marco regulatorio claro. Sin embargo, todavía hay muchos obstáculos para el acceso seguro y legal al cannabis medicinal, lo que resulta en vulneraciones a los derechos de los pacientes.

En 2014, se realizó la primera cosecha legal de cannabis con fines medicinales en Chile, y en 2020, el ISP autorizó la primera formulación de cannabis medicinal. No obstante, el



alto costo de los productos y la falta de una regulación clara crean un ambiente de incertidumbre para los pacientes y los proveedores de cannabis medicinal.

La Fundación Daya estima que al menos 200,000 personas en Chile utilizan productos a base de cannabis para manejar alguna condición, mientras que New Frontier Data proyecta que más de 5 millones de personas podrían consumir cannabis medicinal si tuvieran acceso a información oportuna y canales de acceso seguros [4].

La falta de un marco legal claro y accesible agudiza la situación de vulnerabilidad de los pacientes que necesitan productos a base de cannabis medicinal. Un ejemplo ilustrativo es el caso de Rosa Salazar, una paciente de la Fundación Daya que fue absuelta después de una persecución judicial injusta, un ejemplo de la criminalización a la que se enfrentan a diario los usuarios medicinales de cannabis [5].

En resumen, la falta de un espacio seguro y legal para la adquisición de productos a base de cannabis medicinal vulnera los derechos de los pacientes en Chile. Sin embargo, se observan cambios en el horizonte político que sugieren avances hacia una regulación que podría resolver esta problemática, abriendo la puerta a un acceso más seguro y legal al cannabis medicinal.

Además, se ha identificado un potencial de desarrollo prometedor en la creación de una franquicia de clubes cannábicos distribuidos a lo largo del país. Estos clubes tendrán como objetivo proporcionar un acceso seguro y legal a los pacientes que requieren cannabis medicinal. A través de este modelo de franquicia, se podría garantizar un entorno controlado y regulado en el cual los pacientes puedan adquirir productos de cannabis medicinal de calidad.

La implementación de esta franquicia no sólo aseguraría un acceso más fácil y seguro para los pacientes, sino que también jugaría un papel crucial en la protección de sus derechos y la promoción de su bienestar en todo el país. Sería un paso significativo hacia la normalización y aceptación del cannabis medicinal, brindando una solución tangible para resolver los desafíos actuales y mejorar la calidad de vida de los pacientes en Chile

## 1.3 Hipótesis y Propuestas de Solución

### **Hipótesis Central**

Se plantea que el crecimiento sostenible y competitivo del negocio de clubes cannábicos medicinales en Chile puede lograrse de manera más eficaz a través de la expansión mediante un modelo de franquicia. Esta hipótesis se basa en la premisa de que los proveedores de insumos y productos relacionados con el cannabis medicinal tienen una posición negociadora fuerte debido a la complejidad y las regulaciones del sector.

Se considera que un club individual estaría en una posición negociadora débil frente a estos proveedores. Sin embargo, si varios clubes se unen bajo un modelo de franquicia,

el franquiciante podría consolidar las compras y fortalecer la posición negociadora de los franquiciados.

## **Alternativas de Solución**

Una alternativa a la expansión mediante franquicia sería la formación de una asociación de clubes cannábicos. Esta opción también permitiría consolidar la negociación con proveedores y potencialmente mejorar las condiciones de compra. Sin embargo, una asociación carece de la estructura y el soporte que un modelo de franquicia puede ofrecer, especialmente en términos de marketing, procesos estandarizados y formación continua.

## **Justificación de la Franquicia como la Mejor Opción**

La franquicia se destaca como la mejor opción por varias razones:

1. Estructura y Soporte: Proporciona un marco estructurado y apoyo continuo a los franquiciados, lo que es crucial en un mercado regulado y complejo como el del cannabis medicinal.
2. Marca y Marketing: Ofrece beneficios en términos de reconocimiento de marca y estrategias de marketing coherentes, lo que es difícil de lograr en una asociación de clubes independientes.
3. Economías de Escala: Permite una mayor eficiencia en las compras y operaciones, aprovechando las economías de escala.
4. Adaptabilidad y Crecimiento: Facilita la expansión y adaptación a diferentes regiones y contextos legales, manteniendo la consistencia en la calidad y los servicios.

## **Propuesta de Solución**

El desarrollo de un modelo de negocio legal para un club cannábico con fines medicinales en Chile responderá a la creciente demanda y falta de opciones legales y seguras. Este enfoque se justifica por:

1. Demanda Significativa: La alta prevalencia del uso medicinal del cannabis en Chile indica un mercado potencial sustancial. Según un estudio realizado por la Fundación Utopía en 2020, se consultó a las personas sobre su consumo de cannabis y su naturaleza. De una población de 13.5 millones de personas adultas que residen en Chile, más de 4 millones de adultos se identificaron como consumidores de cannabis, lo cual es una cifra significativa. Además, cerca de 1.5 millones de estos individuos reportaron un uso medicinal de la planta. Estos datos revelan una cultura cannábica en Chile que va más allá de los estigmas asociados al consumo de esta sustancia, demostrando la existencia de una demanda

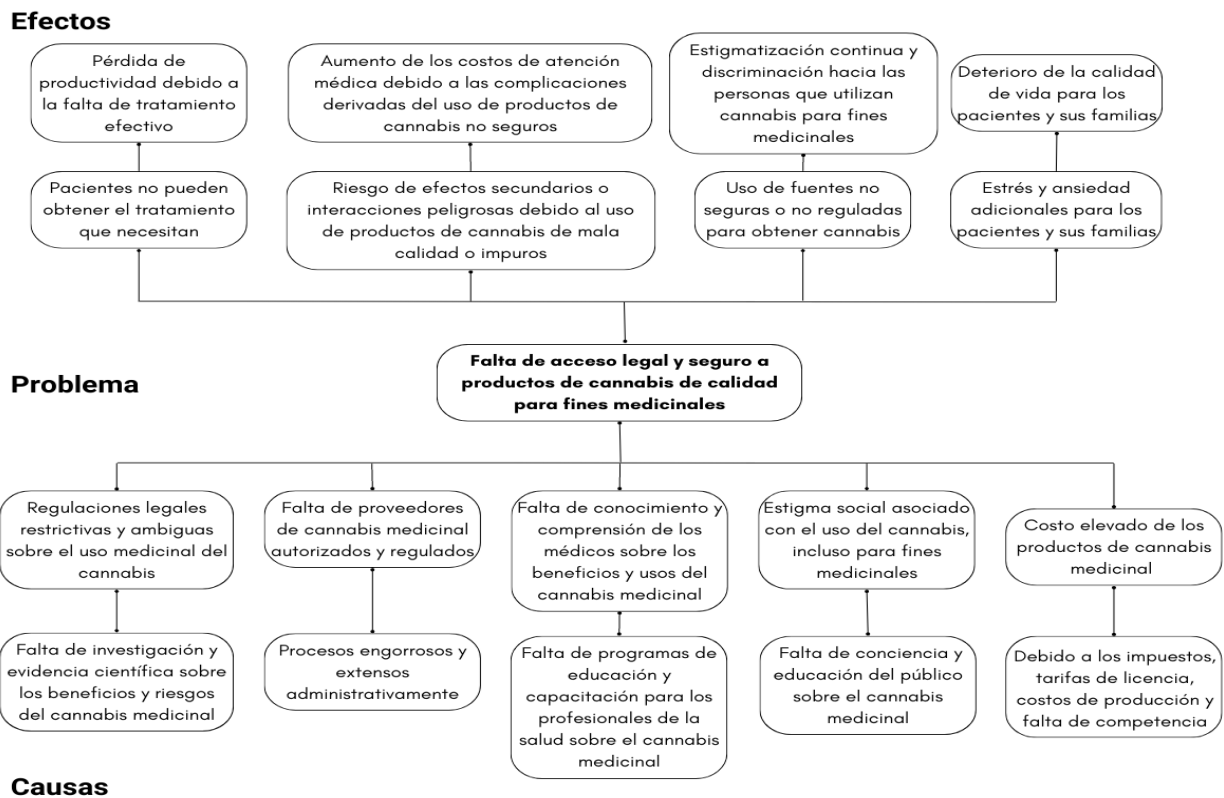
significativa y un potencial mercado en Chile para los productos de cannabis medicinal [6] [7].

2. Crecimiento del Mercado: Las proyecciones del mercado de cannabis medicinal muestran un potencial de crecimiento significativo a nivel nacional e internacional. En 2020, el valor del mercado de cannabis medicinal en Chile fue de 24 millones de dólares, y se proyecta que podría alcanzar los 50 millones de dólares en 2025. Por otro lado, el mercado latinoamericano de cannabis medicinal alcanzó un valor de 170.5 millones de dólares en 2021 y se anticipa que crezca a una tasa de crecimiento anual compuesta del 10.5% durante 2023-2028. Finalmente, a nivel mundial, el mercado de la marihuana medicinal se valoró en 13.800 millones de dólares en 2022, y se prevé que alcance los 53.883 millones de dólares en 2030 [8] [9] [10] [11].
3. Necesidad de Alternativas Legales: La existencia de un mercado no regulado subraya la necesidad de proporcionar opciones legales y seguras para los consumidores. La diputada Ana María Gazmuri ha señalado que los chilenos destinan diariamente un millón de dólares a la adquisición de diversas sustancias, de los cuales ochocientos mil dólares se invierten en el mercado del cannabis. Esto significa que diariamente se gasta esa cifra en un mercado no regulado, lo que resalta la importancia de proporcionar opciones legales y seguras para los consumidores. Es importante destacar que esta cifra actualmente no está sujeta a impuestos, lo que impacta directamente en la recaudación fiscal del país [12].

Actualmente, muchos consumidores adquieren cannabis de manera ilegal a través de aplicaciones como Grindr, lo que puede dar lugar a situaciones de riesgo como la incertidumbre sobre la calidad del producto, transacciones peligrosas e incluso persecución legal. Es por ello por lo que el club cannábico con fines medicinales busca ofrecer a los consumidores un espacio seguro y legal para adquirir productos de cannabis medicinal.

## **Árbol de Problemas**

El problema central que este proyecto aborda es la falta de acceso legal y seguro a productos de cannabis certificados y de calidad para fines medicinales. Esta problemática tiene varias causas directas e indirectas, como la falta de regulaciones legales claras, el estigma social y la falta de información adecuada sobre los beneficios y usos del cannabis medicinal. A continuación, se muestra el árbol de problemas, considerando los posibles efectos y causas:



*Figura 1.3: Árbol de problemas, causas y efectos. Elaboración propia.*

En respuesta a las consideraciones previas, la creación de un club cannábico con enfoque medicinal operando bajo un modelo de franquicia emerge como una solución viable y efectiva. Esta estrategia no solo cumple con las necesidades del mercado, sino que también establece una estructura de negocio sostenible. Además, proporciona una posición negociadora más sólida frente a los proveedores, superando así las restricciones asociadas con otras alternativas, como las asociaciones de clubes.

La implementación exitosa de este proyecto tiene el potencial de fomentar un mercado legal y regulado para el cannabis medicinal. Se espera que beneficie a los pacientes al ofrecerles opciones seguras y de alta calidad. Además, se anticipa que el proyecto impulse la creación de nuevos empleos en diversos sectores, contribuya a la reducción de la dependencia del mercado negro y genere ingresos significativos para el Estado.

## 1.4 Objetivos, Resultados Esperados y Alcance

A continuación, se hace referencia al objetivo general y los objetivos específicos.

### 1.4.1 Objetivo general

Desarrollar un modelo para el desarrollo y crecimiento de un negocio de comercialización de cannabis medicinal, dentro de los marcos legales, mediante franquicias.

#### 1.4.2 Objetivos específicos

1. Determinar el atractivo del macroentorno de negocios, identificar oportunidades y amenazas, y establecer las acciones a seguir.
2. Realizar una investigación de mercado para determinar el atractivo de la industria, identificar oportunidades y amenazas, y definir las acciones correspondientes a seguir.
3. Revisar los modelos de negocio existentes basándose en experiencias internacionales.
4. Diseñar y proponer un modelo de negocio para un club cannábico con fines medicinales.
5. Diseñar y proponer un modelo de franquicia que contribuya al crecimiento y desarrollo de un club cannábico con fines medicinales.
6. Definir una agenda estratégica para el negocio del club cannábico con fines medicinales y para el negocio de franquicia, estableciendo metas y objetivos claros.
7. Realizar una evaluación económica y financiera tanto del negocio del club cannábico con fines medicinales como del negocio de franquicia, analizando viabilidad y rentabilidad.
8. Proponer un modelo de seguimiento y control que permita una adecuada ejecución de la estrategia definida.

#### 1.4.3 Alcance

1. Análisis de mercado: Este análisis proporcionará una visión detallada del mercado de la medicina alternativa en Chile, con un enfoque específico en el uso terapéutico del cannabis. Identificará a los principales actores del mercado, las tendencias actuales y las oportunidades potenciales para la venta de franquicias de clubes cannábicos con fines medicinales.
2. Modelo de negocio para la operación de un club cannábico con fines medicinales y la venta de franquicias de estos clubes: Este modelo estará detallado y será

factible para implementar en el mercado chileno. Incluirá elementos críticos para la operación exitosa del negocio, como la estructura, los procesos clave y las agendas estratégicas.

Los alcances y limitaciones del proyecto serán los siguientes:

- El trabajo se enfocará en la venta de franquicias de clubes cannábicos con fines terapéuticos en Chile y el modelo de negocio de operación de estos clubes.
- No abordará otros aspectos del mercado de la medicina alternativa, como el proceso de producción de productos derivados del cannabis.

Los beneficios esperados de este trabajo incluyen:

- Creación de una oportunidad de negocio innovadora y rentable en el mercado de la medicina alternativa en Chile.
- Proporcionar un modelo de negocio detallado y factible que permita a los emprendedores interesados en este sector iniciar su negocio de manera efectiva y exitosa.
- Potencial uso del modelo de negocio como herramienta para recaudar fondos de inversión y financiar la implementación de las franquicias.
- Ofrecer a los inversores una oportunidad de inversión rentable y ética en el emergente mercado del cannabis medicinal, contribuyendo al acceso de la medicina alternativa en el país.

En cuanto a la proyección futura, el modelo de negocio que se desarrollará en este proyecto, se espera que sea adaptable y personalizable según las necesidades y características específicas de cada franquicia, lo que aumentará su efectividad y rentabilidad. Aunque inicialmente se enfoque en la industria del cannabis medicinal en Santiago, Chile, el modelo podría ser escalable para abarcar la industria del cannabis recreativo y medicinal en otros mercados geográficos, como América Latina y Europa. La visión futura también incluye la adopción de tecnologías avanzadas, como el cultivo inteligente realizado por máquinas, y la mejora continua en la calidad y legalidad de los servicios ofrecidos.

## 1.5 Marco conceptual

### 1.5.1 Definición de Conceptos

#### 1.5.1.1 Club Cannábico con Fines Medicinales

Un club cannábico con fines medicinales es una entidad o espacio físico dedicado a facilitar el acceso controlado y legal al cannabis con el propósito de tratar afecciones médicas específicas. Estos clubes operan bajo regulaciones gubernamentales y suelen requerir membresía. Ofrecen a sus miembros un ambiente seguro y controlado para obtener cannabis de calidad, garantizando su origen y contenido terapéutico. Además de la distribución, estos clubes pueden servir como lugares de encuentro, educación y apoyo para pacientes que buscan alternativas terapéuticas [13].

El concepto de un club cannábico con fines medicinales es esencial para este estudio debido a su enfoque único en la salud y el bienestar, distinguiéndolo de otros modelos de distribución de cannabis. Su relevancia radica en el enfoque terapéutico y comunitario, que no solo aborda la necesidad de acceso controlado al cannabis sino también la importancia de un entorno de apoyo para los usuarios.

#### 1.5.1.2 Franquicia

Las franquicias se presentan como una estrategia empresarial eficaz y ampliamente empleada en distintos sectores comerciales. Una franquicia es un acuerdo contractual en el cual una entidad (franquiciador) otorga a otra (franquiciado) el derecho de operar una unidad de negocio utilizando su marca, procesos, y sistemas, a cambio de una tarifa o regalía periódica. El franquiciador proporciona apoyo continuo y asistencia en áreas como capacitación, marketing y gestión. La franquicia permite al franquiciado beneficiarse de la marca y el modelo de negocio exitoso del franquiciador [14].

La selección de la franquicia como modelo empresarial se justifica por su eficacia comprobada en expandir un modelo de negocio mientras se mantiene la consistencia en la calidad y los servicios. Este enfoque es particularmente apto para los clubes cannábicos medicinales, ya que permite una estandarización en la calidad del producto y la experiencia del cliente, aspectos críticos en el mercado del cannabis medicinal.

#### 1.5.1.3 Modelo de Negocios

Un modelo de negocios es una representación abstracta de cómo una organización crea, entrega y captura valor. Describe los componentes clave de cómo opera una empresa, incluyendo la propuesta de valor, segmentos de clientes, canales de distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos. Un modelo de negocios efectivo es esencial para el funcionamiento y el éxito de cualquier empresa [15].

El modelo de negocios se elige por su capacidad para estructurar de manera clara cómo la empresa creará, entregará y capturará valor. Es fundamental para asegurar que los clubes cannábicos medicinales operen de manera sostenible y eficiente, abordando todas las áreas clave desde la estructura de ingresos hasta la interacción con el cliente.

#### 1.5.1.4 Evaluación Económica y Financiera

La evaluación económica y financiera es un proceso que implica el análisis de los aspectos monetarios de un proyecto o negocio. Incluye la estimación de costos, ingresos, flujo de efectivo, cálculo del Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR),

el Periodo de Recuperación de Capital (PRC) y otros indicadores financieros para evaluar la viabilidad económica y el rendimiento financiero de una inversión.

Esta evaluación es vital para determinar la viabilidad y sostenibilidad del club cannábico medicinal. Al analizar los aspectos financieros del proyecto, se asegura que la inversión y los recursos se utilicen de manera eficaz para lograr la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo.

## 1.5.2 Descripción de Frameworks metodológicos

### 1.5.2.1 Análisis PESTEL

El Análisis PESTEL se basa en la descripción del entorno de la empresa mediante la consideración de los elementos: Políticos, Económicos, Socio-cultural, Tecnológicos, Ambientales y Legales. Toma en cuenta, que no es más que un instrumento para el análisis estratégico del entorno global económico en donde se desarrolla la empresa.

La aplicación y uso permite evaluar la perspectiva, crecimiento y orientación de las operaciones de la organización y a su vez, se podrán identificar los elementos externos que puedan afectar en el presente o en el futuro a la empresa.

El Análisis PESTEL puede utilizarse para la planificación estratégica, organizacional y de mercado de la empresa, esto con la finalidad de evaluar bien el contexto y entorno actual en el cual se desarrolla la organización. Es por ello por lo que se recomienda, que antes de ejecutar o llevar a cabo alguna estrategia de mercado se realice un análisis minucioso del entorno de esta [16].

Se escoge por su capacidad para proporcionar una visión integral del entorno macroeconómico en el que operarán los clubes cannábicos medicinales. Este análisis es crucial para identificar factores externos que pueden influir en el éxito del proyecto, desde cambios legislativos hasta tendencias sociales y económicas.

### 1.5.2.2 TAM, SAM y SOM

El Mercado Total (Total Addressable Market - TAM) se refiere a la demanda total de un mercado para un producto o servicio. Representa el máximo ingreso potencial que una empresa puede obtener al vender su producto o servicio en un mercado específico. Este concepto es crucial para que las empresas evalúen objetivamente el potencial de crecimiento de un mercado [17].

Sin embargo, debido a limitaciones como la especialización o dificultades geográficas, no siempre es posible alcanzar a todo el Mercado Total. Aquí es donde entra el Mercado Servible (Serviceable Available Market - SAM), que representa la parte del mercado a la que una empresa puede dirigirse efectivamente, considerando sus capacidades y limitaciones [17].



Por último, el Mercado Obtenible (Serviceable Obtainable Market - SOM) es la porción del SAM que una empresa puede esperar capturar razonablemente en un periodo determinado. Esto se basa en factores como la capacidad de producción y el presupuesto de marketing. El SOM ayuda a las empresas a fijar objetivos de crecimiento a corto plazo [17].

La comprensión y utilización de TAM, SAM y SOM son fundamentales para entender la magnitud del mercado y el potencial específico que se puede alcanzar. Estos conceptos ayudan a definir los mercados total, servible y obtenible, proporcionando una base realista y específica para la planificación estratégica.

#### 1.5.2.5 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas de Porter constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas en una industria determinada.

En otras palabras, este modelo investiga si es rentable crear una empresa en un determinado sector, en función de la estructura del mercado. Cada una de las cinco fuerzas de Porter es un factor que influye en la capacidad de obtener beneficios. Las cinco fuerzas son las siguientes [18]:

1. Intensidad de la competencia actual.
2. Competidores potenciales.
3. Productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los clientes.

Este modelo se elige por su eficacia en analizar la competitividad de la industria del cannabis medicinal. Su aplicación es fundamental para entender las dinámicas del mercado y para diseñar estrategias que construyan una ventaja competitiva sostenible.

#### 1.5.2.6 Análisis FODA

El análisis FODA es una técnica que se usa para identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas del negocio o, incluso, de algún proyecto específico. Si bien, por lo general, se usa muchísimo en pequeñas empresas, organizaciones sin fines de lucro, empresas grandes y otras organizaciones; el análisis FODA se puede aplicar tanto con fines profesionales como personales.

El análisis FODA es una herramienta simple y, a la vez, potente que te ayuda a identificar las oportunidades competitivas de mejora. Te permite trabajar para mejorar el negocio y el equipo mientras te mantienes a la cabeza de las tendencias del mercado [19].

Se selecciona por su utilidad en la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Este enfoque integral es crucial para el desarrollo de una estrategia que maximice los recursos y habilidades del club cannábico medicinal mientras aborda los retos del mercado.

#### 1.5.2.7 Matriz de McKinsey

Es una herramienta que ayuda a las empresas a decidir en cuál de sus Productos, Servicios o Unidades de Negocio vale la pena invertir [20][21].

Se centra en 2 variables:

1. Atractivo Industrial
2. Fortaleza Competitiva

El resultado son 9 potenciales Escenarios con 3 Enfoques Principales:

1. El Escenario de Inversión
2. El Escenario de Mantenimiento
3. El Escenario de Abandono

La Matriz de McKinsey se escoge por su enfoque en evaluar el atractivo de la industria y la fortaleza competitiva del club cannábico. Este modelo es especialmente útil para tomar decisiones estratégicas informadas sobre dónde invertir y cómo posicionarse en el mercado.

#### 1.5.2.8 Periodo de Recuperación del Capital (PRC)

Es el tiempo que se necesita para recuperar la inversión inicial realizada en un proyecto o negocio a través de los flujos de efectivo generados por ese proyecto. En otras palabras, es el tiempo que lleva obtener de vuelta la cantidad de dinero que se invirtió inicialmente.

El cálculo del PRC implica analizar los flujos de efectivo neto que el proyecto generará a lo largo del tiempo, incluyendo los ingresos y los gastos, y determinar cuánto tiempo se necesita para que esos flujos de efectivo acumulados sean iguales o superiores a la inversión inicial.

$$\text{PRC} = \text{Inversión Inicial} / \text{Flujo de Fondo Anual}$$

El PRC se calcula dividiendo la inversión inicial por los flujos de efectivo netos anuales. La cifra resultante representa el número de años necesarios para recuperar

completamente la inversión inicial a través de los flujos de efectivo generados por el proyecto [22].

Esta métrica es esencial para evaluar la eficiencia financiera del club cannábico medicinal y es crucial para las decisiones de inversión y financiamiento.

#### 1.5.2.9 Balanced Scorecard de Norton y Kaplan

El Balanced Scorecard, o cuadro de mando integral, es una herramienta empresarial que permite describir tanto los activos tangibles como intangibles de una empresa. Se basa en cuatro perspectivas clave para organizar los objetivos empresariales [23]:

- 1. Perspectiva Financiera:** Esta perspectiva se enfoca en los aspectos que impactan directamente en el valor para los accionistas, como la rentabilidad, el crecimiento, el valor para los accionistas y los presupuestos. Aunque es fácil de medir, su alcance es limitado y tiende a tomar decisiones a corto plazo.
- 2. Perspectiva del Cliente:** Aquí se centra en la propuesta de valor para los clientes, incluyendo la atracción, retención y fidelización de estos. Se busca no solo a través de encuestas, sino también con datos medibles como el tiempo de respuesta y la lealtad del cliente.
- 3. Perspectiva de Procesos Internos:** Esta perspectiva se concentra en las medidas operativas y organizativas que llevan a un buen desempeño financiero y a una propuesta de valor efectiva para los clientes. Ejemplos incluyen la disponibilidad operativa y la confiabilidad.
- 4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Esta perspectiva es fundamental para las anteriores, ya que se trata de los empleados y sistemas informativos que permiten alcanzar resultados destacados. Incluye el desarrollo de empleados y la disponibilidad de información.

La elección de este modelo se justifica por su eficacia probada en proporcionar una visión holística del negocio, que es especialmente relevante en el dinámico y multifacético sector del cannabis medicinal. Permite no solo rastrear el rendimiento financiero, sino también asegurar que el club cannábico avance de manera sostenible y responsiva a sus stakeholders.

## 1.6 Metodología

Para abordar la oportunidad descrita en la sección de descripción del problema, se utilizarán las siguientes metodologías y herramientas:

## 1. Determinar el Atractivo del Macroentorno de Negocios

- Lean Business Model Canvas: Para comprender adecuadamente los factores internos y externos que impactan en el negocio, se realizará un análisis preliminar del modelo. Este incluirá una descripción concisa pero completa del problema identificado, la solución propuesta, la propuesta de valor, y el segmento de clientes objetivo. Este análisis se aplicará tanto al club cannábico con fines medicinales como a la empresa que comercializa franquicias de estos clubes. Esta aproximación holística permitirá una comprensión profunda de las dinámicas y necesidades del mercado.
- Análisis PESTEL: Se analizarán factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales para comprender el entorno macro de los clubes cannábicos con fines medicinales en Chile. Se recurrirá a fuentes gubernamentales, publicaciones de investigación y bases de datos del sector para obtener datos actualizados y relevantes.
- Definición de Oportunidades, Amenazas y Acciones: Basado en el análisis PESTEL, se identificarán posibles oportunidades, amenazas y se definirán las acciones a seguir.

## 2. Realizar una Investigación de Mercado

- TAM, SAM, SOM: Estos métodos ayudarán en la evaluación del mercado total, segmentado y alcanzable. Se utilizarán informes de mercado, bases de datos estadísticas y estudios de mercado para evaluar el tamaño y las características del mercado.
- 5 Fuerzas de Porter: Se utilizará para determinar el atractivo de la industria del cannabis medicinal. Se analizarán informes del sector, estudios de competencia y entrevistas con expertos.

## 3. Revisar Modelos de Negocio según Experiencia Internacional

- Levantamiento de casos, buenas prácticas y elementos de diseño: Se investigará sobre experiencias internacionales, para identificar tendencias y mejores prácticas en el modelo de negocio de clubes cannábicos con fines medicinales. Todo esto mediante el estudio de casos de éxito, informes de la industria y publicaciones académicas.

## 4. Diseñar y proponer modelo de negocios club cannábico con fines medicinales

- Lean Business Model Canvas: La metodología Business Model Canvas se emplea para estructurar y definir el modelo de negocio de manera eficiente. Se estructurará el modelo de negocio utilizando información secundaria como estudios de mercado e informes de la industria.
- Análisis FODA: Se realizará un análisis FODA para complementar la definición del modelo de negocio y respaldar la identificación de acciones

estratégicas. Para garantizar la validez y relevancia de los resultados que se presentarán en el análisis, se adoptará una metodología rigurosa que incluye información obtenida de estudios de mercado y análisis internos. Adicionalmente, se consultará una amplia gama de literatura académica y estudios de caso relevantes para comprender las mejores prácticas y lecciones aprendidas en la industria del cannabis medicinal a nivel global. Este enfoque metódico asegurará la recopilación de datos actualizados y pertinentes, proporcionando así una base sólida y confiable para el análisis.

#### 5. Diseñar y proponer modelo de franquicia

- Lean Business Model Canvas: Para diseñar y proponer el modelo de franquicia se utilizará la metodología Business model canvas para estructurar la propuesta de franquicia de manera sólida. Se utilizarán datos de franquicias exitosas y estudios de mercado específicos para estructurar la propuesta de franquicia.
- Análisis FODA: Un análisis FODA respaldará la identificación y definición de acciones específicas para la franquicia. Se basará en información de mercado y análisis internos. Para garantizar la validez y relevancia de los resultados que se presentarán en el análisis, se adoptará una metodología rigurosa que incluye información obtenida de estudios de mercado y análisis internos. Adicionalmente, se consultará una amplia gama de literatura académica y estudios de caso relevantes para comprender las mejores prácticas y lecciones aprendidas en la industria del cannabis medicinal a nivel global. Este enfoque metódico asegurará la recopilación de datos actualizados y pertinentes, proporcionando así una base sólida y confiable para el análisis.

#### 6. Definir agenda estratégica del negocio del Club cannábico con fines medicinales y negocio de Franquicia

- Matriz de McKinsey (Atractivo de la Industria vs. Fortalezas del Negocio): Esta matriz se utilizará para establecer una agenda estratégica que considere la relación entre el atractivo de la industria y las fortalezas del negocio. Se utilizarán datos de mercado y análisis internos.
- Análisis de Riesgos: Se llevará a cabo un análisis de riesgos y se establecerá un marco lógico de objetivos estratégicos, estrategias por objetivo y líneas de acción para mitigarlos. Se realizará basándose en estudios de mercado y escenarios previstos.

#### 7. Evaluación Económica y Financiera

- VAN, TIR y PRC: Estas métricas financieras se emplearán para evaluar la viabilidad económica y financiera tanto del club cannábico con fines medicinales como de la franquicia propuesta. Se basará en datos financieros proyectados y análisis de mercado.

## 8. Proponer un Modelo de Seguimiento y Control

- **Balanced Scorecard de Norton y Kaplan:** Esta metodología se implementará para definir métricas e indicadores de desempeño que permitan un seguimiento y control efectivos de la ejecución de la estrategia en ambos negocios. Adicionalmente se le agregará la dimensión social dado el perfil del negocio. Se utilizarán datos internos y benchmarks del sector.

Este enfoque metodológico integral y estructurado se basa en el marco conceptual previamente definido y permitirá abordar de manera efectiva la investigación y el diseño de un modelo de negocio para un club cannábico con fines medicinales y su posible franquicia en Chile. Cada paso de la metodología está diseñado para contribuir a la comprensión teórica y la aplicación práctica de los objetivos de la investigación.

# Capítulo 2: Atractivo del macroentorno de negocios

## 2.1 Planteamiento inicial del negocio

En este trabajo se desarrollarán y analizarán dos modelos de negocio distintos, cada uno con sus propias características y orientación de mercado: el club cannábico con fines medicinales (orientado al consumidor final o B2C) y el negocio de la venta de franquicias de estos clubes (orientado al negocio o B2B). Se enfatiza la importancia de considerar estos modelos por separado debido a sus diferencias fundamentales en términos de clientes, problemas, soluciones y canales.

A continuación, se realizará una breve descripción del problema, la solución, la propuesta de valor y el segmento de clientes de cada modelo de negocio para entender los siguientes capítulos situándolos desde una base.

### **Modelo de Negocio para Club Cannábico con Fines Medicinales (B2C)**

1. Problema: En Chile, existe una carencia de acceso seguro y legal al cannabis para fines medicinales. Los pacientes enfrentan desafíos para obtener productos de calidad y seguros, con opciones limitadas a la compra en el mercado negro o el autocultivo.
2. Solución: Establecimiento de clubes cannábicos con fines medicinales, ofreciendo un acceso legal y controlado a productos de cannabis de alta calidad, junto con asesoramiento y apoyo terapéutico.
3. Propuesta de Valor: Los clubes ofrecen productos de cannabis medicinal certificados, asesoramiento de expertos y un entorno comunitario para el aprendizaje y el soporte. El enfoque es proporcionar una experiencia integral y personalizada para cada socio.
4. Segmento de Clientes: Pacientes que buscan alternativas terapéuticas para diversas afecciones, incluyendo adultos jóvenes conscientes de su salud y bienestar, y usuarios actuales de cannabis medicinal.

### **Modelo de Negocio para la Venta de Franquicias (B2B)**

1. Problema: La falta de una red organizada y estandarizada de clubes cannábicos medicinales que pueda ofrecer servicios consistentes y cumplir con las regulaciones legales.

2. Solución: Venta de franquicias de clubes cannábicos medicinales, lo que permite la expansión rápida y estructurada de la red de clubes, garantizando la calidad y el cumplimiento normativo.
3. Propuesta de Valor: Ofrecer a los empresarios y a los inversores una oportunidad de negocio viable y regulada en el sector del cannabis medicinal, con soporte continuo, formación y acceso a una marca establecida.
4. Segmento de Clientes: Inversores y empresarios interesados en el sector del cannabis medicinal, buscando oportunidades de negocio legales y rentables.

### **Análisis de los Modelos**

Aunque ambos modelos están vinculados, es fundamental diferenciarlos en términos de sus estrategias y enfoques. El modelo B2C se centra en la experiencia del paciente y la prestación de servicios de calidad, mientras que el modelo B2B se enfoca en la expansión y estandarización de la red de clubes. Cada uno tiene diferentes requisitos de marketing, gestión y operación, lo que justifica su análisis y desarrollo independientes.

## **2.2 Análisis PESTEL**

Para abordar efectivamente los factores relevantes en la implementación de un club cannábico con fines medicinales en Chile, se llevará a cabo un análisis PESTEL exhaustivo. Este análisis tiene como objetivo identificar los factores externos que influirían en la percepción y actitud de los consumidores hacia los productos derivados del cannabis.

El análisis PESTEL, que considera seis dimensiones fundamentales, es crucial para diagnosticar con precisión los aspectos externos que impactan el mercado y la empresa. Se enfocará especialmente en el segmento del uso medicinal del cannabis, que aún se encuentra en una fase de desarrollo incipiente en Chile. A través de este análisis, se busca comprender mejor el entorno del mercado y ajustar las estrategias para satisfacer de forma óptima las necesidades y expectativas de los consumidores chilenos.

Para garantizar la validez y relevancia de los resultados presentados en el análisis PESTEL, se utilizará una metodología que incluye la consulta de fuentes gubernamentales, publicaciones de investigación y bases de datos especializadas en el sector. Este enfoque metódico asegurará la recopilación de datos actualizados y pertinentes, proporcionando una base sólida para el análisis. Este proceso detallado y riguroso es fundamental para esclarecer cómo se obtuvo la información y para validar los resultados presentados en el análisis.



## 2.2.1 Político

En Chile, se permite el uso de cannabis con fines medicinales, pero el país ha recibido críticas por la lenta implementación de medidas que garanticen un acceso seguro y efectivo a la marihuana medicinal (Castillo-Contreras et al., 2020). Es crucial que los clubes de cannabis se mantengan actualizados en relación con los cambios legislativos y las posiciones de los partidos políticos, ya que estos pueden tener un impacto significativo tanto en la regulación como en el acceso al cannabis.

Además, el modelo de negocio basado en clubes de cannabis debe tener en cuenta el entorno político a nivel local y regional donde planean establecerse, ya que las actitudes políticas y la implementación de la ley pueden variar. Los clubes deberán establecer relaciones con políticos y grupos de presión para influir en las políticas que afectan su negocio.

En el contexto político de Chile, la legalización del cannabis ha sido utilizada como una promesa en las campañas presidenciales debido a su peso político. Aunque cada campaña presenta propuestas distintas, tanto el uso medicinal como el recreativo del cannabis son mencionados en los debates presidenciales. Algunos de los argumentos planteados incluyen:

- 1. Generación de empleo y desarrollo económico:** La legalización y regulación del cannabis puede tener un impacto significativo en la generación de empleo y el desarrollo económico. Se argumenta que la industria del cannabis podría crear oportunidades laborales en diversas áreas, como la producción, distribución, investigación y desarrollo de productos derivados del cannabis. Esto a su vez podría contribuir al crecimiento económico del país y aumentar la recaudación de impuestos. La diputada Ana María Gazmuri, en su actividad como impulsora de la ley para la despenalización del cultivo de marihuana, expresó que se necesitan hasta 100 trabajadores por cada hectárea de cannabis cosechada [24].
- 2. Políticas de salud pública:** La regulación del cannabis también puede estar relacionada con políticas de salud pública. Se plantea que una regulación adecuada permitiría implementar programas educativos y de prevención dirigidos a informar a la población sobre los riesgos y beneficios del consumo de cannabis. Además, la regulación puede establecer estándares de calidad y seguridad para los productos derivados del cannabis, garantizando así la protección de la salud de los consumidores.
- 3. Nueva política tributaria:** Se plantea la posibilidad de realizar cambios en la política tributaria para aumentar la recaudación fiscal, considerando el mercado del cannabis. Esto podría implicar la aplicación de impuestos específicos. Un

ejemplo es el caso de Canadá, donde la legalización del cannabis contribuyó con 11.032 millones de dólares al PIB canadiense [25].

- 4. Reducción de la delincuencia:** La propuesta de descriminalizar a los consumidores y poseedores de cannabis busca no solo reducir la población penal, sino también disminuir el presupuesto destinado a combatir el narcotráfico. Estos recursos podrían ser reasignados a nuevas políticas públicas de interés social.

## 2.2.2 Económico

La economía de Chile está pasando por ajustes después de un período de crecimiento excepcional en 2021. En 2022, el crecimiento económico disminuyó a un 2,4% debido a una menor actividad en el consumo y a las políticas fiscales y monetarias restrictivas [26].

Para el primer semestre de 2023, se espera que la economía continúe ajustándose, con una caída en el consumo y una situación laboral debilitada. Sin embargo, se prevé una gradual recuperación económica en la segunda mitad del año. La inflación podría mantenerse alta en el corto plazo, pero se espera que se estabilice hacia fines de 2024 [26].

En términos de pobreza, se espera que la tasa se mantenga alrededor del 11,5% en 2023, y no se espera que la economía vuelva a los niveles previos a la pandemia en el corto plazo [26].

La industria del cannabis medicinal representa una oportunidad económica significativa. Según la Grand View Research, se espera que el tamaño del mercado global del cannabis legal alcance los USD 70,6 billones para 2028 [27].

En esta misma línea, el mercado ha experimentado la expansión de operaciones lideradas por corporaciones internacionales. Además, actores locales han desempeñado un papel activo en el establecimiento y crecimiento de las sucursales de importantes empresas multinacionales en Chile. Ejemplos destacados incluyen la llegada de Canopy Growth en 2018, a través de Spectrum Cannabis Chile, con una inversión de US\$ 10 millones, y la adquisición de Alef Biotechnology por parte de Tilray en 2019 por US\$ 3,9 millones [28].

Chile ofrece un mercado potencialmente lucrativo para el cannabis medicinal, impulsado por el crecimiento de la economía y la creciente población de pacientes con enfermedades crónicas. No obstante, el club debe realizar un análisis exhaustivo de la oferta y la demanda del mercado, así como evaluar las barreras de entrada y los costos operativos para lograr una competencia exitosa.

Es fundamental que el club desarrolle una estrategia financiera sólida, teniendo en cuenta la volatilidad característica del mercado del cannabis y la posible reticencia de las

instituciones financieras para proporcionar financiamiento a empresas relacionadas con esta industria.

### **2.2.3 Social**

En el análisis social del entorno chileno respecto al consumo de cannabis, se observa una división cultural. Por un lado, hay un creciente reconocimiento de los beneficios terapéuticos del cannabis, especialmente entre la población joven y los sectores más liberales de la sociedad. Sin embargo, persiste un estigma y discriminación asociados al consumo de cannabis, incluso cuando se utiliza con fines medicinales. Esto resalta la importancia de que las organizaciones, como el club, trabajen en la educación y sensibilización del público sobre los beneficios del cannabis medicinal, y en el combate contra el estigma asociado. Estrategias como establecer alianzas con organizaciones de salud y bienestar, lanzar campañas de concientización y realizar seminarios educativos pueden ser de gran utilidad en este aspecto.

Los datos recolectados en recientes encuestas y estudios respaldan la evolución significativa del consumo de cannabis medicinal en Chile. Según la encuesta Plaza Pública de CADEM, la aprobación a la legalización del consumo de marihuana recreativa ha mostrado una tendencia al alza, alcanzando su máximo histórico del 52% en octubre de 2022. Además, se ha registrado un crecimiento sostenido y notable en el consumo con fines medicinales.

Por otro lado, un estudio de la Consultora Tu Influences, encargado por la Fundación Eutopía, revela que un 68% de la muestra apoya la regulación y facilitación del uso medicinal de cannabis, y un 81% apoya que el uso medicinal se pueda ejercer a través de un sistema simple respaldado por profesionales de la salud. Este hallazgo, junto con el hecho de que el 63% de los encuestados cree que la actual ley de drogas no distingue adecuadamente entre delincuentes y consumidores, refleja una creciente demanda social por una regulación más clara y justa respecto al consumo de cannabis, especialmente en su uso medicinal [6].

En cuanto al perfil del consumidor, el 14% de los participantes en la encuesta de la Fundación Eutopía se declararon consumidores medicinales de cannabis. Extrapolando estos datos a la población adulta total de Chile, estimada en alrededor de 13.5 millones de personas, se estima que más de 4 millones se identifican con algún tipo de uso de cannabis, y cerca de 1.5 millones lo utilizan de manera medicinal [6].

En conclusión, estos datos evidencian que el consumo de cannabis con fines medicinales está ganando aceptación en la sociedad chilena. Sin embargo, también señalan la necesidad urgente de una regulación más clara y eficaz que distinga entre el consumo recreativo y el medicinal, garantizando un acceso seguro y controlado a los productos de cannabis para aquellos que los necesitan con fines terapéuticos.

### **2.2.4 Tecnológico**

La tecnología desempeña un papel crucial en la industria del cannabis medicinal, ya que ofrece diversas ventajas y oportunidades. En primer lugar, los sistemas de gestión de la información y los sistemas de seguridad digital son fundamentales para garantizar la privacidad y seguridad de los pacientes. Estos sistemas aseguran que la información personal y médica de los usuarios esté protegida y solo sea accesible por personal autorizado.

Asimismo, la automatización de los procesos de producción de cannabis puede aumentar la eficiencia y reducir los costos de producción. La implementación de tecnologías avanzadas en el cultivo y transformación del cannabis permite optimizar los tiempos y recursos, mejorando la calidad y uniformidad de los productos. Además, se están desarrollando semillas de cannabis medicinal con tecnología de vanguardia, lo que contribuye a obtener variedades de plantas más eficientes y adaptadas a las necesidades terapéuticas [29] [30] [31].



*Figura 2.1: Acto de lanzamiento de las semillas de Cannabis CONICET. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-comercializaran-semillas-de-cannabis-medicinal-con-tecnologia-conicet>*

La investigación científica y tecnológica en el campo del cannabis medicinal también está en constante avance. Los estudios y descubrimientos en esta área permiten mejorar el conocimiento y la comprensión de las aplicaciones médicas potenciales de esta planta, lo que impulsa el desarrollo de tratamientos más efectivos y personalizados.

Otro aspecto importante es el uso de tecnologías de monitoreo de calidad y seguridad del cannabis. Estas herramientas ayudan a asegurar que los productos cumplan con los estándares de calidad, proporcionando confianza y credibilidad tanto a los usuarios como a los reguladores. Además, la tecnología también se aplica en los procesos de purificación y extracción de cannabinoides, permitiendo obtener productos más puros y precisos.

Para tener éxito en este entorno, el club cannábico con fines medicinales debe mantenerse a la vanguardia de la tecnología, adoptando herramientas modernas que mejoren la eficiencia de sus operaciones, aseguren la calidad de los productos y brinden una experiencia satisfactoria a los clientes. Esto implica utilizar dispositivos y sistemas

innovadores, así como estar al tanto de los avances tecnológicos en el campo de la industria del cannabis medicinal.

## **2.2.5 Ambiental**

El impacto ambiental de la industria del cannabis se ha convertido en una preocupación cada vez más relevante. La cadena de suministro del cannabis ha sido señalada como no respetuosa con el medio ambiente, y se han identificado algunos desafíos en relación con su cultivo y producción [32].

El cultivo de cannabis enfrenta desafíos relacionados con el consumo de agua, ya que requiere una cantidad significativamente mayor en comparación con otros cultivos como trigo, soja y maíz. Sin embargo, se ha observado que requiere significativamente menos agua en comparación con otros cultivos. Por ejemplo, solo se necesitan 8 litros de agua al día por planta de cannabis, en contraste con los 72 litros de agua requeridos para un palto al día. Esta diferencia en el consumo de agua hace que el cultivo de cannabis sea favorable desde el punto de vista del uso eficiente del recurso hídrico, especialmente en comparación con los cultivos frutales, teniéndose que la cantidad exacta de agua necesaria varía según factores ambientales como el clima, el tipo de suelo y la estación del año [32].

Además, las condiciones climáticas en Chile, especialmente en las regiones IV, V, RM, VI y VII, son altamente propicias para el cultivo de cannabis. Estas regiones presentan características climáticas convenientes, como un clima templado, que favorecen el crecimiento y desarrollo de las plantas de cannabis. Esta combinación de recursos naturales disponibles y condiciones climáticas favorables en Chile brinda un entorno propicio para el desarrollo del mercado del cannabis en el país, desde una perspectiva ecológica [32].

Además del agua, el cultivo de cannabis también demanda una gran cantidad de energía. En California, por ejemplo, se estima que el cultivo de cannabis representa aproximadamente el 3% del consumo total de energía en el Estado. Gran parte de esta demanda energética proviene de los cultivos en interiores, donde se requiere mantener condiciones climáticas artificiales, como temperatura y humedad, durante largas horas al día. El uso constante de iluminación, calefacción, aire acondicionado y otros equipos en los cultivos en interiores resulta en una huella ambiental significativa. Aunque el cultivo al aire libre consume menos energía, el cultivo en invernaderos se encuentra en un punto intermedio en términos de consumo energético [32].

La gestión de los desechos es otra preocupación ambiental en la industria del cannabis. Para desechar los residuos de la planta que no se utilizan en el producto final, los cultivadores deben asegurarse de que sean irreconocibles para evitar su redirección hacia mercados ilícitos. Sin embargo, esta práctica puede generar desechos mezclados con otros materiales que no pueden desecharse de manera limpia, lo que resulta en una acumulación de residuos en los vertederos. Esta práctica no sostenible necesita una mayor atención y búsqueda de soluciones más eficientes y responsables [32].

A pesar de estos desafíos, muchas empresas de la industria del cannabis reconocen la importancia de abordar el impacto ambiental y han establecido compromisos ambientales. Algunas compañías multinacionales del cannabis han implementado estrategias para maximizar la eficiencia energética, desviar los residuos de los vertederos y utilizar materiales de embalaje sostenibles cuando sea posible. A medida que la industria madure, se espera que más empresas desarrollen políticas ambientales detalladas y se comprometan con prácticas más sostenibles.

Por otra parte, los clubes cannábicos deben considerar la gestión de residuos y la reducción de su huella de carbono, tal vez a través de la utilización de energías renovables. Esto no solo ayudaría a proteger el medio ambiente, sino que también podría mejorar la imagen pública del club y su atractivo para los clientes conscientes del medio ambiente.

En resumen, el impacto ambiental del cannabis es un tema de creciente preocupación. La industria enfrenta desafíos relacionados con el consumo de agua, la demanda energética y la gestión de residuos. Sin embargo, se reconoce la necesidad de abordar estos problemas y se están implementando iniciativas para mejorar la eficiencia y la sostenibilidad en la producción de cannabis.

## **2.2.6 Legal**

La reciente aprobación de la Ley Anti-Narco en marzo de 2023 y su inminente promulgación representan un importante respaldo legal para los pacientes que requieren cannabis medicinal. Esta ley establece claramente que el cultivo de cannabis para el tratamiento médico estará justificado siempre y cuando se cumplan ciertos requisitos.

Según la ley, para que el cultivo sea considerado justificado, se requiere la presentación de una receta médica emitida por un médico cirujano tratante. Esta receta debe contener información detallada, como el diagnóstico de la enfermedad, el tratamiento específico y su duración. Además, debe especificar la forma de administración del cannabis, la cual no puede ser mediante combustión [3].

La normativa también establece sanciones para aquellos que intenten utilizar recetas falsas para justificar el cultivo de cannabis. Quienes incurran en esta práctica se enfrentarán a una pena de presidio menor en su grado mínimo, que abarca un período de 61 a 540 días. Es importante destacar que esta pena se incrementará en un grado en caso de comercialización de la droga o facilitación a terceros [3].

Con esta legislación, se brinda un respaldo claro y legal a los pacientes que requieren cannabis medicinal para su tratamiento. La exigencia de una receta médica detallada y la prohibición de la combustión como forma de administración garantizan un uso seguro y responsable de esta sustancia. Al mismo tiempo, las sanciones establecidas para aquellos que intenten falsificar recetas o utilizar el cannabis con fines no médicos demuestran el compromiso de la ley en prevenir el uso indebido de la droga [3].

Además de la ley Anti-Narco, existen otras regulaciones y normas que deben ser respetadas en el uso medicinal del cannabis en Chile. Los clubes cannábicos deben

cumplir con las regulaciones de salud y seguridad, establecidas por el ISP, las leyes de privacidad de los pacientes y las leyes de control de drogas establecidas por el Servicio Agrícola y Ganadero en 2021.

Es fundamental que el club se mantenga informado acerca de cualquier cambio en la legislación y las regulaciones relacionadas con el cannabis medicinal, y asegurarse de cumplir con todas las leyes y normativas aplicables. Además, se debe tener en cuenta la posibilidad de cambios futuros en la legislación y sus implicaciones para el funcionamiento del club, lo que resalta la importancia de mantenerse actualizado y en cumplimiento con la normativa vigente.

## 2.3 Oportunidades, Amenazas y Acciones Propuestas del análisis PESTEL

La viabilidad y el éxito del club cannábico medicinal dependen de múltiples factores que pueden ser identificados y analizados a través del análisis PESTEL. Es esencial que el club comprenda este entorno y se adapte continuamente para cumplir con los requisitos legales y satisfacer las necesidades del mercado. Por esta razón, a continuación, se presentan las oportunidades identificadas, así como las amenazas y las acciones propuestas en base a dicho análisis:

### 2.3.1 Oportunidades

1. Entorno Político: La legislación actual permite el uso de cannabis con fines medicinales en Chile, y la tendencia política hacia la regulación y legalización es positiva.
2. Entorno Económico: La industria del cannabis medicinal representa una oportunidad económica significativa con un mercado global en crecimiento.
3. Entorno Social: Existe una demanda significativa de cannabis en Chile, tanto para uso recreativo como medicinal, y una creciente aceptación social del cannabis medicinal.
4. Entorno Tecnológico: La tecnología desempeña un papel crucial en la industria del cannabis medicinal, desde la seguridad de la información hasta la eficiencia en la producción.

### 2.3.2 Amenazas

1. Entorno Político: Los cambios en la legislación y regulación pueden afectar significativamente la operación de los clubes de cannabis.

2. Entorno Económico: La economía de Chile está experimentando ajustes y puede haber incertidumbre económica en el corto plazo.
3. Entorno Social: A pesar de la creciente aceptación, persiste el estigma y la discriminación asociada al consumo de cannabis.
4. Entorno Ambiental: El cultivo de cannabis puede tener impactos ambientales negativos, como el consumo de agua y energía.

### 2.3.3 Acciones propuestas

1. Seguimiento Legal: Mantener un seguimiento constante de los cambios en la legislación y regulaciones relacionadas con el cannabis medicinal y adaptar las operaciones en consecuencia.
2. Economía en desarrollo: Desarrollar una estrategia financiera sólida que tenga en cuenta la volatilidad económica y la posible reticencia de las instituciones financieras.
3. Análisis de Mercado: Realizar un análisis detallado del mercado local, identificando oportunidades y barreras de entrada.
4. Educación y Sensibilización: Continuar con campañas de educación y sensibilización para informar al público sobre los beneficios y riesgos del cannabis medicinal, combatiendo el estigma y promoviendo el uso responsable. Establecer alianzas con organizaciones de salud y bienestar, y realizar campañas de concientización.
5. Tecnología Avanzada: Adoptar tecnologías avanzadas para mejorar la eficiencia operativa y la calidad de los productos.
6. Prácticas Sostenibles: Implementar prácticas sostenibles en la producción y operación del club, reduciendo así el impacto ambiental.
7. Relaciones Políticas: Establecer relaciones sólidas con políticos y grupos de presión para influir en las políticas que afectan al negocio.
8. Actualización Continua: Mantenerse actualizado con las últimas tendencias y avances en la industria del cannabis medicinal y ajustar las estrategias en consecuencia.

En resumen, el análisis PESTEL proporciona una visión integral de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden afectar a los clubes de cannabis en Chile. Identificar oportunidades y amenazas y tomar acciones específicas ayudarán a los clubes a navegar con éxito en este entorno en constante cambio.



# Capítulo 3: Mercado y atractivo de la industria

El estudio de mercado es una herramienta crucial que proporciona una visión integral del entorno en el cual se planea introducir los clubes cannábicos con fines medicinales y su modelo de franquicia. El cannabis, una droga psicoactiva derivada de la planta de la familia Cannabaceae, ha sido utilizado durante años con fines medicinales, ofreciendo una amplia gama de aplicaciones en el tratamiento de enfermedades como el dolor crónico, el cáncer, la depresión, la diabetes, la artritis, el glaucoma, la epilepsia, las migrañas, el SIDA y el Alzheimer, entre otras [1].

El crecimiento del mercado se ve impulsado por factores como el aumento del uso medicinal del cannabis, la legalización controlada y el uso de cannabis en diversas industrias, así como por las metodologías avanzadas en el campo. Este estudio se divide en varias secciones, comenzando con un análisis detallado de la industria del cannabis medicinal en Chile, incluyendo las tendencias del mercado, la segmentación de este y una evaluación de los precios en distintos países de interés.

Posteriormente, se realizará un análisis del atractivo de la industria, considerando tanto la demanda (TAM, SAM, SOM) como la oferta. En este punto, es esencial examinar la competencia dentro del mercado del cannabis medicinal. Mientras se identifican actores clave, productores y centros de salud, también es crucial analizar la presencia y el impacto de la competencia directa de clubes cannábicos medicinales. ¿Estamos observando un mercado saturado o existe un "océano azul" donde la competencia es mínima o inexistente? Esta pregunta será abordada, proporcionando una perspectiva sobre la naturaleza competitiva o no competitiva del mercado y las oportunidades para una propuesta única de club cannábico con fines medicinales.

A través de este estudio, se busca obtener una comprensión profunda del mercado y desarrollar una estrategia efectiva para la implementación de los clubes cannábicos medicinales y su modelo de franquicia en Chile. La exploración de un posible "océano azul" en el mercado del cannabis medicinal es clave para entender el potencial de crecimiento y expansión de los clubes en este contexto.

## 3.1 Análisis de Mercado

### 3.1.1 Análisis de la industria del cannabis medicinal

#### 3.1.1.1 Tendencias

En cuanto a las tendencias de la industria, se observa un creciente interés por parte de la sociedad en el uso medicinal del cannabis, lo que se traduce en un aumento en la demanda de estos productos. Además, se espera que en el futuro este mercado siga expandiéndose, se desarrollen nuevas tecnologías y métodos de producción que



Sudáfrica, donde se permite el autocultivo para uso adulto, pero no existe un marco legal que permita la comercialización [33].

Por otro lado, existen modelos alternativos como el de España y los Países Bajos, que han legalizado sus mercados de cannabis a través de clubes, asociaciones o empresas a las que se les permite el consumo en un lugar específico [33].

No obstante, es importante destacar que la mayoría de los países que cuentan con acceso a cannabis con alto contenido de THC lo han logrado mediante la adopción de un marco legal orientado a pacientes médicos calificados. Esta tendencia indica que, a pesar de la diversidad de enfoques, el uso medicinal del cannabis es el camino predominante hacia su legalización y regulación [33].

### A nivel de Latinoamérica

Desde que Uruguay legalizó el consumo de cannabis para adultos en 2014, la primera nación en hacerlo, la actitud hacia esta planta en la región de América Latina ha cambiado notablemente. Varios países han comenzado a considerar reformas en torno al cannabis, reflejando una creciente aceptación de sus usos tanto medicinales como recreativos.[DeCarcer, G. A. (2021). Informe Global de Cannabis: Panorama en América Latina. New Frontier Data. Recuperado de [PDF]]



*Figura 3.2: Panorama América Latina del acceso al cannabis. Elaboración propia basada en Informe Global de Cannabis: Panorama en América Latina, New Frontier Data, 2021*

Sin embargo, a pesar de estos cambios, se ha observado que los mercados de cannabis medicinal en América Latina han experimentado un crecimiento más lento de lo

anticipado en los siete años siguientes a la decisión de Uruguay. Este crecimiento gradual se debe a una serie de factores, entre ellos los retrasos regulatorios, las restricciones financieras y el periodo de adaptación requerido para integrar el cannabis medicinal en los sistemas de salud existentes [33].

Al cierre del 2020, el registro uruguayo contaba con 70.000 usuarios de cannabis. Los mercados médicos en Colombia y Perú también han demostrado una tasa de crecimiento modesta, registrando 11.000 y 16.000 pacientes respectivamente. Aunque estos números pueden parecer pequeños en comparación con el potencial total de estos mercados, indican un crecimiento constante y la creciente aceptación del cannabis medicinal en la región Latina [33].

Además de estos desarrollos, las empresas en América Latina han comenzado a reconocer el enorme potencial de la industria del cannabis regulado. Están buscando activamente oportunidades para exportar a mercados más maduros, así como para fortalecer sus propios mercados domésticos [33]

En este sentido, se han realizado avances significativos en varios países de la región. Uruguay, continuando su liderazgo en esta área, fue el primero en legalizar y regular un programa nacional para el uso de cannabis en adultos. En una medida similar, México publicó su reglamento para el uso medicinal del cannabis a principios de 2021, despenalizando al mismo tiempo el autocultivo [33].

Además, en países como Colombia y Perú, se ha mejorado el acceso de los pacientes a productos de cannabis con alto contenido de THC. Esto ha sido posible gracias a la expansión de las clínicas privadas de cannabis, que están proporcionando servicios esenciales para los pacientes que necesitan estos tratamientos [33].

## **A nivel de Chile**

En Chile, el camino hacia la legalización del cannabis se ha centrado principalmente en su uso medicinal. La ley promulgada en 2015 permite a las personas que tienen una recomendación médica cultivar hasta seis plantas de cannabis para consumo personal. Sin embargo, esto viene con una serie de requisitos y restricciones. Los cultivadores deben obtener autorización del Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), cumplir con restricciones de ubicación con relación a escuelas y liceos, y están explícitamente prohibidos de comercializar el producto cultivado.

A pesar de estas restricciones, hubo un cambio significativo en marzo de 2023, cuando se aprobó una norma que reconoce a los consumidores de cannabis. Esta nueva regulación permite a las personas cultivar cannabis en sus hogares con receta médica, despenalizando su consumo y cultivo. Este cambio legislativo representa una oportunidad importante para el crecimiento del mercado del cannabis en Chile, incluyendo el modelo de clubes cannábicos.

Aproximadamente 20,000 personas en Chile han recibido prescripciones para el uso de cannabis medicinal. Esto les permite adquirir productos con alto contenido de THC en más de 500 dispensarios estimados en todo el país. No obstante, aún no existen

regulaciones para los productos comestibles de cannabis ni para la distribución de la flor de cannabis, lo que limita los productos disponibles en los dispensarios a los extractos y productos registrados [33].

A pesar de la disponibilidad de cannabis medicinal en estos dispensarios, la demanda de cannabis en el país, que cuenta con una población de consumidores de cannabis de alrededor de 2.5 millones de personas, supera con creces la oferta del mercado regulado. Este desequilibrio entre la oferta y la demanda ha llevado a un gran número de consumidores a recurrir al mercado ilícito para adquirir productos de cannabis [33].

Estos movimientos legislativos no son aleatorios, sino que responden a una variedad de factores socioeconómicos. La legalización de la marihuana puede generar ingresos adicionales a través de impuestos, sin la necesidad de incrementar la presión fiscal sobre otros sectores. Al mismo tiempo, abre un nuevo espectro de oportunidades para la creación de empresas y servicios relacionados con la producción y venta del cannabis, fomentando el desarrollo económico y la creación de empleo.

En conclusión, la tendencia global de legalización del cannabis, y la dinámica local en Chile, se espera que impulse el crecimiento del mercado. Esto crea una oportunidad ideal para la introducción de nuevos productos y servicios relacionados con la planta de cannabis, como los clubes cannábicos y su modelo de franquicia.

## **b. Innovación en productos**

La industria del cannabis ha experimentado una evolución notable en términos de innovación, tanto en la producción como en la diversidad de productos derivados de la planta. Esta continua innovación ha permitido no solo un aumento de la eficiencia en los métodos de cultivo, sino también la expansión de la gama de productos disponibles para los consumidores.

Entre las innovaciones más relevantes en el ámbito del cultivo de cannabis, destacan:

- **Iluminación LED de alta eficiencia:** Las luces LED de alto rendimiento han revolucionado el panorama del cultivo de cannabis. Su eficiencia energética y capacidad para proporcionar los espectros de luz óptimos para el crecimiento de las plantas las han convertido en una herramienta indispensable en este campo.
- **Sistemas de riego automatizados:** Estos sistemas permiten un control más preciso sobre la cantidad de agua y nutrientes que reciben las plantas, lo que contribuye a un crecimiento óptimo y a un uso más eficiente de los recursos hídricos.
- **Cultivo hidropónico:** La hidroponía, que implica el cultivo de plantas en soluciones líquidas ricas en nutrientes en lugar de en tierra, ha demostrado ser particularmente eficaz en el caso del cannabis. Este método permite un mejor control del ambiente de crecimiento de las plantas, incluyendo la humedad y la temperatura, lo que puede resultar en plantas más saludables y una mayor producción de flores.

Por otro lado, también se ha producido una expansión notable en la gama de productos derivados del cannabis. Hoy en día, los consumidores pueden encontrar desde aceites y cremas hasta cápsulas y alimentos infundados con cannabis, lo que refleja la versatilidad de esta planta y la capacidad de la industria para adaptarse a las diversas necesidades y preferencias de los consumidores.

En resumen, la constante innovación en la industria del cannabis es un factor crucial que impulsa el crecimiento y la diversificación del mercado, lo cual se traduce en oportunidades tanto para los productores como para los consumidores de cannabis.

### **c. Avances y tendencias en la utilización del cannabis para tratamientos médicos**

El uso de cannabis con fines medicinales, extraído de las plantas de cannabis, ha ido ganando reconocimiento y aceptación gradual en diversas partes del mundo. Su utilización más común se da en el control del dolor, aunque también se emplea para aliviar los síntomas de diferentes afecciones médicas y los efectos secundarios de ciertos tratamientos. A medida que aumenta el número de países que legalizan el uso del cannabis para distintas indicaciones médicas, crece su uso y aceptación en la medicina.

La FDA, la Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos, ha aprobado el uso de cannabis medicinal para tratar tres condiciones específicas: formas graves y poco comunes de epilepsia (el síndrome de Dravet y el síndrome de Lennox-Gastaut), y para manejar la espasticidad en pacientes con esclerosis múltiple.

Por otro lado, el cannabis medicinal, que utiliza la planta de marihuana o sus compuestos químicos, ha despertado un interés creciente en dos cannabinoides específicos: el delta-9-tetrahidrocannabinol (THC) y el cannabidiol (CBD). El THC ha mostrado propiedades para mejorar el apetito, reducir la fatiga y controlar problemas de función muscular, mientras que el CBD ha demostrado ser eficaz en el control de ataques epilépticos, el tratamiento de enfermedades psiquiátricas y la reducción de la inflamación.

La industria del cannabis medicinal ha experimentado un crecimiento en múltiples países, y se espera que continúe expandiéndose a nivel global. Este crecimiento es en parte gracias al aumento de investigaciones y estudios que evidencian los beneficios del cannabis en el tratamiento de diversas dolencias y enfermedades. Existen numerosos estudios que avalan estos beneficios, tales como:

#### **c.1) Tratamiento del dolor:**

- Un estudio en 2017 en el Journal of Pain encontró que el cannabis medicinal puede ser efectiva en el tratamiento del dolor crónico y neuropático [34][35].
- En fibromialgia, alivia el dolor crónico musculoesquelético y neuropático. [36][37][38].

#### **c.2) Tratamiento de convulsiones y trastornos neurológicos:**

- Un estudio de 2018 en *Epilepsy Research* determinó que el cannabis medicinal puede reducir significativamente las convulsiones en pacientes con epilepsia resistente a los medicamentos [39].
- Efectos en la esclerosis múltiple, disminución de espasmos y convulsiones en epilepsias pediátricas, y tratamiento de trastornos neuropsiquiátricos [40].

#### c.3) Tratamiento de trastornos del sueño:

- Una investigación en 2020 en *Sleep Medicine Reviews* sugiere que el cannabis medicinal puede ser beneficiosa para tratar el insomnio y trastornos del sueño [41][42].

#### c.4) Salud mental y trastornos emocionales:

- Un estudio en *Clinical Psychology Review* de 2015 encontró que el cannabis medicinal puede aliviar los síntomas del TEPT [43].
- Tratamiento de ansiedad, estrés y depresión [44].

#### c.5) Tratamiento de enfermedades crónicas y síntomas asociados:

- Actividad antiinflamatoria en enfermedades inflamatorias autoinmunes, EII y enfermedades crónicas de la piel [45].
- Tratamiento y mejora de síntomas en VIH y cáncer [46].
- Efectos vasodilatadores, hipotensores y reducción de la presión intraocular en el glaucoma [47] [48].
- Tratamiento de cefaleas y migraña [49].
- Mejora metabólica, reducción del daño hepático, actividad antioxidante, efectos neuro protectores y disminución de los problemas de retinopatía en el síndrome metabólico [50].

Estos son solo algunos ejemplos de las investigaciones realizadas, pero existen numerosos estudios y ensayos clínicos adicionales en marcha que buscan evaluar los beneficios y riesgos del uso del cannabis medicinal en una variedad aún mayor de condiciones médicas. Este panorama prometedor contribuye al crecimiento y expansión de la industria del cannabis medicinal.

### **d. Consolidación de la industria**

Con el crecimiento del mercado del cannabis, también se ha visto una tendencia a la consolidación y adquisición de empresas más pequeñas por parte de compañías más grandes. Esto ha llevado a la creación de grandes conglomerados de cannabis que

compiten en el mercado global. De igual forma ha habido una inversión significativa en la investigación y el desarrollo de productos de cannabis medicinal. Las empresas farmacéuticas y de biotecnología, así como empresas especializadas en cannabis, están trabajando para desarrollar nuevos productos y tratamientos utilizando los compuestos beneficiosos de la planta de cannabis, como el CBD (cannabidiol) y el THC (tetrahidrocannabinol).

#### **e. Inversión creciente en la industria del cannabis**

La industria del cannabis está atrayendo cada vez más interés de inversores y fondos de inversión a nivel global. Con el creciente reconocimiento del potencial terapéutico del cannabis medicinal, la demanda de estos productos está aumentando, lo que ha estimulado el interés de inversión en empresas y proyectos relacionados con el cannabis. Se prevé que esta tendencia crecerá en los próximos años.

En Chile, tanto entidades públicas como privadas han apoyado financieramente la investigación y desarrollo en el sector del cannabis. Uno de los principales fondos públicos que ha respaldado esta industria es el Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDECYT), que proporciona financiamiento para proyectos científicos de diversas disciplinas en todo el país, incluyendo estudios relacionados con el uso medicinal del cannabis. Del mismo modo, la Agencia Chilena de Eficiencia Energética (ACHEE) ha otorgado financiación a proyectos de investigación centrados en la producción eficiente de cannabis industrial. Además, el Centro de Innovación UC Anacleto Angelini de la Universidad Católica de Chile ha promovido el desarrollo de productos a base de cannabis al apoyar proyectos de investigación y desarrollo en esta área.

En paralelo, diversos inversores individuales y fondos de inversión privados han mostrado un fuerte interés en el sector del cannabis en Chile. Algunos de estos incluyen Agricaña, un fondo privado especializado en el desarrollo de la cannabis medicinal; CannaRoyalty Corp., una empresa de inversión canadiense que ha respaldado a varias empresas chilenas de cannabis; Fondo Futuro, anteriormente conocido como Fondo de Inversión Estratégica, un fondo público-privado que ha invertido en diversas empresas relacionadas con el cannabis; Grupo Renta Nacional y Oxford Partners, ambos fondos de inversión privados que han invertido en empresas de cannabis tanto en Chile como en otros países.

#### **3.1.1.2 Segmentación del mercado**

El mercado global de cannabis medicinal se divide en nueve segmentos notables en función de diversos criterios, como el producto, la fuente, las especies, los derivados, la aplicación, la vía de administración, el tipo de tratamiento, el usuario final y el canal de distribución. Analizar el crecimiento en estos segmentos ayuda a comprender las áreas de crecimiento en la industria y proporciona una visión valiosa del mercado.

En términos de productos, el mercado se segmenta en aceite, cápsulas de cannabis medicinal, parche, flor entera, flor molida, cannabis medicinal seco, cremas y

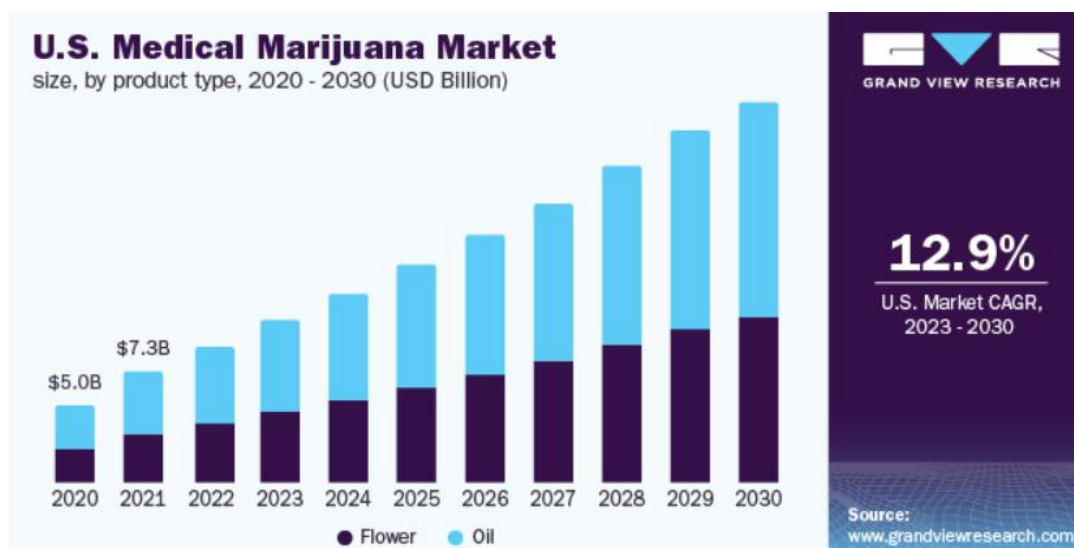


humectantes, máscaras y suero, limpiadores y otros. Por otro lado, en cuanto a la fuente, se divide en sintética y natural. Además, las especies de cannabis se clasifican en cannabis índica, sativa e híbrida [10].

En particular, el segmento de aceite y tintura dominó el mercado de la marihuana medicinal en 2022. El crecimiento se atribuye en gran medida a su creciente uso medicinal. Los estudios clínicos han demostrado que los compuestos no psicoactivos de la marihuana, como el CBD, tienen la propiedad de reducir la inflamación y, por lo tanto, tienen la capacidad de proporcionar un nuevo tratamiento para el dolor crónico. Además, a los niños que consumen derivados del cannabis para su tratamiento se les recetan aceites y tinturas ya que no pueden usar flores para fumar debido a los problemas respiratorios que puede ocasionar fumar flores [10].

Con relación a los derivados, se distinguen el cannabidiol (CBD), tetrahidrocannabinol (THC)/delta-8-tetrahydrocannabinol, cannabigerol (CBG), cannabicromeno (CBC), cannabinol (CBN), cannabicitrol (CBL) y otros. Asimismo, las aplicaciones del cannabis medicinal abarcan enfermedades como la de Alzheimer, pérdida de apetito, cáncer, epilepsia, autismo, condiciones de salud mental, artritis, dolor crónico, epilepsia, esclerosis múltiple, náuseas, espasmos musculares, elevación del estado de ánimo, migrañas, depresión, trastornos del sueño, ansiedad y otros.

A continuación, se muestra el gráfico con la cuota de mercado mundial de marihuana medicinal por tipo de aplicación:



*Figura 3.3: Cuota de mercado mundial de marihuana medicinal por aplicación. Recuperado de <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/medical-marijuana-market>.*

En cuanto a la vía de administración, se diferencian las soluciones y cápsulas orales, el consumo mediante fumar, los vaporizadores, los tópicos y otros métodos. Además, se clasifica el tipo de tratamiento en analgésico, psicodélico, antivírico, afrodisíaco, expectorante y otros [51].

El análisis de estos segmentos del mercado de cannabis medicinal proporciona una visión completa y ayuda a comprender mejor las aplicaciones principales del mercado, lo que resulta fundamental para la toma de decisiones estratégicas.

### 3.1.1.3 Evaluación de los precios

A continuación, se presentará un análisis de los precios de cannabis medicinal, centrado la atención en once países de interés. Este análisis se basa en datos recopilados durante el año 2021. Sin embargo, es importante tener en cuenta que, debido a los cambios económicos mundiales, los precios actuales pueden variar significativamente en comparación con los precios que se presentan a continuación.

Un factor crucial que puede afectar estos precios es la inflación. En el caso de Argentina, por ejemplo, la alta tasa de inflación puede haber generado un sesgo en los precios reportados, por lo que la cifra proporcionada puede no reflejar la realidad económica actual del país.

Es importante señalar que este análisis tiene algunas limitaciones. En ciertos países, como es el caso de Chile, el mercado del cannabis tanto medicinal como recreativo, aún no está regulado, existiendo varias fuentes con distinta información. Con el fin de concretar un monto realista se realizó un promedio de los precios por gramo de flor.

*Tabla 3.1: Precio promedio por gramo de flor. Elaboración propia basado de New Frontier Data [33].*

<b>País</b>	<b>Precio promedio por gramo de flor (US\$)</b>
Argentina	1,17
Estados Unidos	2,66
Colombia	2,66
Jamaica	3,73
Uruguay	3,87
Perú	4,09
Chile	4,54
Puerto Rico	5,54
España	5,6
Canadá	6,37

País	Precio promedio por gramo de flor (US\$)
México	7,59

## 3.2 Análisis del Atractivo de la industria

### 3.2.1 Análisis de la demanda: TAM, SAM Y SOM

El crecimiento del mercado de cannabis medicinal ha permitido la aparición de clubes cannábicos: espacios seguros para acceder y aprender sobre cannabis de alta calidad para uso medicinal. Sin embargo, antes de lanzar un club de este tipo, es crucial comprender la escala y segmentación del mercado potencial.

En lo que sigue, se desglosa tres segmentos para comprender mejor el potencial de un club cannábico con fines medicinales.

#### **TAM**

En este caso, el TAM sería el tamaño del mercado de cannabis medicinal en el país. Según los datos que se encontraron con anterioridad, el TAM del mercado de cannabis medicinal en Chile se estima en alrededor de US\$ 50 millones al año <sup>1</sup>.

#### **SAM**

El SAM será determinado para un club cannábico con fines medicinales en la comuna de Ñuñoa, Chile, considerando una serie de supuestos.

1. La comuna de Ñuñoa es la localización inicial. La población proyectada para el año 2023 en esta comuna es de 263,319 habitantes [52].
2. De estos, se estima que un 25% de la población podría beneficiarse del uso de cannabis medicinal, en base a la estimación de que el 25% de los chilenos tienen o han tenido enfermedades que pueden ser tratadas con cannabis. Esto nos da un total de aproximadamente 65,830 habitantes [4].
3. Sumado a esto, se considera que el 5.4% de la población de Santiago ha consumido marihuana en el último año, suponiendo que esta tendencia se

---

<sup>1</sup> Ver Sección 1.3, 'Hipótesis y Propuestas de Solución', para más detalles sobre el tamaño del mercado y la proyección del TAM.

mantiene en Ñuñoa. Por ende, aproximadamente 3,555 personas en Ñuñoa han consumido cannabis en el último año ( $65.830 \times 5.4\%$ ). Cabe mencionar que se realiza esta segmentación debido a que las personas que han consumido cannabis son más propensas o estarán más interesadas en ser parte de un club cannábico con fines medicinales [53].

4. En cuanto a los costos que estos consumidores podrían cubrir, se asume que una persona permanecerá como miembro del club durante 5 años. Durante este tiempo, el costo de la membresía incluirá una cuota de incorporación de \$100,000 CLP (se divide esto en los 5 años quedando \$20,000 CLP), una mensualidad de \$10,000 CLP (\$120,000 CLP anualmente), una consulta médica para obtener una receta de cannabis medicinal \$35,000 CLP (se divide esto en los 5 años quedando \$7,000 CLP), terapias y tratamientos mensuales (\$480,000 CLP anualmente), y productos de cannabis para su tratamiento (\$600,000 CLP anualmente). Además, se supone que cada miembro contratará 5 actividades o talleres al mes con un costo total anual de \$258,000 CLP. Estas estimaciones suman un total de \$1,485,000 CLP por año.

Finalmente, el SAM, es decir, el valor total del mercado que se podría capturar sería de 3,555 personas  $\times$  \$1,485,000 CLP por persona, que asciende a \$5,279,175,000 CLP, equivalentes a aproximadamente USD 6.5 millones.

## SOM

Para el club cannábico, el SOM será calculado tomando en cuenta la capacidad del club para atender a una cantidad determinada de pacientes por año.

En el supuesto que el club cannábico tiene una capacidad de producción y suministro suficiente para atender a 500 pacientes por año. Adicionalmente, se considera que cada uno de estos pacientes gastaría en promedio \$1,485,000 CLP al año en productos de cannabis medicinal y en el pago de su membresía.

Bajo estos supuestos, el SOM, es decir, el valor total que el club podría capturar en un año sería de 500 pacientes  $\times$  \$1,485,000 CLP por paciente. Esto asciende a \$742,500,000 CLP, que son equivalentes a aproximadamente \$916,000 USD al año. Por lo tanto, el club cannábico tendría un Mercado Obtenible de alrededor de \$916,000 USD al año.

Los cálculos de Mercado Obtenible (SOM) presentados anteriormente se han realizado con la suposición de una única franquicia del club con ubicación en la comuna de Ñuñoa. Este cálculo asume un número fijo de pacientes (500) que la franquicia puede atender eficientemente cada año. Sin embargo, vale la pena señalar que el potencial de crecimiento de este mercado puede ser considerablemente mayor.

Considerando la posibilidad de abrir más franquicias del club en otras áreas o regiones, se podría ver un incremento proporcional en el SOM. Cada nueva franquicia tendría el potencial de atender a un número similar de pacientes, por lo tanto, cada una contribuiría a aumentar el tamaño total del mercado que el club cannábico podría servir.

Esto significa que a medida que expandimos el número de franquicias, se espera que el SOM total aumente. La expansión de las franquicias del club podría permitir capturar una mayor cuota de mercado y aumentar significativamente las ventas y los ingresos potenciales. Sin embargo, también es importante tener en cuenta que la expansión requeriría inversión y recursos adicionales.

### 3.2.2 Análisis de la oferta

#### **A nivel mundial**

El panorama mundial del mercado de cannabis medicinal es competitivo y dinámico, dominado por varios actores clave que buscan consolidar y expandir su presencia. Canadá y el Reino Unido lideran las exportaciones de cannabis medicinal, controlando más del 60% del mercado entre ambos. Alemania es el principal importador, representando más del 60% del mercado total, seguido por Uruguay y Australia [54].

En este mercado global, empresas destacadas incluyen MediPharm Labs Inc., Tilray, Aurora Cannabis, JAZZ Pharmaceuticals Inc, Hexo Corp, Cresco Labs, Peace Naturals Project Inc., Canopy Growth Corporation, Medical Marijuana, entre otros.

Estas empresas están implementando diversas iniciativas estratégicas para expandir su presencia en el mercado y obtener una ventaja competitiva. Estas estrategias incluyen fusiones y adquisiciones, colaboraciones, asociaciones, financiamiento e inversiones, así como el desarrollo y lanzamiento de productos innovadores. Un ejemplo significativo de esto es la adquisición del 100% de The Supreme Cannabis Company por parte de Canopy Growth en junio de 2021, una medida que fortalece aún más su posición de liderazgo global. Las iniciativas y estrategias de estas empresas continúan jugando un papel crucial en la configuración de la trayectoria del mercado global de cannabis medicinal [55].

#### **A nivel nacional**

A nivel nacional, el análisis de la competencia en el mercado de cannabis medicinal en Chile destaca a la Fundación Daya y a Mariamed las cuales se presentarán a continuación:

##### **1. Fundación Daya**

Fundada en 2014 por la diputada Ana María Gazmuri y Nicolás Dormal, esta organización ha dejado una huella significativa en el sector de cannabis medicinal en Chile y la región.

El viaje de la Fundación Daya comenzó en 2014 con la obtención de los primeros permisos de cultivo. A lo largo de los años, Daya ha establecido colaboraciones

con varios centros de investigación, laboratorios locales y municipios, enfocándose en explorar los usos médicos del cannabis. Este enfoque se centra especialmente en el tratamiento del dolor crónico, el cáncer y la epilepsia [56].

En 2016, Daya fundó DayaCann, una granja de cultivo que tenía como objetivo sentar las bases para la producción local de cannabis destinada a la investigación científica y el uso medicinal. Esta iniciativa no solo ha permitido a la población chilena acceder a productos basados en cannabis a precios más bajos en comparación con los importados, sino que también ha diversificado la economía del país. DayaCann ha obtenido certificaciones orgánicas, garantizando la calidad y seguridad de sus productos [56].

Además de sus contribuciones a la investigación y producción, la Fundación Daya lidera en la educación de pacientes. Con un equipo de 1,000 profesionales capacitados, facilita el diálogo sobre la necesidad de mejorar el marco regulatorio del cannabis medicinal. La fundación ha respaldado proyectos de ley para actualizar la legislación de estupefacientes en Chile. A pesar de que un proyecto fue aprobado en la cámara baja en 2015, no llegó a discutirse en el Senado.

Recientemente, Daya ha abogado por la Ley de Cultivo Seguro en colaboración con líderes políticos locales, buscando proteger a los cultivadores caseros de las acciones punitivas autorizadas en la ley de narcóticos. Hasta la fecha, la Fundación Daya ha atendido a más de 70,000 pacientes, consolidándose como una figura importante en el sector de cannabis medicinal en Chile [56].

## 2. Mariamed

Mariamed es otro actor destacado en el mercado chileno de cannabis medicinal. Fundado en 2017, Mariamed es un centro médico especializado en tratamientos de cannabis medicinal y terapias alternativas. Su equipo multidisciplinario de profesionales especializados ofrece servicios de salud con una visión integral. Sumado a esto, se destaca su presencia en Instagram en donde poseen más de 42.500 seguidores [57].

- **Recetario Magistral**

Uno de los puntos fuertes de Mariamed es su servicio de recetario magistral. Esto permite a los pacientes obtener medicamentos a base de cannabis según lo prescrito en su receta médica. Estos medicamentos pueden incluir cápsulas, aceite sublingual, gomitas, trociscos, resina y extractos para vaporización, entre otros [57].

- **Productos y Ventajas**

Mariamed se diferencia por ofrecer productos elaborados en base a preparados FULL SPECTRUM respaldados por informes de cannabinoides, terpenos y flavonoides. Los pacientes pueden indicar el porcentaje de cannabinoides deseado en su receta magistral. Todos los productos

cuentan con la autorización del ISP, garantizando su seguridad y calidad. Su línea incluye aceites, cremas, lociones, ungentos, champús, soluciones para otros fines y productos para uso veterinario [57].

## **Estrategia de Océano Azul**

A pesar de la competencia establecida en el mercado del cannabis por entidades como Fundación Daya, Mariamed y varios clubes cannábicos menores, la propuesta de este club cannábico medicinal específico se destaca por su carácter único, encarnando una estrategia de mercado de "océano azul". Esta sección explora cómo y por qué la propuesta de este club difiere significativamente de las ofertas existentes, abriendo un nuevo espacio en el mercado.

El concepto de "océano azul" se refiere a la creación de un espacio de mercado no disputado, donde la competencia es mínima, ofreciendo amplias oportunidades de crecimiento. En el caso de este club cannábico, dicha estrategia se manifiesta a través de una propuesta integral y única que va más allá de lo que actualmente ofrecen competidores como Fundación Daya y Mariamed:

1. **Propuesta Integral:** A diferencia de las soluciones actuales en el mercado, el club propuesto ofrece un enfoque holístico hacia el uso del cannabis. Esto no solo incluye acceso a productos de calidad, sino también un fuerte énfasis en la educación, el apoyo terapéutico y la integración comunitaria, abordando necesidades aún no satisfechas en el mercado actual.
2. **Innovación en Servicios y Productos:** Mientras otras entidades se centran en aspectos específicos del cannabis, este club innova al proporcionar una variedad más amplia de servicios y productos, algunos de los cuales son exclusivos y no están disponibles en otros lugares.
3. **Enfoque en la Experiencia del Usuario:** El club prioriza la experiencia del usuario, ofreciendo un entorno acogedor y seguro que fomenta la educación y el intercambio comunitario en torno al cannabis. Esta experiencia diferenciada atrae a usuarios que buscan más que solo productos.
4. **Adaptabilidad y Personalización:** Reconociendo la diversidad en necesidades y preferencias, el club ofrece soluciones personalizadas, permitiendo adaptarse a una amplia gama de requerimientos individuales, un enfoque no comúnmente adoptado por los competidores.

## 3.3 Fuerzas de Porter

A continuación, se explicarán cómo estas fuerzas aplican al caso de franquicias de club cannábico con fines medicinales en Chile, para evaluar la competitividad la industria.

### 3.3.1 Para los clubes cannábicos con fines medicinales

- **Amenaza de nuevos competidores: Baja**

El mercado de los clubes cannábicos con fines medicinales aún no está saturado en Chile, lo que representa una oportunidad para que nuevos competidores ingresen al mercado. No obstante, al analizar este factor, es importante considerar las barreras de entrada, las economías de escala y la diferenciación de productos.

- 1. Barreras de entrada:** La entrada en la industria de clubes cannábicos puede ser complicada debido a varios factores. La regulación y legislación en torno al cannabis es estricta y requiere un alto nivel de comprensión y cumplimiento. Las licencias necesarias para operar en este espacio pueden ser difíciles de obtener y pueden requerir una inversión significativa de tiempo y recursos. Además, los estándares de calidad y seguridad que deben cumplir los productos de cannabis medicinal son altos, lo que significa que los clubes cannábicos necesitarán encontrar proveedores de confianza que puedan cumplir con estos estándares.
- 2. Economías de escala:** Los clubes cannábicos existentes pueden tener ventajas en términos de economías de escala. Esto podría incluir relaciones ya establecidas con proveedores de calidad, mayor eficiencia en la gestión de su operación y ventajas en términos de marca y reconocimiento del cliente. Los nuevos competidores tendrán que superar estas ventajas para establecer su presencia en el mercado.
- 3. Diferenciación del producto:** La calidad de los productos de cannabis y la experiencia del cliente son factores críticos en la diferenciación de los clubes cannábicos con fines medicinales. Los clubes cannábicos existentes pueden haber desarrollado una fuerte reputación en estas áreas, lo que podría hacer que sea más difícil para los nuevos competidores entrar en el mercado. Además, dado que el club no produce marihuana ni productos derivados, si no que los obtiene de un proveedor certificado, es crucial tener relaciones sólidas con proveedores de alta calidad. Finalmente, se debe considerar lo avances tecnológicos y técnicas de cultivo innovadores los cuales permiten entregar productos de alta calidad a precios competitivos para lograr la diferenciación.



Por lo tanto, aunque hay oportunidades en el mercado de clubes cannábicos, las barreras de entrada y la fuerte competencia pueden hacer que la amenaza de nuevos competidores sea relativamente baja.

- **Poder de negociación de los proveedores: Media alta**

Los proveedores clave para un club cannábico con fines medicinales son los productores certificados de cannabis. La oferta de cannabis en Chile es limitada, siendo controlada estrechamente por el Estado, lo que puede otorgar un considerable poder de negociación a estos proveedores. Sin embargo, la existencia de productores alternativos certificados, tanto a nivel local como en otros países, puede balancear esta dinámica y potencialmente disminuir el poder de negociación de los productores locales.

Además, debido a las rigurosas regulaciones y normas de calidad, la dependencia de los clubes cannábicos de productores que puedan garantizar el cumplimiento de estas normas puede incrementar el poder de negociación de estos proveedores. Es crucial que los clubes tengan proveedores confiables que puedan garantizar la calidad y seguridad del producto, así como el cumplimiento constante de todas las regulaciones pertinentes.

Por otro lado, también es necesario considerar otros proveedores esenciales para el funcionamiento del club. Esto incluye alquiler de locales, servicios de seguridad, personal, servicios de publicidad, entre otros. Cada uno de estos proveedores puede ejercer un nivel variable de poder de negociación, dependiendo de factores como la disponibilidad de alternativas, la importancia de sus bienes o servicios para la operación del club y el tamaño del mercado en que operan.

Por ejemplo, el mercado de alquiler de locales puede tener muchas alternativas disponibles, lo que disminuiría el poder de negociación de los propietarios de los locales. Sin embargo, los servicios de seguridad especializados o de publicidad dirigida podrían tener menos alternativas disponibles, lo que aumentaría su poder de negociación.

- **Poder de negociación de los compradores: Media**

Los compradores en un club cannábico medicinal son principalmente los miembros que pagan la cuota de membresía para acceder a los productos y servicios del club. La exclusividad y la naturaleza centrada en el miembro de este tipo de clubes pueden limitar el poder de negociación de los miembros en cierta medida, ya que los clubes pueden proporcionar una fuente de cannabis certificada, de alta calidad y segura, sumado a actividades y talleres propios del club.

Sin embargo, los miembros aún tienen opciones para obtener cannabis, como el mercado no regulado o, el autocultivo. Aunque estas alternativas pueden implicar

riesgos en términos de calidad, seguridad y legalidad, su existencia puede disminuir el poder de negociación del club.

Además, la competencia entre los clubes cannábicos, aunque limitada en Chile, puede incrementar el poder de negociación de los miembros. A medida que más clubes se establezcan, los miembros tendrán más opciones para elegir, y podrían estar dispuestos a cambiar de club si encuentran uno que ofrezca mejores productos, precios más competitivos o servicios adicionales.

El perfil demográfico de los miembros también puede afectar su poder de negociación. Dependiendo de factores como la edad, el nivel de ingresos, la condición médica y la dependencia de los servicios del club, el poder de negociación de los miembros puede variar significativamente. Por ejemplo, los miembros con afecciones médicas graves que dependen del cannabis medicinal para su tratamiento pueden tener un menor poder de negociación, ya que necesitan el producto y valoran la calidad y seguridad que el club garantiza.

En resumen, aunque el club cannábico puede tener un cierto grado de poder de negociación debido a la calidad y seguridad de su producto y su enfoque en el miembro, hay varios factores que pueden aumentar el poder de negociación de los miembros, incluyendo la existencia de alternativas, la competencia entre clubes y el perfil demográfico de los miembros.

- **Amenaza de productos sustitutos: Media alta**

En el escenario de un club cannábico medicinal, los productos sustitutos pueden variar desde la compra de cannabis en el mercado negro, la utilización de medicamentos tradicionales, hasta el autocultivo de cannabis. Aunque estos representan alternativas, cada uno presenta sus propias limitaciones y riesgos que podrían disuadir a los miembros potenciales.

La compra de cannabis en el mercado no regulado, aunque puede ser menos costosa, conlleva un riesgo significativo debido a problemas de calidad, seguridad y legalidad. Es probable que los miembros potenciales valoren la certeza de obtener un producto controlado y seguro a través del club, en lugar de exponerse a las incertidumbres del mercado ilegal.

Por otro lado, los medicamentos tradicionales representan un sustituto posible. Sin embargo, para algunas personas, el cannabis medicinal puede ser la única opción eficaz para tratar sus afecciones de salud, lo que reduce la amenaza de los medicamentos tradicionales. Además, algunos miembros pueden preferir el cannabis por sus efectos secundarios relativamente más bajos en comparación con ciertos medicamentos tradicionales.

El autocultivo de cannabis puede ser una alternativa viable dado que se aprobó una norma en 2023 que reconoce a los consumidores de cannabis, permitiendo a estas personas cultivar en sus hogares con receta médica. Sin embargo, esto requiere de conocimientos, tiempo, y recursos que no todos los miembros podrían

tener. Además, el autocultivo no proporciona la variedad de productos que puede ofrecer un club cannábico medicinal, como diferentes cepas de cannabis y productos derivados del cannabis.

Es importante mencionar que la regulación del uso de cannabis tanto recreativo como medicinal en Chile puede cambiar el panorama de los productos sustitutos, considerando mayores restricciones y limitaciones asociadas a ellos.

- **Rivalidad entre competidores existentes: Media**

En el escenario chileno actual de clubes cannábicos con fines medicinales, la rivalidad entre los competidores existentes puede considerarse moderada debido a la limitada cantidad de clubes. Sin embargo, esta rivalidad puede intensificarse con la entrada de nuevos competidores, especialmente si las regulaciones se flexibilizan, permitiendo un acceso más fácil al mercado.

Más allá del número de competidores, la intensidad de la competencia también puede ser impulsada por factores como la similitud de las ofertas entre los clubes y el ritmo de crecimiento de la industria. Si los clubes ofrecen productos y servicios muy similares, los miembros pueden cambiar fácilmente de un club a otro, aumentando la competencia.

Además, se debe considerar la competencia interna entre las distintas franquicias del club cannábico medicinal. Dado que los miembros tienen la libertad de elegir a cuál franquicia acudir, cada una se esforzará por diferenciarse y atraer a los miembros, ya sea a través de un mejor servicio al cliente, una gama más amplia de productos, horarios de apertura más convenientes, eventos exclusivos o la creación de un ambiente atractivo y acogedor.

Esta competencia interna puede tener tanto aspectos positivos como negativos. Por un lado, podría impulsar la mejora continua, la innovación y la elevación de los estándares de servicio dentro del club. Por otro lado, si no se gestiona adecuadamente, podría llevar a conflictos o inconsistencias en la experiencia del miembro en las diferentes franquicias.

### 3.3.2 Para el negocio de franquicias

- **Amenaza de nuevos competidores: Baja**

En el sector de la producción y distribución de cannabis medicinal a través de franquicias de clubes cannábicos, la amenaza de nuevos competidores se percibe como baja. Esto se debe a varias barreras de entrada significativas:

1. **Inversión inicial:** La creación y puesta en marcha de una franquicia de club cannábico medicinal puede requerir una inversión significativa. Esto incluiría costos de licencia, marketing, instalaciones, entre otros. Un desafío

notable en términos de economías de escala es la posible entrada de multinacionales con amplios recursos que se dedican a la producción y distribución de cannabis. Con inversiones superiores, estas empresas podrían tener la capacidad de producir a precios mucho más competitivos. Sin embargo, este desafío puede transformarse en una oportunidad a través de la formación de alianzas estratégicas, teniendo de proveedores a empresas internacionales. Estas asociaciones pueden incluso aumentar el capital disponible y mejorar las condiciones de producción y distribución, permitiendo así competir de manera más efectiva en el mercado.

- 2. Regulaciones estrictas:** Las leyes y regulaciones en torno a los clubes cannábicos son rigurosas. El cumplimiento de estas regulaciones puede representar una barrera adicional para nuevos entrantes. Por ejemplo, en el caso del Instituto de Salud Pública tiene que hacer los estudios en donde se corrobore que los principios activos de THC estén por debajo del 0,2% y pide que se cumplan los requisitos del SAG. La diferenciación del producto radicará netamente en que la calidad y las concentraciones serán exclusivas para uso medicinal y de investigación.
- 3. Conocimiento especializado:** La gestión de una franquicia en este sector requiere una comprensión detallada de la legislación y regulación del cannabis medicinal, así como de la administración y funcionamiento de un club cannábico medicinal. Este conocimiento especializado y experiencia pueden ser barreras de entrada adicionales.

Por lo tanto, aunque la legalización del cannabis medicinal ha abierto nuevas oportunidades de mercado, la entrada de nuevos competidores al espacio de franquicias de clubes cannábicos es probable que sea limitada debido a estas barreras de entrada.

- **Poder de negociación de los proveedores: Media alta**

En el modelo de negocio de la empresa que vende franquicias de clubes cannábicos, el poder de negociación de los proveedores es significativo. Los proveedores esenciales en este caso son aquellos que pueden suministrar productos de cannabis medicinal ya procesados y listos para la venta, como la flor de cannabis y otros productos derivados como aceites y cremas.

Estos proveedores tienen una posición fuerte en la negociación debido a la complejidad y las regulaciones que rodean la producción de cannabis medicinal. Cada producto debe cumplir con las normativas del Instituto de Salud Pública (ISP) que estipulan que el contenido de THC no debe superar el 0,2%. Por lo tanto, la

empresa franquiciadora necesita proveedores que puedan garantizar esta calidad y cumplimiento.

Dado que la calidad del producto es esencial para la reputación de cualquier club cannábico medicinal, los proveedores que pueden asegurar esta calidad pueden ejercer un poder de negociación considerable.

- **Poder de negociación de los compradores: Media**

En el contexto de la empresa que vende franquicias de clubes cannábicos, el poder de negociación de los compradores, es decir, los inversionistas interesados en adquirir una franquicia, podría ser moderado. Estos compradores, identificados como personas o empresas con una firme convicción en los beneficios del cannabis medicinal y con suficiente capital para invertir, pueden tener cierto poder de negociación.

Sin embargo, este poder puede estar limitado debido a la escasez de alternativas en el mercado, ya que puede haber pocas empresas que ofrezcan franquicias similares. A esto se suma el alto valor percibido de entrar en la industria del cannabis medicinal, lo cual puede hacer que los compradores estén dispuestos a invertir cantidades considerables, reduciendo así su propio poder de negociación.

A pesar de esto, aquellos compradores que cuenten con más recursos financieros o experiencia en negocios similares podrían tener un mayor poder de negociación. El espíritu empresarial y la capacidad de ventas que poseen estos compradores también pueden influir en su habilidad para negociar los términos de la adquisición de la franquicia.

- **Amenaza de productos sustitutos: Media Baja**

La amenaza de productos sustitutos para la empresa que vende franquicias de clubes cannábicos se refiere a otras oportunidades de inversión o modelos de negocio que puedan competir con la propuesta de valor que ofrece la empresa. Esto podría incluir inversiones en otras industrias, modelos de negocio de cannabis que no requieran de franquicias, o incluso otros modelos de negocios dentro de la industria de la salud y bienestar.

La amenaza de productos sustitutos es moderada. Mientras que la inversión en una franquicia de un club cannábico medicinal ofrece un modelo de negocio único, con un alto potencial de rentabilidad y un fuerte respaldo en términos de acompañamiento y asesoría, existen otras oportunidades de inversión que pueden resultar atractivas para los inversionistas potenciales.

Por ejemplo, un inversionista podría considerar iniciar su propio negocio de cannabis sin recurrir a una franquicia, lo que podría proporcionarle un mayor control y potencialmente mayores ganancias, aunque también conlleva un mayor riesgo. Alternativamente, los inversionistas podrían considerar inversiones en

otras industrias de rápido crecimiento, como la tecnología o las energías renovables.

Por último, aunque la empresa ofrece una marca fuerte y reconocida, algunos inversionistas pueden buscar la oportunidad de desarrollar su propia marca, lo que podría considerarse un producto sustituto de la franquicia.

- **Rivalidad entre competidores existentes: Alta**

La rivalidad entre competidores existentes en el mercado de franquicias para clubes cannábicos en Chile puede ser significativa, considerando la presencia de actores establecidos y reconocidos como la Fundación Daya y Dayacann SpA. La Fundación Daya, en particular, ha establecido una presencia notable en el mercado, habiendo atendido a más de 70,000 pacientes y estableciendo alianzas estratégicas con entidades como Khiron Life Sciences [4] [58].

Estas organizaciones tienen la ventaja de ser las primeras en moverse en la industria, con una amplia gama de servicios que van desde la atención médica y terapias cannábicas hasta el desarrollo de proyectos para el uso del cannabis y sus derivados. Por tanto, cualquier empresa que busque entrar en este mercado deberá competir con estos actores establecidos y sus ofertas de productos y servicios.

Además, la Fundación Daya y Dayacann SpA también tienen presencia en todos los niveles de la creciente industria cannábica en Chile, desde el cultivo hasta la fabricación de productos farmacéuticos y servicios médicos relacionados con el cannabis. Esta integración vertical proporciona a estas organizaciones un control significativo sobre su cadena de suministro y puede representar una barrera adicional para las nuevas empresas que buscan entrar en este mercado [4] [58].

Por otro lado, la flexibilización de las normativas actuales que regulan el cannabis medicinal podría presentar oportunidades para nuevas empresas. Sin embargo, este cambio también podría fortalecer aún más la posición de los competidores existentes, aumentando la rivalidad en el mercado.

## 3.4 Oportunidades, Amenazas y Acciones Propuestas de las Fuerzas de Porter

### 3.4.1 Para Clubes Cannábicos con Fines Medicinales

#### 1. Amenaza de Nuevos Competidores

- **Oportunidades:** La baja saturación del mercado actual brinda oportunidades para que nuevos competidores entren cumpliendo las regulaciones vigentes. La innovación y la diferenciación en productos, servicios y experiencias pueden ser ventajas para los nuevos actores.
- **Amenazas:** Avances tecnológicos y técnicas de cultivo innovadores están permitiendo a nuevos participantes ofrecer productos de alta calidad a precios competitivos. Esta dinámica intensifica la competencia y representa una amenaza significativa para los actores ya establecidos en el mercado.
- **Acciones Propuestas**
  1. Establecer relaciones sólidas con proveedores de alta calidad y que cumplan regulaciones.
  2. Ofrecer programas educativos para atraer a nuevos miembros.
  3. Garantizar estricto cumplimiento de regulaciones para construir confianza con los miembros y autoridades.

#### 2. Poder de Negociación de los Proveedores

- **Oportunidades:** Diversificar proveedores, locales e internacionales, puede reducir la dependencia de un solo proveedor. Negociar contratos favorables para asegurar calidad, suministro constante y precios competitivos es una oportunidad.
- **Amenazas:** La dependencia de proveedores certificados puede ser una vulnerabilidad. Los proveedores locales pueden ejercer presión debido a la oferta limitada controlada por el Estado.
- **Acciones Propuestas**
  1. Construir relaciones duraderas con proveedores certificados comprometidos con calidad y regulaciones.
  2. Explorar proveedores en otros países con regulaciones y certificaciones de calidad.
  3. Establecer protocolos de monitoreo de cumplimiento de proveedores.

#### 3. Poder de Negociación de los Compradores

- **Oportunidades:** Ofrecer programas de membresía atractivos con beneficios adicionales puede atraer y retener miembros. Ampliar la gama de productos, brindar servicios de alta calidad y personalizar la experiencia para satisfacer diferentes preferencias son oportunidades.
- **Amenazas:** Los miembros tienen opciones como el mercado no regulado y el autocultivo, lo que puede disminuir la fidelidad y aumentar la negociación.
- **Acciones Propuestas**
  1. Segmentar miembros según necesidades y preferencias para ofrecer servicios y productos personalizados.
  2. Implementar programas de fidelización para recompensar la lealtad.
  3. Mejorar constantemente la oferta y experiencia del miembro.

#### 4. Amenaza de Productos Sustitutos

- **Oportunidades:** Informar a los miembros sobre los riesgos asociados con productos sustitutos, como el mercado negro. Innovar para ofrecer productos de cannabis medicinal de alta calidad que superen a los sustitutos en calidad y seguridad es clave.
- **Amenazas:** Alternativas como el mercado no regulado y medicamentos tradicionales pueden atraer a miembros si perciben beneficios económicos o efectos secundarios reducidos.
- **Acciones Propuestas**
  1. Realizar campañas de concientización sobre los beneficios del cannabis medicinal certificado y de los riesgos de productos no certificados.
  2. Desarrollar productos difíciles de igualar por productos sustitutos.
  3. Mantener altos estándares de calidad y seguridad para diferenciarse.

#### 5. Rivalidad entre Competidores Existentes

- **Oportunidades:** Utilizar la competencia como incentivo para mejorar constantemente la calidad y variedad de productos y servicios. Diferenciarse de la competencia a través de servicios excepcionales, programas de membresía atractivos y experiencias únicas para los miembros es una ventaja.
- **Amenazas:** A pesar de la cantidad limitada de clubes, la rivalidad puede aumentar con la entrada de nuevos competidores y la competencia interna entre franquicias.



- **Acciones Propuestas**

1. Establecer políticas claras y coherentes en todas las franquicias para garantizar una experiencia unificada.
2. Fomentar la colaboración y el intercambio de mejores prácticas entre franquicias.
3. Mantenerse innovador y ofrecer un valor diferenciado para mantener la ventaja competitiva

### 3.4.2 Para el negocio de franquicias

#### 1. Amenaza de Nuevos Competidores

- **Oportunidades:** La baja amenaza de nuevos competidores permite a la empresa consolidar su posición en el mercado de franquicias de clubes cannábicos. Esto proporciona una oportunidad única para establecer una base sólida en el mercado antes de que lleguen nuevos competidores. La empresa puede aprovechar esta ventaja inicial para fortalecer su presencia en el mercado y aumentar su cuota de mercado a medida que crece la demanda de franquicias de clubes cannábicos.
- **Amenazas:** Cambios en las leyes que rigen el cannabis medicinal podrían abrir o cerrar oportunidades para nuevos competidores. Por ejemplo, si las regulaciones se flexibilizan, podrían surgir más competidores y con ello disminuir la participación de mercado.
- **Acciones Propuestas**
  1. La empresa debe invertir en la expansión de su red de franquicias, aprovechando al máximo la ventana de baja amenaza de nuevos competidores.
  2. Se recomienda establecer políticas de selección de franquiciados sólidas para garantizar la calidad y el compromiso de los nuevos participantes en la red.
  3. La inversión en investigación de mercado y estrategias de marketing puede ayudar a aumentar la conciencia y la demanda de las franquicias de la empresa.

#### 2. Poder de Negociación de los Proveedores

- **Oportunidades:** Se debe considerar diversificar la base de proveedores, incluyendo proveedores internacionales, para reducir la dependencia de un solo proveedor. Esto permitirá a la empresa mitigar los riesgos asociados con cambios en la disponibilidad o calidad de los productos de cannabis medicinal. De igual forma, se debe establecer alianzas estratégicas con proveedores que compartan el compromiso con la calidad y las

regulaciones, lo que podría garantizar un suministro confiable a lo largo del tiempo. Finalmente, se considera de suma importancia monitorear y evaluar constantemente el cumplimiento de los proveedores para garantizar la calidad constante y cumplimiento normativo.

- **Amenazas:** Los proveedores de productos de cannabis deben cumplir con normativas estrictas del Instituto de Salud Pública, significando un poder significativo en las negociaciones.
- **Acciones Propuestas**
  1. La empresa debe negociar contratos que aseguren un suministro constante de productos de alta calidad a precios competitivos.
  2. La inversión en sistemas de gestión de la cadena de suministro puede mejorar la eficiencia y la visibilidad de la cadena de suministro, lo que contribuirá a reducir los costos y los riesgos asociados con proveedores.
  3. Mantener una comunicación abierta y colaborativa con los proveedores es esencial para resolver problemas y mejorar la relación a lo largo del tiempo.

### 3. Poder de Negociación de los Compradores

- **Oportunidades:** La estrategia incluye la segmentación cuidadosa de los posibles compradores según su experiencia y recursos financieros, lo que facilita la adaptación de las ofertas y términos de negociación a las necesidades y expectativas específicas de cada grupo de inversores. Esta medida permite a la empresa satisfacer de manera más efectiva las necesidades individuales de los inversores. Además, ofrecer programas de apoyo y capacitación destinados a inversores con menos experiencia en el ámbito del cannabis medicinal puede ampliar el alcance y atraer a una audiencia más diversa de inversionistas. Por último, el desarrollo de una marca y un respaldo sólidos se erige como un medio estratégico para atraer a inversores con un mayor poder de negociación, lo que potencialmente podría aumentar la inversión total en franquicias y fortalecer la posición de la empresa en el mercado.
- **Amenazas:** Compradores con más recursos financieros y experiencia en negocios similares podrían tener más influencia en las negociaciones.
- **Acciones Propuestas**
  1. La empresa debe establecer políticas de franquicia flexibles que puedan adaptarse a diferentes perfiles de inversores, lo que facilitará la atracción de una variedad de inversores.
  2. Ofrecer financiamiento y asesoramiento para inversionistas que necesiten apoyo adicional, lo que puede reducir las barreras de entrada para los inversores interesados.

3. Mantener una comunicación constante con los inversores para comprender sus necesidades y preocupaciones y mejorar la satisfacción del cliente.

#### 4. Amenaza de Productos Sustitutos

- **Oportunidades:** Una parte fundamental de la estrategia implica la educación de los posibles inversionistas acerca de los beneficios exclusivos que conlleva invertir en una franquicia de club cannábico medicinal en comparación con otras oportunidades de inversión. Además, la innovación constante en la oferta de productos y servicios se erige como un pilar para mantener una ventaja competitiva sólida y, al mismo tiempo, para minimizar la amenaza de productos sustitutos. Por último, se destaca la importancia de subrayar la seguridad y la calidad de los productos de cannabis medicinal ofrecidos a través de las franquicias como un elemento distintivo esencial que contribuye significativamente a atraer y retener a los inversores y miembros.
- **Amenazas:** Los inversores pueden considerar otras industrias o modelos de negocio dentro de la industria del bienestar como alternativas. Algunos inversionistas podrían preferir desarrollar su propia marca, lo que podría considerarse un sustituto de la franquicia.
- **Acciones Propuestas**
  1. Realizar campañas de marketing y educación que resalten las ventajas y la exclusividad de la inversión en franquicias de clubes cannábicos.
  2. Desarrollar productos únicos y servicios de alto valor que no puedan ser fácilmente replicados por otras oportunidades de inversión.
  3. Mantener estrictos estándares de calidad y seguridad para diferenciar los productos de la competencia.

#### 5. Rivalidad entre Competidores Existentes

- **Oportunidades:** La rivalidad existente en el mercado se convierte en un estímulo para impulsar mejoras continuas en la calidad y la variedad de productos y servicios proporcionados a través de las franquicias. La estrategia clave reside en diferenciarse de la competencia al ofrecer servicios excepcionales y experiencias únicas para los inversores. Además, se aprovecha la flexibilización de las regulaciones como una oportunidad para expandir y diversificar aún más la oferta de franquicias, lo que fortalece la posición de la empresa en un mercado en constante evolución.
- **Amenazas:** La integración vertical en todas las etapas de la industria cannábica proporciona a los competidores existentes un control significativo sobre su cadena de suministro, creando una barrera adicional para las nuevas empresas. Aunque la flexibilización de las regulaciones podría

atraer nuevas empresas, también podría fortalecer a los competidores existentes, intensificando la rivalidad en el mercado.

- **Acciones Propuestas**

1. Establecer políticas y estándares claros para garantizar una experiencia unificada en todas las franquicias, lo que contribuirá a mantener la lealtad de los inversores.
2. Promover la colaboración y el intercambio de mejores prácticas entre las franquicias para fomentar la innovación y la mejora continua.
3. Mantenerse a la vanguardia de las regulaciones y las tendencias del mercado para aprovechar nuevas oportunidades a medida que surgen.

Por lo tanto, es crucial establecer relaciones sólidas y de confianza con los proveedores, para asegurar la disponibilidad y calidad de los productos que se ofrecen en los clubes franquiciados. Además, la propuesta de valor de la empresa, que incluye el acompañamiento y la asesoría, así como la posibilidad de formar parte de una red de franquicias, puede ser un factor diferenciador importante que reduce la amenaza de productos sustitutos. En resumen, la empresa debe estar preparada para una posible rivalidad con los competidores. Para tener éxito, la empresa tendrá que diferenciarse a través de la calidad de su modelo de negocio y servicios, y estar dispuesta a adaptarse rápidamente a un mercado en constante cambio.

# Capítulo 4: Modelos de negocio en la experiencia internacional

## 4.1 Modelo de negocios Club cannábico con fines medicinales

En el panorama mundial, varias naciones han implementado marcos regulatorios para el uso de cannabis, tanto medicinal como recreativo, permitiendo el surgimiento de los clubes cannábicos. Estos establecimientos, en países con regulaciones adecuadas, han adoptado diversas buenas prácticas que vale la pena mencionar. Estas prácticas pueden proporcionar una visión útil y una guía sobre cómo se podría desarrollar un marco similar en otras naciones.

Los clubes cannábicos ofrecen a sus miembros una variedad de actividades y servicios relacionados con el consumo de marihuana. Entre las prácticas más comunes en estos clubes se incluyen:

1. Uso compartido de equipo para el consumo de cannabis, como pipas, bongos o vaporizadores.
2. Una tienda o dispensario en el club donde se venda cannabis medicinal o recreativo a sus socios.
3. Talleres o clases sobre técnicas de cultivo, formas de cosecha o información sobre los efectos de la marihuana en la salud.
4. Zonas comunes para socializar y relajarse, con música, juegos de mesa y otros elementos que crean un ambiente agradable.
5. La organización de eventos y actividades, como conciertos, proyecciones de cine o exposiciones de arte.
6. Charlas o eventos informativos sobre la regulación del cannabis y su uso medicinal.

Además de las prácticas mencionadas anteriormente, algunos clubes cannábicos han desarrollado modelos de negocio más innovadores. Estos pueden incluir el servicio de membresía, que permite a los usuarios acceder a instalaciones exclusivas, comprar productos y participar en actividades específicas. Además, algunos clubes han diversificado su oferta de productos más allá de la marihuana, ofreciendo productos relacionados como aceites, comestibles y productos de CBD. Muchos clubes cannábicos también ofrecen programas de educación y formación para sus miembros, y organizan eventos y actividades exclusivas.

Existen varios ejemplos de clubes cannábicos exitosos en todo el mundo. A continuación, se presentan algunos de los mejores clubes de cannabis en el mundo segmentado por países:

- **Países Bajos:** Los Países Bajos son conocidos por su política de tolerancia hacia el consumo de marihuana, lo que ha permitido el surgimiento de muchos clubes

cannábicos. Los "coffee shops" son establecimientos donde los consumidores pueden comprar y consumir marihuana de forma segura y legal, ofreciendo productos de calidad y un ambiente acogedor.

1. Barney's Coffeeshop (Amsterdam, Países Bajos)
  2. Green House Coffeeshop (Amsterdam, Países Bajos)
- **Estados Unidos:** En algunos estados, se han legalizado la venta y el consumo de marihuana con fines médicos y recreativos. Los clubes cannábicos han establecido negocios legítimos y ofrecen una amplia gama de productos y servicios relacionados con el cannabis.
    1. The Farm (Colorado, EE. UU.)
    2. Harmony Club (California, EE. UU.): Este club tiene una política de membresía estricta y limitada para garantizar la seguridad y privacidad de sus miembros. Ofrecen una amplia variedad de productos y servicios, incluyendo entrega a domicilio y eventos exclusivos para miembros.
  - **España:** Existen los llamados "clubes sociales de cannabis", que permiten el consumo y la posesión compartida de cannabis entre sus socios en un entorno privado. Estos clubes operan en una especie de zona gris de la ley y no están claramente regulados a nivel nacional por el momento.
    1. Club Social de Cannabis (Barcelona, España): Este club se centra en la cultura y la educación del cannabis y ofrece talleres y eventos para sus miembros. Además, su política de membresía les permite a los miembros traer a sus amigos no miembros para que prueben los productos en un ambiente seguro.
    2. The Cut Barcelona (Barcelona, España)
    3. High Class Club (Barcelona, España)



*Figura 4.1: Fotos e instalaciones. Recuperado de <https://thehighclassbcn.com/fotos-e-instalaciones/>*

Estos ejemplos y prácticas brindan una base sólida para entender cómo los clubes cannábicos pueden operar de manera segura, sostenible y en cumplimiento con las leyes y regulaciones nacionales.

## 4.2 Modelo de negocios de Franquicia

El modelo de negocio de franquicia es una estrategia efectiva para la expansión internacional en diversos sectores. En este estudio, se seleccionan ejemplos de franquicias exitosas y otras que enfrentaron desafíos en su expansión internacional, no con el fin de compararlas, sino para identificar factores relevantes que puedan ser aplicables y beneficiosos para el desarrollo de franquicias de clubes cannábicos con fines medicinales.

### 4.2.1 Éxito en la Expansión Internacional: Caso McDonald's

McDonald's, fundada en Estados Unidos en 1955, es un ejemplo paradigmático de éxito en la expansión internacional mediante franquicias [59]. La cadena de restaurantes ha logrado una presencia global significativa y su análisis proporciona insights valiosos, especialmente en:

1. Adaptación al mercado local: McDonald's adapta su menú a los gustos locales, un factor crucial para su aceptación en distintas culturas.
2. Estandarización y consistencia: A pesar de las adaptaciones, mantiene estándares de calidad y servicio consistentes globalmente.
3. Apoyo continuo a franquiciados: Ofrece capacitación y asistencia en operaciones y marketing, asegurando el mantenimiento de los estándares de la marca.

### 4.2.2 Fracaso en la Expansión Internacional: Caso Walmart

Walmart en Alemania es un ejemplo de los desafíos que pueden enfrentar las franquicias en su expansión internacional. La empresa se retiró del mercado alemán en 2006 debido a varios factores [60]:

1. Dificultades culturales y regulatorias: Walmart no logró adaptarse a las diferencias culturales y regulaciones alemanas.
2. Competencia local fuerte: Enfrentó una competencia sólida de marcas locales que resonaban más con los consumidores alemanes.

3. Falta de adaptación efectiva: A diferencia de McDonald's, no logró ajustar su enfoque a las preferencias y expectativas locales.

Es importante enfatizar que la selección de McDonald's y Walmart en este análisis tiene como único objetivo identificar elementos y estrategias relevantes que podrían ser aplicados al modelo de franquicia de clubes cannábicos medicinales. La intención no es comparar estos negocios directamente con los clubes cannábicos, sino extraer lecciones clave que puedan informar el desarrollo de este nuevo modelo de franquicia. La elección de estos casos se basa en la claridad y relevancia de las lecciones que ofrecen, y no implica que sean los únicos o los mejores ejemplos posibles.



# Capítulo 5: Diseño y propuesta de modelo de negocios de Club cannábico con fines medicinales

## 5.1 Diseño de marca: Club Cannábico “El Círculo de la Hoja”

"El Círculo de la Hoja" opera como un club cannábico, brindando un ambiente seguro y educativo a sus miembros. Este club cannábico se expande mediante una red de franquicias ubicadas estratégicamente, cada una operando bajo la misma marca y compartiendo la misma misión, visión y valores.

### 5.1.1 Logotipo y visual de marca



*Figura 5.1: Logotipo y visual del club “El círculo de la hoja”. Elaboración propia.*

### 5.1.2 Misión

"El Círculo de la Hoja" tiene como misión abordar el problema de la falta de acceso seguro y legal a productos de cannabis de alta calidad para fines medicinales. Su objetivo es proporcionar a los pacientes un entorno seguro en el cual puedan adquirir marihuana medicinal, al mismo tiempo que reciben educación sobre su uso y se sumergen en una comunidad de individuos con intereses y necesidades similares.

### 5.1.3 Visión

"El Círculo de la Hoja" aspira a ser la red líder de clubes cannábicos medicinales, reconocida por su compromiso con la calidad, la educación y el servicio integral

excepcional. Aspira a transformar la percepción social del cannabis, destacando su potencial medicinal y normalizando su uso en el ámbito de la salud.

#### 5.1.4 Valores

- **Comunidad:** "El Círculo de la Hoja" fomenta un entorno inclusivo y solidario donde los miembros pueden formar parte de una comunidad educada sobre el cannabis.
- **Educación:** El club se compromete a promover la comprensión y el conocimiento acerca de los beneficios medicinales del cannabis y su uso responsable.
- **Calidad:** "El Círculo de la Hoja" se esfuerza en proporcionar productos de cannabis medicinal de alta calidad, asegurando la mejor atención y beneficios para sus miembros.
- **Transparencia:** Adherencia a las más altas normas éticas y de cumplimiento en todas las operaciones, asegurando un entorno de confianza.
- **Inclusión:** Celebración de la diversidad, fomentando un ambiente acogedor para todos sus miembros.

El nombre "El Círculo de la Hoja" refleja la dedicación de este club a la comunidad y al cannabis medicinal. Realizando un análisis del nombre de la marca, se tiene que El "círculo" simboliza la unidad y la inclusión, reflejando la naturaleza de los clubes. Por su parte, La "hoja" es un símbolo universal del cannabis, destacando el enfoque medicinal del club.

Cada club "El Círculo de la Hoja" contará con un equipo de profesionales de diversas áreas para garantizar el cumplimiento de las regulaciones y la calidad en la producción y distribución de productos cannábicos. Los miembros, previo cumplimiento de todos los requisitos, tendrán acceso a marihuana medicinal certificada y a médicos especializados para gestionar sus recetas médicas.

Además de proporcionar acceso a cannabis medicinal, "El Círculo de la Hoja" ofrece una serie de beneficios exclusivos a sus miembros. Estos incluyen un programa de lealtad, descuentos exclusivos, puntos de recompensa, y artículos promocionales de marca. Todo ello para promover la salud, la educación y la comunidad en un ambiente seguro y amigable.

## 5.2 Perfil del Socio: Características y Expectativas

El "Círculo de la Hoja", enfocado en el uso medicinal del cannabis, da la bienvenida a todas aquellas personas dispuestas a unirse a su comunidad. Los posibles socios deben cumplir con ciertos criterios para poder formar parte de este espacio seguro y orientado a la salud.

## Criterios de selección

1. **Edad:** Los solicitantes deben ser mayores de 18 años, evidenciado con una identificación oficial válida en el momento de la inscripción. Para el "plan individual menores", es necesario que un titular mayor de edad, que puede ser el padre, madre o tutor legal del menor, realice la inscripción. El beneficiario será el menor, que obtendrá la calidad de socio y podrá disfrutar de las actividades deportivas contratadas.
2. **Salud:** Se requiere un certificado médico que declare al solicitante apto para el consumo de cannabis medicinal, esto incluye tener una receta médica que puede ser gestionada previamente a la incorporación al club a través de la plataforma web del "Círculo de la Hoja".
3. **Residencia:** Los solicitantes deben ser residentes legales del país y proveer una prueba de residencia válida, como una factura de servicios públicos a su nombre.
4. **Antecedentes penales:** Se realiza una revisión de antecedentes penales para confirmar que el solicitante no tiene antecedentes de delitos relacionados con drogas o violentos.
5. **Aceptación de las políticas y normas del club:** Es necesario que los solicitantes acepten y sigan las políticas y normas del club, como la prohibición de venta o distribución de cannabis fuera del club, la prohibición de conducir bajo la influencia del cannabis y el compromiso de mantener un ambiente de respeto y cordialidad entre los socios.

Para formar parte del "Círculo de la Hoja", el solicitante deberá seguir los siguientes pasos:

1. Explorar la página web<sup>2</sup> del club y descubrir todo lo que ofrece.
2. Completar la solicitud de membresía que se encuentra en la página web<sup>3</sup>.
3. Enviar los documentos requeridos a [nuevosocios@elcirculodelahoja.cl](mailto:nuevosocios@elcirculodelahoja.cl) para verificar tu identidad y residencia.
4. Esperar la revisión de la solicitud por el directorio del club.
5. Programar y asistir a una visita guiada por las instalaciones del club una vez que tu solicitud haya sido aprobada.
6. Si no cuenta con una receta médica para el uso de cannabis, deberá programar una cita con un médico del club para una evaluación.

---

<sup>2</sup> Ver Anexo A, Anexo B, Anexo C, Anexo D, Anexo D, Anexo F, Anexo G y Anexo H para ver la visual de la página web y ver todo lo que se ofrece.

<sup>3</sup> Ver Anexo H, "Visual Socios página web", para más detalles de la solicitud de membresía.

7. Asistir a una charla introductoria para entender completamente los principios, políticas y la legislación en torno al uso medicinal del cannabis.
8. Pagar la cuota de membresía.
9. Recibir la confirmación de la membresía por correo electrónico, con tu tarjeta de membresía digital y detalles para empezar a disfrutar de los beneficios de ser socio.

Los socios del "Círculo de la Hoja" tienen acceso a una serie de beneficios exclusivos que incluyen productos de cannabis medicinal de alta calidad y seguros, asesoramiento médico y legal, tratamientos de salud a precios preferenciales, evaluaciones físicas gratuitas cada seis meses, una variedad de actividades recreativas y sociales, espacios de relajación y comunidad, y descuentos exclusivos. Formar parte del "Círculo de la Hoja" no sólo significa acceder a un suministro seguro y de calidad de cannabis medicinal, sino también unirse a una comunidad activa y apoyo para un estilo de vida saludable.

## 5.3 Perfil del empleado: Características, expectativas y plataforma digital

### 5.3.1 Características y expectativas

El perfil de los empleados que trabajen en el club será altamente capacitado en el rubro de la medicina, agricultura, ingeniería, jurídico, entre otros, para el correcto funcionamiento del club. La capacitación de los empleados se realizará a través de programas de formación continua, que permitan a los empleados mantenerse actualizados en sus áreas de especialización.

Para la empresa que vende franquicias, además de buscar contratar personal altamente capacitado y con experiencia en el sector, se implementará una política de diversidad e inclusión en la selección de empleados, para garantizar que se contrate a personas de diferentes orígenes y perspectivas. También se establecerán programas de desarrollo y capacitación que promuevan la igualdad de oportunidades y el avance en la carrera de todos los empleados, independientemente de su género, raza u orientación sexual.

En el caso del club cannábico medicinal, además de contar con personal altamente capacitado, se implementarán políticas inclusivas en la selección de empleados, como la eliminación de prejuicios y estereotipos en la selección de candidatos, y la creación de un ambiente de trabajo seguro y respetuoso para todos los empleados. También se establecerán programas de capacitación y formación en temas de igualdad y diversidad, para fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y acogedor para todas las personas.

A continuación, se muestra el programa de capacitación de los y las empleadas que atenderán en el club cannábico medicinal:

- **Introducción a la industria cannábica:** Visión general de la industria, normativas y regulaciones, historia y evolución.
- **Servicio al cliente: Habilidades** de atención al cliente, gestión de quejas, resolución de conflictos y satisfacción del cliente.
- **Productos cannábicos:** Conocimiento detallado de los productos que se ofrecen en la tienda, incluyendo diferentes cepas, formatos de consumo, efectos y beneficios terapéuticos.
- **Ventas:** Técnicas de venta, manejo de objeciones, persuasión y cierre de ventas.
- **Cultivo:** Técnicas de cultivo, gestión de invernaderos, sistemas de riego, control de plagas y enfermedades.
- **Procesamiento y producción:** Procesamiento y producción de productos cannábicos, tales como extracciones, edibles y cremas.
- **Normativas y regulaciones:** Conocimiento de las normativas y regulaciones relacionadas con la industria cannábica, incluyendo leyes de zonificación, permisos y licencias.
- **Seguridad e higiene:** Seguridad en el trabajo, higiene y salud ocupacional.
- **Gestión de residuos:** Procedimiento adecuado para gestionar los residuos del club considerando reciclaje y compostaje.
- **Marketing y publicidad:** Técnicas de marketing y publicidad para la promoción de los productos cannábicos.
- **Administración y finanzas:** Administración de recursos, finanzas y contabilidad básica para la gestión del negocio.

### 5.3.2 Plataforma digital para trabajadores: Funcionalidades y Beneficios

Adicionalmente, existe un perfil para los trabajadores en donde pueden acceder para ver los horarios asignados, realizar pedidos para reposición de stock, realizar las distintas capacitaciones, y ver detalles del contrato entre otros aspectos. Esta funcionalidad facilita la comunicación entre la gerencia y los trabajadores y asegura un acceso rápido y eficiente a la información relevante para el personal.

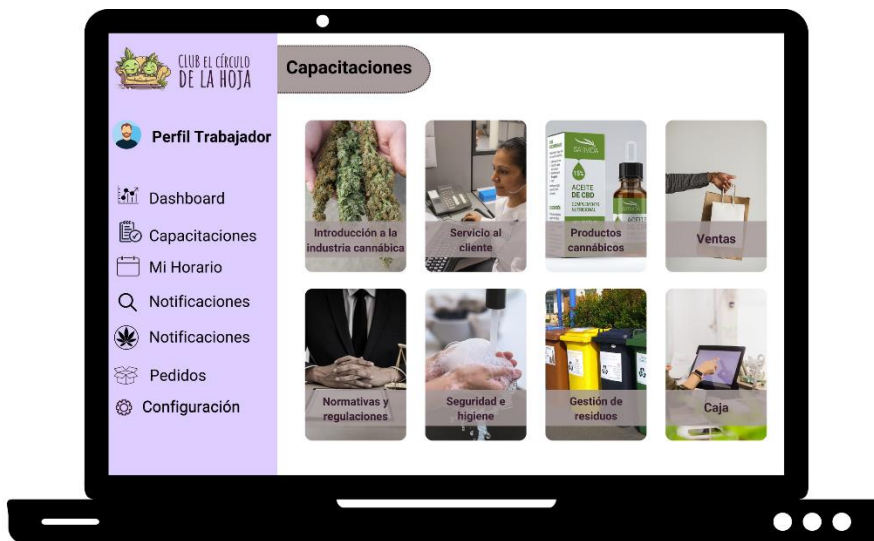


Figura 5.2: Perfil del trabajador, sección capacitaciones. Elaboración propia.

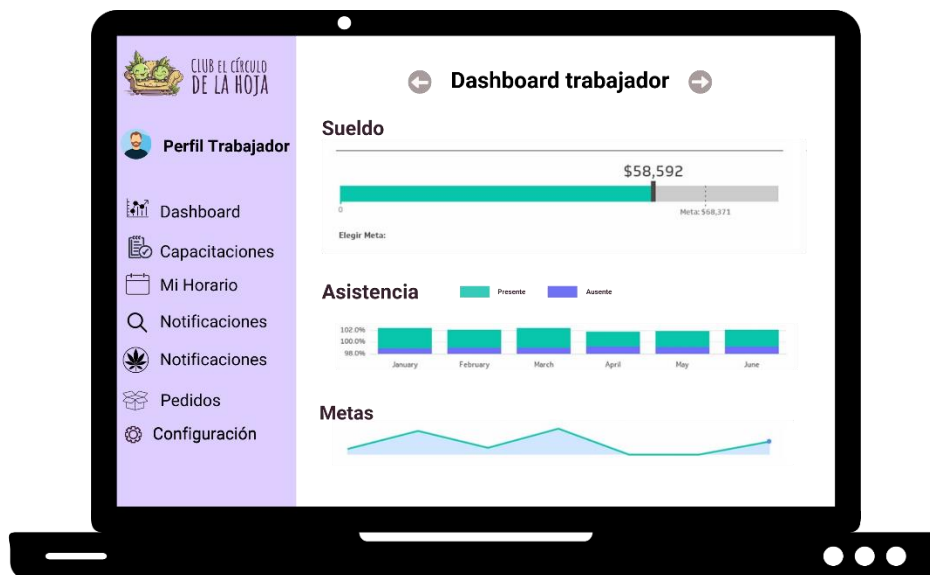


Figura 5.3: Perfil del trabajador, sección Dashboard. Elaboración propia.

## 5.4 Catálogo de Productos y Servicios del Club

### 5.4.1 Acceso Seguro al Cannabis Medicinal y Acompañamiento Médico

Una de las principales funciones del Club es brindar un lugar seguro y regulado, donde los miembros pueden acceder a productos de cannabis medicinal de alta calidad, junto con un acompañamiento médico. Los servicios incluyen:

- 1. Venta de productos de cannabis medicinal:** El Club ofrece una variedad de cepas y productos derivados como aceites, cosmética, cremas y comestibles. Todos los productos son obtenidos de productores locales y están rigurosamente probados para garantizar su calidad y pureza. De igual forma, se brinda seguimiento al paciente para ajustar las dosis según la evolución de su enfermedad y receta médica.
- 2. Asesoramiento y educación:** El personal capacitado del Club está disponible para brindar asesoramiento y educación sobre los productos adecuados para las necesidades de salud de cada miembro.
- 3. Servicio de calidad y seguimiento:** El Club asegura que el cannabis proviene de fuentes confiables, es de alta calidad, está libre de contaminantes, y se brinda seguimiento al miembro para ajustar las dosis y cepas según la evolución de su enfermedad.
- 4. Servicios médicos:** Los miembros del Club tienen la posibilidad de agendar citas con diversos profesionales de la salud para apoyar su tratamiento y bienestar. Estos servicios incluyen consultas con médicos especialistas, enfermeros, terapeutas ocupacionales, psicólogos, nutricionistas, y consultores cannábicos. También se ofrecen terapias complementarias como kinesiología, terapia transpersonal, fisioterapia y naturopatía.

#### 5.4.2 Espacio de Consumo y Socialización

El Club ofrece un espacio de consumo seguro y supervisado para sus miembros. También promueve actividades para fomentar la socialización y el sentimiento de comunidad:

- **Grupos organizados:** Gestionados por los miembros, pero supervisados por el Club, estos grupos pueden abarcar intereses como trekking, activismo, ciclismo, libros y literatura, fotografía, arte y creatividad.
- **Juegos de mesa:** Cada club dispone de una sección de juegos donde los miembros pueden solicitar cualquiera de ellos mientras se encuentran en las instalaciones del club, con el fin de generar comunidad.
- **Sala de cine:** Cada club posee una sala de cine, en donde se proyectan películas elegidas de forma democrática por los socios.
- **Eventos:** Se organizan eventos como charlas con expertos, celebraciones de cumpleaños en las instalaciones del club y eventos temáticos.
- **Cafetería:** Cada club posee una cafetería, en donde los miembros pueden acceder a diversos productos.

El Club busca fomentar la participación de los miembros a través de eventos y talleres temáticos. Cada franquicia tiene la oportunidad de organizar eventos especiales en sus

instalaciones para atraer un mayor número de socios interesados en el tema específico del evento.

### 5.4.3 Actividades Deportivas y Talleres

Para fomentar una vida sana, el club cuenta con una diversidad de actividades deportivas y talleres. Los socios pueden contratar packs de clases y elegir entre las siguientes opciones:

- **Actividades deportivas:** Yoga, estiramiento y flexibilidad, hidroterapia, baile, taichi y gimnasio.
- **Talleres:** Cocina cannábica, pintura, jardinería y música.

### 5.4.4 Servicios Online

El Club ofrece varios servicios online para facilitar la experiencia de los miembros con movilidad reducida y complementar la calidad del servicio:

1. Pedidos en línea con entrega a domicilio.
2. Perfil en la página web del Club para interactuar con la comunidad, agendar horas, contratar servicios de deporte o talleres, unirse a grupos organizados y ver información sobre su contrato y cantidad de cannabis utilizada según su receta.
3. Consultas médicas online llevadas a cabo por médicos especializados en cannabis medicinal.
4. Eventos Educativos y de Comunidad

El objetivo del Club es crear una comunidad vibrante y conectada en torno al cannabis medicinal, y todos sus servicios están diseñados con este objetivo en mente.

## 5.5 Gestión y Operación del Club “El Círculo de la Hoja” bajo el modelo de Franquicia

La gestión y operación eficiente de un club cannábico medicinal, especialmente si se busca expandirse bajo el modelo de franquicia, requiere un enfoque cuidadoso y estructurado. A continuación, se detallan los aspectos claves a considerar:

1. **Cumplimiento de Regulaciones:** Cada club debe adherirse a todas las regulaciones locales, estatales y federales que rigen el uso, la producción y la distribución de cannabis medicinal. Esto incluye mantener un conocimiento



actualizado de los cambios en la legislación y garantizar que todo el personal esté debidamente capacitado en los requisitos y regulaciones vigentes.

2. **Control de Calidad:** Es esencial establecer y mantener altos estándares de calidad para todos los productos cannábicos. Esto abarca desde la selección cuidadosa de los proveedores hasta los métodos de producción y almacenamiento.
3. **Personal Calificado:** Debe contar con un equipo diverso y competente, con expertos en áreas como medicina, agricultura, ingeniería y derecho, para garantizar el cumplimiento de las normas y la calidad de los productos y servicios ofrecidos.
4. **Conocimiento del Producto:** El personal debe estar bien versado en el uso medicinal del cannabis, los beneficios para la salud, las distintas cepas y productos disponibles, y cómo aconsejar a los clientes de manera efectiva.
5. **Seguridad:** Es imprescindible implementar medidas de seguridad adecuadas para garantizar un entorno seguro y protegido para los miembros, el personal y la comunidad en general.
6. **Gestión de Inventario:** Un sistema de gestión de inventario eficaz y centralizado garantizará que todos los productos estén disponibles cuando los miembros los necesiten.
7. **Marketing y Promoción:** Un plan de marketing sólido es crucial para atraer a nuevos miembros y mantener a los actuales satisfechos. El buen servicio y la satisfacción del cliente pueden fomentar la promoción boca a boca, una de las formas más eficaces de publicidad.

Cada franquicia del Club “El Círculo de la Hoja” deberá cumplir con las siguientes funciones:

1. **Venta de productos y servicios:** Esto incluye la venta de cannabis medicinal, venta de productos de cafetería y otros productos y servicios relacionados, como asesoramiento, educación y terapias complementarias.
2. **Atención al cliente:** Se debe ofrecer un servicio al cliente de alta calidad, lo que incluye responder a consultas, asesorar sobre productos y tratar cualquier problema que pueda surgir.
3. **Manejo de la membresía:** Cada franquicia tiene la facultad de administrar la admisión de nuevos miembros, presentando solicitudes que luego serán evaluadas. Es importante destacar que cada gestión realizada genera un porcentaje adicional de ingresos para la franquicia que la lleva a cabo.
4. **Abastecimiento y almacenamiento de productos:** Cada franquicia deberá asegurarse de que sus productos estén debidamente almacenados y sean accesibles, además de manejar el reabastecimiento según sea necesario.

5. **Gestión de recursos humanos:** Cada franquicia será responsable de la contratación, formación y gestión de su propio personal.
6. **Cumplimiento legal:** Cada franquicia será responsable de garantizar que todas sus operaciones estén en línea con las regulaciones y leyes aplicables.
7. **Función social:** Cada franquicia debe contribuir a la promoción y la investigación sobre el uso medicinal del cannabis y ofrecer actividades y eventos para la comunidad de miembros.

En resumen, la operación eficaz de un club cannábico medicinal bajo el modelo de franquicia requiere un enfoque minucioso en varios aspectos, desde el cumplimiento legal hasta la atención al cliente, pasando por la gestión de recursos humanos. El compromiso de brindar un servicio de alta calidad y transparencia en todas las operaciones asegurará el éxito continuado del club en su misión de proporcionar acceso legal y seguro al cannabis medicinal.

## 5.6 Plataforma Digital para Socios: Funcionalidades y Beneficios

La Plataforma Digital para Socios del club cannábico "El Círculo de la Hoja" con fines medicinales, ha sido diseñada para proporcionar a los miembros una experiencia completa y personalizada, mejorando significativamente la participación de los socios del club y su acceso al cannabis medicinal de manera segura y eficiente.

A través de esta plataforma, los socios tienen acceso a una serie de funcionalidades y beneficios que optimizan su participación en el club:

### 1. Ingreso Personalizado

Cada miembro recibe un correo electrónico de bienvenida con sus datos de usuario y contraseña para ingresar a su perfil en la página web del club. Este acceso personalizado garantiza la privacidad y la seguridad de la información.



*Figura 5.4: Sección de inicio de sesión en página web. Elaboración propia.*

## 2. Interfaz Intuitiva

Una vez que los socios ingresan a su perfil, se encuentran con una interfaz intuitiva y fácil de usar. En la página de inicio, se presenta un banner con acceso rápido a las distintas secciones.

## 3. Secciones del Banner

- **Perfil del Socio**

Aquí, los miembros pueden ver información sobre su consumo de cannabis medicinal, incluyendo la cantidad de gramos o ml utilizados hasta la fecha según su receta médica, junto con los detalles del consumo. Los socios pueden acceder y descargar su receta médica, que incluye información sobre el médico que la recetó, detalles del paciente y la cantidad de cannabis administrada bajo diferentes modalidades (cremas, aceites, flores, etc.). Los socios acumulan puntos por participar en actividades, asistir a eventos o comprar productos. Pueden ver su historial de puntos y canjearlos por actividades, experiencias o productos relacionados con el cannabis.

A continuación, se muestra la visual del perfil del socio:

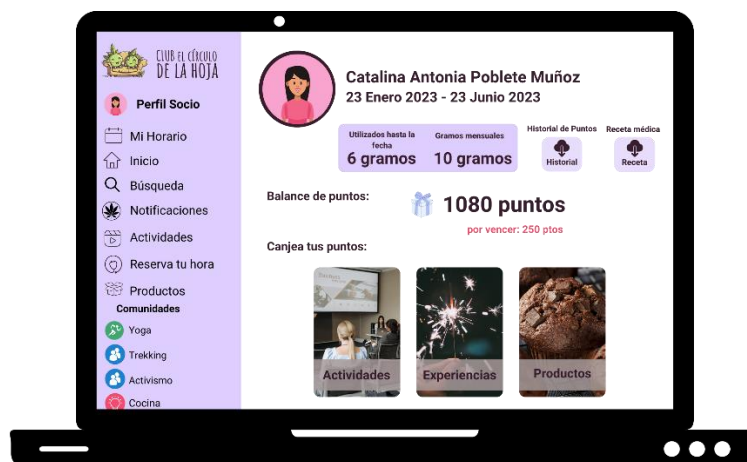


Figura 5.5: Perfil del socio, sección Perfil. Elaboración propia.

- **Inicio - Publicaciones Recientes**

En la página de inicio, los socios también pueden ver publicaciones recientes de los grupos de actividades a los que pertenecen. Por ejemplo, pueden recibir actualizaciones sobre la próxima clase de yoga o eventos de cocina programados por la comunidad.

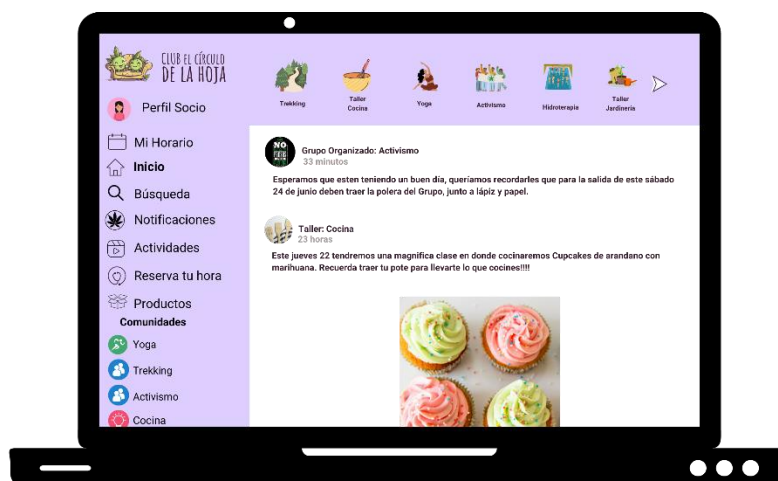
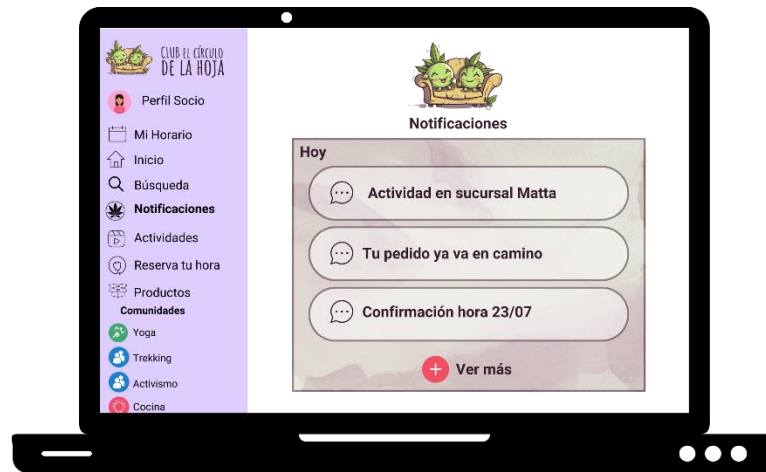


Figura 5.6: Perfil del socio, sección Inicio. Elaboración propia.

- **Notificaciones**

Los socios reciben notificaciones importantes relacionadas con el club, como actualizaciones de actividades, eventos, mensajes de la comunidad o estado de algún pedido.



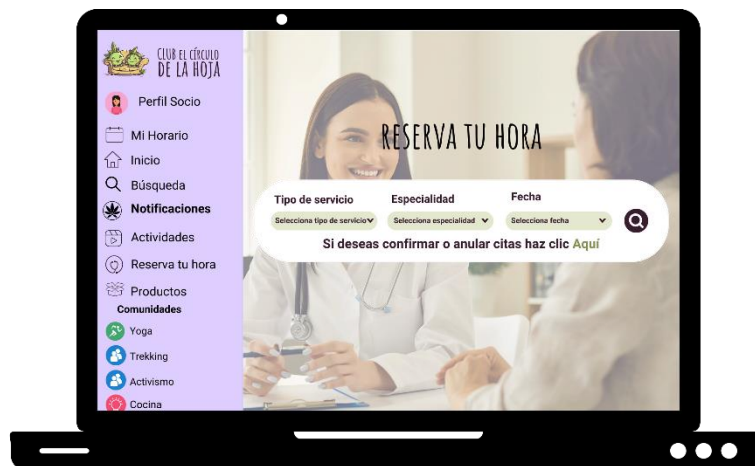
*Figura 5.7: Perfil del socio, sección Notificaciones. Elaboración propia.*

- **Búsqueda Avanzada**

La plataforma incluye una barra de búsqueda que permite a los socios encontrar fácilmente actividades, productos o información específica dentro de la plataforma.

- **Agenda de Citas con Especialistas**

Los socios pueden programar citas con especialistas directamente a través de la plataforma. Esta funcionalidad facilita la gestión de su atención médica y terapéutica.



*Figura 5.8: Perfil del socio, sección Reserva tu hora. Elaboración propia.*

- **Tienda de Productos Relacionados con Cannabis**

Dentro de la plataforma, los socios pueden explorar y comprar productos relacionados con el cannabis, como flores secas, bongos, papelillos, cremas, aceites, etc. Esta tienda está conectada a proveedores de confianza y garantiza la calidad y la autenticidad de los productos.

- **Comunidades y Foros Interactivos**

Cada comunidad tiene su propio foro interactivo donde los socios pueden discutir temas relacionados con sus intereses, organizar eventos y compartir información relevante. También pueden acceder a un calendario de actividades de la comunidad y material informativo.

- **Mesa de Ayuda y Configuración Personalizada**

Los socios pueden acceder a una mesa de ayuda para resolver preguntas o problemas técnicos. Además, tienen la opción de personalizar su configuración en la plataforma según sus preferencias.

## 5.7 Lean Business Model Canvas

A continuación, se presenta la especificación de cada punto en torno al modelo del Club cannábico medicinal “El círculo de la hoja”:

- **Problema:**

El club cannábico medicinal surge como respuesta a varias necesidades y desafíos en torno al uso del cannabis medicinal.

Existe una **necesidad clara de acceso seguro, legal y controlado al cannabis de alta calidad para uso medicinal**, una tarea que a menudo resulta desafiante para los pacientes. Además, la falta de información y educación adecuada sobre el uso y los beneficios del cannabis medicinal puede llevar a malentendidos y un mal uso. A esto se suma la falta de una comunidad de apoyo, en donde los usuarios puedan discutir y compartir sus experiencias sin temor al estigma. Asimismo, existe una demanda creciente de terapias alternativas y actividades de bienestar que complementen el uso del cannabis medicinal para mejorar la calidad de vida.

- **Solución:**

El club cannábico medicinal aborda los problemas antes mencionados proporcionando un entorno comunitario controlado, donde los miembros pueden acceder a productos de cannabis con altos estándares de calidad, recibir educación, compartir experiencias y participar en actividades de bienestar y terapia.

Este club cannábico medicinal, como entorno seguro y legal, propone una solución multifacética que aborda tanto el suministro como el soporte educativo y comunitario necesarios para el uso efectivo del cannabis medicinal. Los socios pueden acceder a una amplia gama de productos de cannabis de alta calidad para uso medicinal en las distintas franquicias, todos ellos producidos y distribuidos cumpliendo estrictas normativas sanitarias y de calidad.

Para garantizar una correcta utilización de estos productos, el club proporciona un entorno educativo con especialistas y profesionales de la salud que pueden orientar y asesorar a los miembros sobre el uso terapéutico del cannabis. Este entorno educativo no solo se limita a la información sobre el uso del cannabis, sino que también ofrece talleres y actividades orientadas a un enfoque más holístico del bienestar.

Además, el club crea un sentido de comunidad entre sus miembros, ofreciendo un espacio de intercambio y apoyo mutuo para aquellas personas que están explorando o ya se han comprometido con el uso de cannabis medicinal. Este espacio puede ser especialmente valioso para aquellas personas que se sienten aisladas o incomprendidas en su decisión de usar cannabis como parte de su tratamiento médico.

Finalmente, el club también proporciona servicios adicionales que complementan el uso del cannabis medicinal, como eventos y charlas con expertos en la materia.

- **Clientes:**

El Club Cannábico tiene como objetivo servir a una diversa gama de clientes que buscan aprovechar los beneficios del cannabis para uso medicinal. Los socios del club provienen de diferentes trasfondos y tienen diferentes necesidades. Por lo tanto, el club se esfuerza en ofrecer una variedad de planes de membresía y servicios para satisfacer estas necesidades únicas. Los principales segmentos de clientes que busca atender son: pacientes con enfermedades crónicas, miembros orientados a la comunidad, familiares o cuidadores de pacientes y miembros orientados a la entrega a domicilio.

- 1. Pacientes con enfermedades crónicas:** Este grupo de personas padece enfermedades crónicas como el dolor crónico, la epilepsia, la ansiedad y otras afecciones que pueden ser aliviadas con el uso de productos de cannabis medicinal. Buscan alternativas a los medicamentos tradicionales debido a los efectos secundarios o prefieren los tratamientos naturales. Este grupo puede preferir tanto el servicio de entrega a domicilio como asistir físicamente al club.
- 2. Miembros orientados a la comunidad:** Este grupo valora la comunidad y el apoyo que encuentran en el club. Son personas que buscan interactuar con otros miembros, participar en actividades, asistir a talleres y aprender más sobre los usos y beneficios del cannabis medicinal. Esta categoría

podría incluir a jóvenes adultos y adultos de mediana edad que asisten después de la universidad o el trabajo.

3. **Familiares o cuidadores de pacientes:** Este grupo de miembros son familiares o cuidadores de personas que se benefician del cannabis medicinal, especialmente de menores de edad. Estos miembros pueden unirse para aprender más y apoyar a sus seres queridos. Pueden preferir la opción de entrega a domicilio para facilitar el acceso a los productos para sus seres queridos.
4. **Miembros orientados a la entrega a domicilio:** Este grupo de miembros prefiere la conveniencia y discreción de la entrega a domicilio. Pueden ser personas que tienen dificultades para desplazarse debido a su condición de salud, o simplemente prefieren consumir los productos de cannabis en la comodidad de sus hogares.

Cada uno de estos segmentos de clientes puede beneficiarse de los diferentes planes de membresía ofrecidos, como los planes de adulto mayor, menor de edad, universitario, familiar, individual y parejas, cada uno diseñado para adaptarse a las necesidades y preferencias específicas de los miembros.

- **Propuesta de valor:**

La propuesta de valor del Club Cannábico medicinal se centra en proporcionar una **experiencia única y personalizada para cada socio en un entorno legal, seguro y acogedor**. Esta experiencia se basa en ofrecer no solo un acceso seguro y legal a productos de cannabis medicinal de alta calidad, sino también un espacio en el que se puede compartir, aprender y socializar en torno al uso medicinal del cannabis.

El club ofrece una **amplia selección de productos de cannabis medicinal** para satisfacer las diversas necesidades de sus socios. Estos productos son cuidadosamente seleccionados y probados para garantizar su calidad y eficacia. La diversidad de productos también permite a los socios encontrar el producto que mejor se adapte a sus necesidades y preferencias.

Además, el club organiza una **variedad de actividades**, como charlas educativas, talleres y actividades deportivas. Estas actividades tienen como objetivo fomentar la comunidad, proporcionar educación sobre el uso seguro y efectivo del cannabis medicinal y promover estilos de vida saludables. El club busca ser más que un lugar para comprar productos de cannabis; busca ser un espacio comunitario y un recurso educativo para sus socios.

El Club Cannábico medicinal se destaca por su **gran cantidad de sedes y su amplitud de horario**. La presencia de múltiples sedes facilita el acceso al club para sus socios, independientemente de su ubicación. Además, el amplio horario de atención permite a los socios visitar el club a su conveniencia, lo que es



especialmente valioso para aquellos con horarios de trabajo o responsabilidades personales variadas.

En resumen, la propuesta de valor del Club Cannábico medicinal es proporcionar un acceso seguro, legal y conveniente a productos de cannabis medicinal de alta calidad, mientras se fomenta una comunidad fuerte y se proporciona educación sobre el uso del cannabis medicinal.

- **Relación con el cliente:**

En el club cannábico medicinal, se enfocan en desarrollar una relación estrecha y beneficiosa con sus socios, en un ambiente caracterizado por el respeto, la inclusión y la educación continua. El objetivo principal es proporcionar a los socios una experiencia personalizada que cumpla con sus necesidades y expectativas individuales, asegurando su satisfacción y lealtad a largo plazo. Esto se logra a través de varios métodos de interacción, todos cuidadosamente diseñados para optimizar la experiencia del socio en todos los aspectos.

- 1. Asesoramiento Personalizado:** Cada cliente/socio del Club tiene necesidades únicas y la empresa se compromete a atender estas necesidades de manera individualizada. Por tanto, ofrece consultas y recomendaciones personalizadas basadas en las condiciones médicas y preferencias de cada socio.
- 2. Educación Continua:** El Club se enfoca en proporcionar a sus miembros una educación sólida sobre los usos y beneficios del cannabis medicinal. Esto se realiza a través de charlas, talleres y seminarios impartidos por expertos en el campo.
- 3. Apoyo Comunitario:** La empresa no solo busca proporcionar productos de cannabis medicinal, sino también construir una comunidad fuerte y solidaria. Se organizan actividades sociales y deportivas para fomentar las relaciones entre los miembros y también se ofrece un espacio de interacción y apoyo.
- 4. Accesibilidad:** Se ofrece tanto la opción de acudir a las instalaciones físicas del club como la opción de entrega a domicilio para aquellos socios que no puedan o prefieran no desplazarse.
- 5. Comunicación Constante:** La empresa mantiene a sus socios informados a través de comunicaciones regulares, utilizando la página web, llamadas, WhatsApp y correo electrónico. Esto puede incluir actualizaciones de productos, noticias de la industria, eventos próximos y cualquier cambio relevante en la regulación o las operaciones del Club.
- 6. Feedback:** Se busca mantener una comunicación bidireccional con los socios, recogiendo sus opiniones, sugerencias y preocupaciones para mejorar continuamente la oferta y servicios del Club.

La meta es que cada socio se sienta comprendido, apoyado y parte de una comunidad que comparte sus mismos intereses y valores.

- **Canales:**

Los canales utilizados por el club cannábico medicinal son cruciales para garantizar una comunicación efectiva y un servicio al cliente excepcional. Primero, el **club cannábico medicinal utiliza su sucursal física** como un canal principal, permitiendo a los socios interactuar directamente con el personal y los productos, además de participar en actividades y talleres.

La publicidad en medios especializados dedicados al cannabis también es vital. Esta forma de comunicación permite al club llegar a una audiencia amplia y específica que está interesada y comprometida con el uso medicinal del cannabis. Al aparecer en estos medios, el club cannábico puede educar a su audiencia sobre los beneficios de sus productos y servicios, además de informar sobre las novedades y eventos del club.

Además, las redes sociales se utilizan como un canal importante para la difusión de información relevante. A través de plataformas **como Instagram, YouTube, Facebook y Twitter**, el club puede compartir contenido educativo, anunciar eventos, promocionar productos e interactuar con su comunidad de seguidores. Estas plataformas permiten al club mantenerse conectado con sus socios, responder a sus preguntas, recoger sus comentarios y construir una comunidad en línea.

Además de estos canales, el club cannábico medicinal también utiliza su **sitio web**. Estos canales digitales permiten a los socios acceder a la información del club, reservar citas para consultas médicas, inscribirse en eventos y talleres, y comprar productos en línea. Estos canales son especialmente importantes para aquellos socios que prefieren el servicio de entrega a domicilio, permitiéndoles acceder a los servicios del club de manera conveniente y eficiente.

- **Recursos claves:**

El club cannábico medicinal se beneficia de una alianza clave con una empresa que posee los permisos de cultivo necesarios. Esta asociación estratégica le permite al club asegurar el suministro constante de marihuana y sus derivados de alta calidad, sin la necesidad de realizar ellos mismos la producción.

Además de esta alianza, el club cuenta con otros recursos clave, como instalaciones adecuadas, equipamiento y maquinaria especializada para el procesamiento y almacenamiento de los productos. También tiene a su disposición un equipo de personal talentoso y capacitado en aspectos relacionados con el cannabis medicinal.

El club cuenta con una bodega que cumple con los requisitos de almacenamiento seguro, garantizando la frescura y la calidad de los productos. Además, dispone de capital financiero para respaldar sus operaciones y continuar su crecimiento en el mercado.

El conocimiento y la experiencia en la industria del cannabis medicinal siguen siendo recursos valiosos para el club, ya que le permiten tomar decisiones informadas y ofrecer asesoramiento experto a sus clientes. También se apoya en un laboratorio de análisis externo para realizar pruebas de calidad y asegurar la seguridad de los productos que ofrece.

Asimismo, el club cannábico medicinal se beneficia de conexiones y alianzas estratégicas con proveedores confiables y expertos en la industria del cannabis, lo que garantiza el suministro y la calidad de sus productos.

En resumen, además de la alianza clave con una empresa de cultivo, el club cannábico medicinal cuenta con instalaciones, equipamiento, personal talentoso, bodega, capital financiero, conocimiento y experiencia, laboratorio de análisis externo, conexiones y alianzas estratégicas, para brindar productos y servicios de calidad a sus clientes.

- **Socios claves:**

El club cannábico medicinal se apoya en una red de socios clave para asegurar su éxito y funcionamiento eficiente. Estos socios incluyen las **municipalidades**, con quienes colaboran para cumplir con las regulaciones y obtener los permisos necesarios. Los **proveedores de cannabis** y derivados son aliados estratégicos que garantizan un suministro constante de productos de calidad. **Los laboratorios** de pruebas desempeñan un papel crucial al verificar la calidad y seguridad de los productos. Los distribuidores autorizados facilitan la distribución y entrega legal de los productos a los clientes.

Además, el club cuenta con **profesionales de la salud** internos, quienes brindan servicios médicos especializados en cannabis medicinal a sus socios. Esta colaboración interna permite una atención integral y personalizada, con consultas médicas, recomendaciones adaptadas a cada caso y un seguimiento cercano de los tratamientos basados en el cannabis medicinal. La inclusión de profesionales de la salud en el club garantiza una atención médica de calidad y refuerza la propuesta de valor para los socios que buscan utilizar el cannabis con fines terapéuticos.

- **Actividades claves:**

El club cannábico medicinal opera a través de una serie de actividades clave para brindar un servicio integral a sus socios. Estas actividades incluyen la compra de productos e insumos a través de la página web para abastecer a la franquicia, así como el adecuado almacenamiento y gestión de los productos. Además, el club

ofrece servicios de asesoramiento y educación, brindando información personalizada sobre el uso adecuado del cannabis medicinal. La gestión de la membresía es una parte fundamental, asegurando una experiencia satisfactoria para los socios y proporcionando soporte personalizado. El club también incluye una cafetería, donde los socios pueden disfrutar de bebidas y alimentos relacionados con el cannabis, creando un ambiente acogedor y brindando un servicio integral.

Además, se implementan programas de fidelidad y recompensas para premiar a los socios frecuentes, y se organizan eventos y actividades temáticas para fomentar la interacción y el aprendizaje entre los socios.

En resumen, el club cannábico medicinal lleva a cabo la compra de productos, el almacenamiento, la gestión de la membresía, los servicios de asesoramiento y educación, la operación de una cafetería, los programas de fidelidad, la organización de eventos y actividades, todo con el objetivo de proporcionar un servicio completo y satisfactorio a sus socios.

- **Flujo de Ingresos:**

El flujo de ingresos del club cannábico medicinal se compone de diversas fuentes:

- 1. Venta de productos:** El club genera ingresos a través de la venta de productos relacionados con el cannabis en cada una de sus sucursales. Esto incluye tanto productos de cannabis y sus derivados, así como productos para consumir cannabis, como dispositivos de vaporización, pipas, papelillos, entre otros.
- 2. Cafetería:** El club genera ingresos a través de la venta de productos de la cafetería en cada una de sus sucursales. Estos productos incluyen bebidas calientes, productos de panadería, desayunos, snacks, jugos y bebidas.
- 3. Cuota de incorporación:** Si la sucursal del club gestiona la membresía de un socio, se le asigna el 50% de la cuota de incorporación de la membresía.
- 4. Eventos realizados:** El club genera ingresos adicionales mediante la organización de eventos temáticos relacionados con el cannabis medicinal. Los ingresos provienen de la venta de entradas a los eventos, donde los asistentes pueden disfrutar de charlas, talleres, demostraciones y otras actividades relacionadas con el cannabis medicinal.
- 5. Alianzas publicitarias:** El club establece alianzas con empresas relacionadas con el cannabis que desean promocionar sus productos o servicios a la audiencia del club. Estas empresas pagan por la oportunidad de colocar su información publicitaria en el club, ya sea a través de anuncios en las instalaciones físicas o en los canales de comunicación del club, como su sitio web, redes sociales o boletines informativos.

- 6. Actividades deportivas y talleres:** El club cannábico medicinal recibe el 25% de los ingresos generados por la contratación de clases y talleres por parte de sus socios. Estas actividades no solo fortalecen la comunidad de socios, sino que también contribuyen a los ingresos generales del club, al estar usando el espacio físico de dicha franquicia. Entre las actividades deportivas se encuentran: Yoga, Yoga de la silla, Estiramiento y flexibilidad, Baile y Tai chi. Entre los talleres se encuentran: Pintura, Música, Jardinería y Cocina.

Estas diversas fuentes de ingresos permiten al club cannábico medicinal mantener su operación, expandirse y brindar servicios y beneficios de calidad a sus socios.

- **Estructura de costos:**

Los costos desempeñan un papel fundamental en la estructura financiera del club cannábico medicinal. Estos gastos son necesarios para mantener y hacer crecer el negocio, brindando productos y servicios de calidad a sus socios. La estructura de costos abarca diversos aspectos, desde la adquisición de la franquicia y el pago de un porcentaje de las ventas, hasta los costos asociados con el local, los insumos para operar, el capital humano, el marketing y la tecnología. Cada elemento de costos desempeña un papel vital en el funcionamiento eficiente y exitoso del club cannábico medicinal. A través de un análisis cuidadoso y una gestión efectiva de los costos, el club puede garantizar su viabilidad financiera y ofrecer una experiencia excepcional a sus socios.

- 1. Franquicia y pago de % de ventas:** El club debe realizar el pago de \$30.000.000 por la adquisición de la franquicia y uso de la marca “El círculo de la hoja” y, además, destinar el 10% de los ingresos brutos mensuales a la empresa matriz de la franquicia como parte de los derechos de uso y regalías.
- 2. Local:** Los costos incluyen la compra o arrendamiento del local donde se establecerá el club cannábico medicinal. Cabe mencionar que a cada club se le ofrecen dos modelos de planes para facilitar su entrada en el mercado emergente.

- a. Plan Completo**

- La empresa que vende franquicias proporciona un local completamente amueblado y equipado, en donde está es propietaria del inmueble y lo arrienda al franquiciado.
- El costo del arriendo varía según la ubicación y el tamaño del local.

- b. Plan Básico**

- Los inversores ya poseen un local o lo quieren arrendar por cuenta propia. El franquiciado adapta el local a los estándares de la marca,

en donde la empresa que vende franquicias provee las directrices para asegurar coherencia visual.

3. **Insumos para operar:** Se deben considerar los gastos relacionados con la adquisición de sillas, mesas, refrigeradores, caja registradora, decoración y otros elementos necesarios para el funcionamiento del club (se incurre en este costo si el club comienza a operar con el contrato de Plan básico antes mencionado). De igual forma, se incurre en el costo de los productos que se venderán en el Club, ya sea los productos derivados del cannabis, como los productos de la cafetería.
4. **Capital humano:** Los costos laborales corresponden a la contratación y pago de sueldos para el administrador de redes sociales, anfitriones, personal de aseo, vendedores, contador y administrador.
5. **Marketing y publicidad:** Se deben considerar los gastos relacionados con la publicidad pagada en plataformas como Instagram y Facebook, para promocionar el club y sus productos. Estos gastos se desglosan en una contribución del 1% de los ingresos brutos para publicidad nacional y un 2% adicional destinado a la publicidad local.
6. **Tecnología y sistemas:** Los costos asociados con la implementación de software de punto de venta y medidas de seguridad digital son fundamentales para asegurar un funcionamiento eficiente y protegido del club. Además, se deben considerar exhaustivamente todos los gastos relacionados con la seguridad física del club y sus inventarios. Esto incluye la contratación de guardias de seguridad, la instalación de cámaras de vigilancia y sistemas de alarma. Estas medidas son esenciales para garantizar un entorno seguro y bien gestionado, tanto para los empleados como para los clientes.
7. **Seguro:** Los costos asociados con la contratación de seguros para proteger el negocio, los empleados y los clientes.
8. **Mantenimiento y reparaciones:** Los gastos relacionados con el mantenimiento regular y las posibles reparaciones de las instalaciones, equipos y mobiliario.
9. **Gastos generales:** Otros costos generales, como servicios públicos, suministros de oficina, gastos legales y contables, entre otros.

## 5.8 Análisis FODA del Canvas y Acciones Propuestas

Antes de presentar el análisis FODA, es importante aclarar que, dado que el Club Cannábico Medicinal es un proyecto en fase de evaluación y aún no está operativo, el análisis se enfoca en prever las fortalezas y debilidades basándose en el plan de negocio

propuesto y las condiciones del mercado. Este enfoque proyectivo permite identificar y prepararse para los posibles desafíos y ventajas antes de la implementación del proyecto.

### ● **Fortalezas**

1. **Alta Calidad de Productos:** El Club Cannábico medicinal se destaca por ofrecer productos de cannabis medicinal de alta calidad, producidos y distribuidos cumpliendo estrictas normativas sanitarias y de calidad. Esto genera confianza entre los socios.
2. **Comunidad y Apoyo Mutuo:** La creación de una comunidad fuerte y solidaria entre los miembros es una fortaleza clave. Brinda un espacio donde los socios pueden compartir experiencias y obtener apoyo mutuo en un entorno sin estigma.
3. **Variedad de Servicios:** El club ofrece una amplia variedad de servicios, desde consultas médicas hasta actividades de bienestar y terapia. Esto satisface diversas necesidades de los socios.
4. **Accesibilidad y Discreción:** Ofrecer tanto un lugar físico como la opción de entrega a domicilio brinda accesibilidad y discreción a los socios, lo que es esencial para aquellos con dificultades de movilidad o que prefieren la privacidad.

### ● **Oportunidades**

1. **Crecimiento de la Demanda:** La creciente aceptación del cannabis medicinal como alternativa a los medicamentos tradicionales representa una oportunidad de crecimiento para el club, especialmente entre pacientes con enfermedades crónicas.
2. **Educación Continua:** La educación sobre el cannabis medicinal es esencial y puede expandirse a través de la organización de más charlas, talleres y seminarios, llegando a un público más amplio.
3. **Alianzas Estratégicas:** El club puede explorar alianzas con proveedores y laboratorios para mejorar aún más la calidad y variedad de los productos que ofrece.
4. **Expansión de Franquicias:** Considerar la apertura de nuevas franquicias en áreas geográficas donde la demanda de cannabis medicinal está en aumento.

## ● **Debilidades**

1. **Costos Operativos:** La gestión eficiente de los altos costos operativos, incluyendo el cumplimiento normativo y la seguridad, es un desafío anticipado.
2. **Experiencia en Gestión:** Como un proyecto nuevo, la falta de experiencia previa en la gestión de un club cannábico puede ser una debilidad inicial, requiriendo un aprendizaje rápido y adaptación.
3. **Limitaciones de Recursos Iniciales:** La limitación de recursos financieros, humanos o tecnológicos al inicio podría restringir las operaciones y el crecimiento inicial del club.
4. **Construcción de la Marca:** Establecer y fortalecer la marca en un mercado emergente es un desafío, dada la nueva presencia del club y la competencia existente.

## ● **Amenazas**

1. **Competencia:** A medida que crece el mercado de cannabis medicinal, la competencia puede intensificarse. Otros clubes o proveedores pueden ingresar al mercado.
2. **Cambios en la percepción pública:** Cambios en la percepción pública sobre el cannabis medicinal o eventos negativos pueden afectar la reputación del club.
3. **Problemas Legales:** Cambios en las leyes y regulaciones pueden presentar desafíos legales. El club debe estar preparado para adaptarse a estos cambios.
4. **Calidad y Seguridad de Productos:** Garantizar la calidad y seguridad de los productos de cannabis es crucial. Incidentes relacionados con productos de baja calidad pueden dañar la reputación del club.
5. **Regulaciones Cambiantes:** Las regulaciones en torno al cannabis medicinal pueden cambiar, lo que podría afectar la operación del club. Es importante estar al tanto de las actualizaciones regulatorias.



6. Estigma Permanente: Aunque el club proporciona un ambiente sin estigma, el estigma en torno al cannabis medicinal todavía existe en algunos sectores. Esto puede limitar la adhesión de nuevos socios.

- **Acciones Propuestas**

1. Educación Continua: Expandir los esfuerzos educativos mediante la organización de más charlas, talleres y seminarios sobre el uso seguro y efectivo del cannabis medicinal.
2. Alianzas Estratégicas: Reevaluar y buscar alianzas con proveedores y laboratorios de renombre para mejorar la calidad y variedad de los productos ofrecidos.
3. Monitoreo de Regulaciones: Mantenerse al tanto de las regulaciones cambiantes y adaptar las operaciones del club en consecuencia para cumplir con las normativas legales.
4. Campañas de Concientización: Lanzar campañas de concientización para combatir el estigma en torno al cannabis medicinal y destacar sus beneficios terapéuticos.
5. Diversificación de Servicios: Continuar diversificando los servicios ofrecidos, como terapias alternativas y actividades de bienestar, para atraer a una audiencia más amplia.
6. Evaluación de Costos: Realizar una evaluación periódica de los costos operativos y buscar maneras de administrarlos de manera más eficiente.
7. Calidad y Seguridad: Mantener un estricto control de calidad y seguridad en la producción y distribución de productos de cannabis medicinal.

## Capítulo 6: Diseño y propuesta de modelo de franquicia como estrategia de crecimiento para un club cannábico medicinal

La industria del cannabis medicinal, en constante evolución y crecimiento, ha propiciado la aparición de distintos modelos de negocio con el objetivo de satisfacer la demanda y proporcionar el acceso seguro y regulado al cannabis con fines terapéuticos. Dos conceptos clave en este ámbito son los clubes cannábicos con fines medicinales y las franquicias. Ambos juegan un papel crucial en el desarrollo y expansión de este sector y resultan fundamentales para entender su funcionamiento.

En el marco de la industria del cannabis medicinal, el modelo de franquicias puede representar una oportunidad para expandir los clubes cannábicos de forma estandarizada y eficiente. La combinación de estos dos conceptos puede permitir una rápida expansión, manteniendo la calidad y consistencia del servicio, a la vez que se asegura el cumplimiento de las regulaciones y protocolos legales.

### 6.1 Presentación de la Empresa Franquiciadora: “Cannamed Corp”

Cannamed Corp. es una organización innovadora que se especializa en el desarrollo y venta de un modelo de negocio basado en franquicias para clubes cannábicos con fines medicinales en Chile. A pesar de ser una empresa emergente, está guiada por profesionales experimentados en la industria del cannabis medicinal y la gestión de franquicias, aportando al mercado emergente de clubes cannábicos un modelo de negocio estructurado.

El objetivo principal de Cannamed Corp. es proporcionar una solución de negocio integral y escalable que facilite a los emprendedores el ingreso seguro y efectivo a la industria del cannabis medicinal. Para ello, la empresa ha desarrollado una metodología sólida y replicable que abarca todos los aspectos relevantes de la operación de un club cannábico medicinal, desde el cumplimiento regulatorio hasta el abastecimiento y distribución de productos de cannabis de alta calidad.

La visión de Cannamed Corp. es facilitar la expansión del acceso al cannabis medicinal mediante la creación de una red de clubes cannábicos que operen bajo su modelo de franquicia. Al proporcionar a los franquiciados una guía detallada y continua, junto con los derechos de uso de su marca y su modelo de negocio, Cannamed Corp. aspira a contribuir a la estandarización y la mejora de la calidad en la industria del cannabis medicinal.

Cannamed Corp. se guía por sus valores fundamentales de integridad, innovación, respeto por las leyes y regulaciones, y apoyo a los franquiciados. La empresa busca ser

un agente de cambio positivo en la industria, fomentando prácticas comerciales que beneficien a los pacientes, los emprendedores y las comunidades en las que opera.

## 6.2 Análisis del Tipo de Franquicia: Integral y directa

El tipo de franquicia que se abordará en Cannamed Corp. es la integral y directa. Este es un modelo en el que Cannamed Corp., como franquiciador, otorga al franquiciado los derechos de uso de su marca y proporciona un apoyo continuo en todas las áreas del negocio, involucrándose de manera directa y activa en la gestión y operación de las franquicias. La elección de este modelo no es casual, sino que se justifica en función de las particularidades de la industria del cannabis medicinal.

La naturaleza única de la industria del cannabis medicinal presenta desafíos y regulaciones específicas que necesitan un manejo cuidadoso y una supervisión constante. El modelo de franquicia integral y directa permite a Cannamed Corp. ejercer un control más riguroso y directo sobre las operaciones, garantizando el cumplimiento de las normativas y manteniendo altos estándares de calidad.

Esta modalidad de franquicia permite también la uniformidad de la marca y de los productos ofrecidos. Esto es vital en la industria del cannabis medicinal, donde los clientes buscan confiabilidad y consistencia en la calidad y eficacia de los productos. Por lo tanto, se fortalece la confianza de los clientes en la marca Cannamed Corp. y cada franquicia, asegurando que reciban un producto que cumpla con sus necesidades terapéuticas.

En el modelo de franquicia integral y directa, Cannamed Corp. transmite el conocimiento y proporciona formación necesaria en aspectos médicos, legales y técnicos relacionados con el uso medicinal del cannabis. Esta transferencia de conocimientos especializados es indispensable para brindar un servicio profesional y de alta calidad a los clientes.

Sin embargo, este modelo también presenta algunas desventajas. Requiere una mayor inversión inicial debido a la naturaleza regulada y especializada del negocio de clubes cannábicos con fines medicinales. Además, puede limitar la flexibilidad del franquiciado en la adaptación de sus operaciones a las necesidades y regulaciones locales específicas. A pesar de estas limitaciones, las ventajas que ofrece el modelo de franquicia integral y directa en términos de control, uniformidad y transmisión de conocimientos especializados, son de tal magnitud que justifican plenamente esta elección para los clubes cannábicos con fines medicinales de Cannamed Corp.

## 6.3 Patentes y licencias

Para comercializar productos derivados del cannabis en el marco legal, es necesario que todas las franquicias del club “El círculo de la hoja” cumplan con una serie de requisitos y regulaciones establecidas por las autoridades.

En este contexto, se destaca la **necesidad de contar con una farmacia que disponga de un recetario magistral**, lo cual es fundamental para garantizar un manejo adecuado y seguro.

El proceso para establecer y operar una farmacia que comercializa productos derivados del cannabis implica una serie de pasos rigurosos y autorizaciones por parte del **Instituto de Salud Pública (ISP)**. A continuación, se describen algunos de los procesos esenciales que deben seguirse:

- 1. Autorización de Instalación de Farmacia con Recetario Magistral:** El primer paso consiste en obtener la autorización para la instalación de la farmacia. Esto incluye la evaluación de la ubicación, infraestructura y condiciones necesarias para cumplir con las normativas de seguridad y salubridad [61].
- 2. Revisión de Planos para Instalación de Farmacias, Botiquines y Almacenes Farmacéuticos:** Se debe presentar un conjunto de planos detallados que muestren la disposición de la farmacia, botiquines y almacenes farmacéuticos. Estos planos serán revisados minuciosamente por las autoridades para garantizar que se cumplan con los requisitos de almacenamiento, seguridad y control de sustancias controladas como los productos derivados del cannabis [62].
- 3. Autorización de Funcionamiento de Farmacias:** Una vez que la instalación cumpla con todas las regulaciones y haya obtenido la aprobación previa, se procede a solicitar la autorización de funcionamiento de la farmacia. Esta autorización confirma que la farmacia está lista para operar y cumplir con las normativas establecidas [63].

Cabe mencionar que cada franquicia del Club cannábico medicinal “El círculo de la hoja” **debe seguir este proceso por separado**. Cada ubicación debe obtener su propia autorización de instalación y funcionamiento, garantizando así que se cumplan las regulaciones en cada lugar.

## 6.4 Oferta para los Inversores

Cannamed Corp. ofrece a los inversores una oportunidad única para entrar al emergente negocio de los clubes cannábicos con fines medicinales. Provee un modelo de negocio comprobado y rentable, basado en experiencias exitosas internacionales. Los inversores pueden concentrarse en administrar el club cannábico medicinal y obtener beneficios, respaldados por la reputación positiva y el reconocimiento de la marca de Cannamed Corp., elementos clave para atraer y mantener una clientela leal.

A los inversores se les brinda una capacitación integral y asistencia continua en la gestión de su club. Esto se materializa en un manual de operaciones completo y procesos claros y bien definidos, facilitando así el funcionamiento eficiente del club. Además, Cannamed

Corp. cuenta con un programa de marketing y publicidad efectivo, diseñado para promocionar y destacar el éxito del club.

## Plataforma digital para inversores: Funcionalidades y Beneficios

Como parte de la oferta, los inversores obtienen un perfil exclusivo en la página web del club. Esta plataforma proporciona una herramienta integral para administrar y gestionar su negocio de manera eficiente.

Dentro del perfil de la página web, los inversores tienen acceso a un registro actualizado de todas sus ventas, lo que permite un seguimiento detallado del desempeño y evaluación del rendimiento de su club. La plataforma incluye también funcionalidades para la gestión precisa del inventario, seguimiento de los productos disponibles, control del stock y realización de pedidos para mantener los insumos necesarios en todo momento.

Además, la plataforma ofrece herramientas para gestionar todo lo relacionado con los trabajadores del club. Los inversores pueden administrar los pagos del personal, establecer horarios de trabajo, gestionar las vacaciones y llevar un registro de los datos laborales.

A continuación, se presenta la visual del Perfil de la franquicia en la plataforma web:

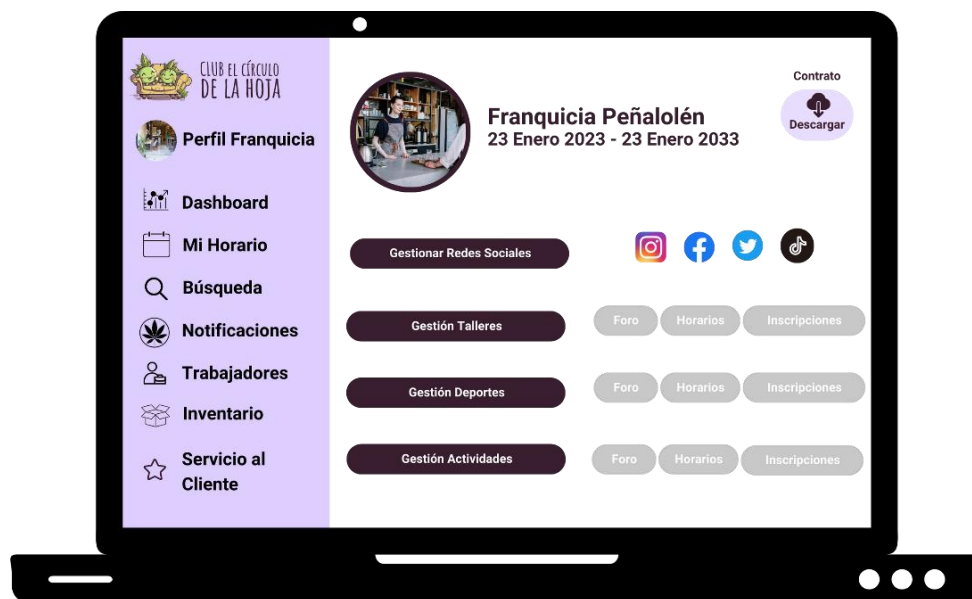


Figura 6.1: Perfil de la franquicia, sección Perfil. Elaboración propia.

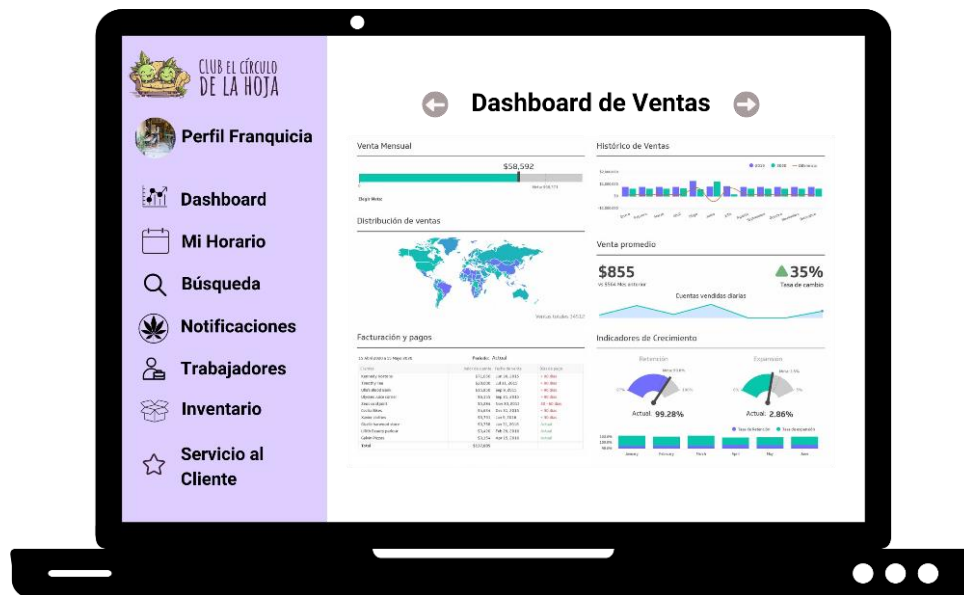


Figura 6.2: Perfil de la franquicia, sección Dashboard de ventas. Elaboración propia.

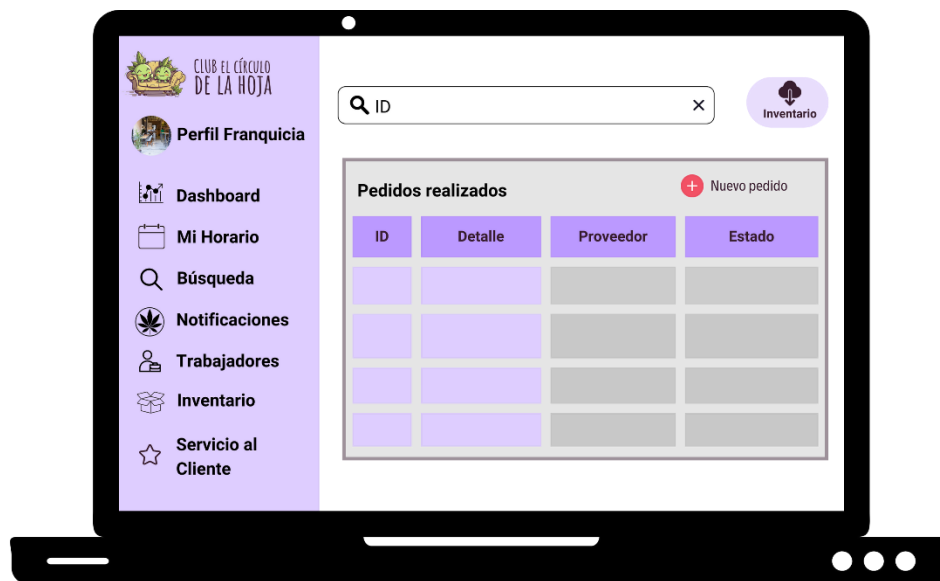


Figura 6.3: Perfil de la franquicia, sección Inventario. Elaboración propia.

Finalmente, el perfil en la página web del club cannábico medicinal proporciona a los inversores una plataforma completa para gestionar todos los aspectos de su negocio, centralizando todo en una sola herramienta, facilitando la operación diaria y mejorando la eficiencia del club.

En resumen, la propuesta de valor de Cannamed Corp. para los inversores incluye un modelo de negocio rentable y probado, una marca reconocida, una capacitación integral y asistencia en la gestión, así como un programa de marketing y publicidad efectivo. Estos

beneficios hacen de Cannamed Corp. una inversión atractiva y segura en la floreciente industria chilena del cannabis medicinal.

## 6.5 Funcionalidades y Responsabilidades

Las funciones de Cannamed Corp., como empresa franquiciadora, son vastas y esenciales para el correcto funcionamiento y desarrollo de las franquicias. Estas funciones incluyen:

- 1. Elaboración del plan de negocios:** Cannamed Corp. es responsable de trazar la estrategia y la visión del negocio, que luego se implementará en todas las franquicias.
- 2. Desarrollo de la marca y del modelo de negocio:** La empresa se encarga de consolidar y expandir la marca a nivel nacional e internacional, así como de evolucionar el modelo de negocio para mantenerse competitivo y relevante en el mercado.
- 3. Venta de las franquicias:** Una de las principales responsabilidades de la empresa es la venta de franquicias a terceros. Esto implica la realización de evaluaciones y entrevistas a los posibles franquiciados para garantizar que sean la mejor opción para la marca.
- 4. Selección de los sitios para las franquicias:** La empresa tiene la tarea de identificar y seleccionar los lugares más propicios para abrir nuevas franquicias, tomando en cuenta factores como la demanda del mercado, la competencia y la accesibilidad.
- 5. Capacitación a los franquiciados:** Cannamed Corp. proporciona una formación completa y continua a los franquiciados, garantizando que estén totalmente preparados para manejar todos los aspectos de la operación de la franquicia.
- 6. Gestión de los recursos:** La empresa asegura que todas las franquicias tengan los recursos necesarios para funcionar eficazmente, incluyendo insumos, personal y tecnología.
- 7. Supervisión de la operación de las franquicias:** Para mantener los altos estándares de la marca, Cannamed Corp. supervisa de cerca la operación de todas las franquicias y proporciona asesoramiento y orientación cuando sea necesario.

En cuanto a la publicidad, marketing y promoción de la marca, la empresa tiene derechos y responsabilidades específicas:

- 1. Establecimiento de pautas de publicidad:** Cannamed Corp. tiene la autoridad para definir las directrices y lineamientos generales para la publicidad, el marketing y la promoción de la marca de los clubes cannábicos.
- 2. Revisión y aprobación de material publicitario:** Antes de que cualquier material de publicidad sea usado por una franquicia, la empresa tiene el derecho y la responsabilidad de revisarlo y aprobarlo, garantizando así la coherencia y calidad de la imagen de la marca.
- 3. Resolución de disputas:** En caso de incumplimiento de cualquiera de las obligaciones establecidas, Cannamed Corp. tiene el derecho de aplicar el proceso de resolución de disputas establecido en el contrato de franquicia.

En resumen, Cannamed Corp. se enfoca en garantizar un funcionamiento eficiente de las franquicias, el cumplimiento de los estándares establecidos y la proyección de una imagen coherente y atractiva de la marca.

## 6.6 Aspectos Clave del Contrato de Franquicia

Antes de profundizar en los elementos esenciales del contrato de franquicia entre las partes interesadas, es importante entender su propósito y su papel en la relación comercial. El contrato de franquicia es el documento que formaliza la relación entre el franquiciador y el franquiciado. Este contrato establece los derechos y obligaciones de ambas partes, proporcionando un marco legal y operativo para garantizar el correcto funcionamiento y desarrollo de la franquicia.

A través de este contrato, el franquiciado obtiene el derecho de utilizar la marca y el modelo de negocio del Club Cannábico medicinal “El círculo de la hoja” en un territorio específico, a cambio de una inversión y el cumplimiento de ciertas obligaciones. El objetivo del contrato es asegurar que el franquiciado pueda operar su negocio de manera exitosa y rentable, manteniendo al mismo tiempo la calidad, la reputación y la identidad de la marca del Club.

El contrato de franquicia incluye una serie de elementos clave que detallan y definen las expectativas, responsabilidades y compromisos de ambas partes. Estos elementos son esenciales para mantener una relación de franquicia clara, transparente y mutuamente beneficiosa. A continuación, se enumeran y explican estos elementos claves del contrato de franquicia del Club Cannábico medicinal.

- 1. Licencia y uso de la marca:** El contrato debe establecer los términos y condiciones para el uso de la marca del club cannábico medicinal. Esta sección debe abordar el uso de la marca registrada, el logotipo, el modelo de negocio y el know-how del franquiciador.
- 2. Territorio:** El contrato debe especificar claramente el territorio geográfico en el que el franquiciado tiene derecho a operar, evitando conflictos de competencia.



3. **Capacitación y entrenamiento:** Deberá establecerse una descripción detallada del programa de capacitación y entrenamiento que se ofrecerá al franquiciado para la correcta operación del club cannábico medicinal, lo que incluye formación sobre normativas y leyes locales y estatales.
4. **Apoyo en equipamiento, suministros y licencias:** El contrato debe detallar el nivel de apoyo que el franquiciador proporcionará en términos de selección y adquisición de equipos y suministros, así como asistencia para obtener las licencias y permisos necesarios.
5. **Renovación de la franquicia:** El proceso de renovación de la franquicia al finalizar el plazo del contrato debe estar claramente establecido, incluyendo los términos y condiciones de dicha renovación.
6. **Costos y pagos:** Los costos iniciales y recurrentes, incluyendo cuotas de franquicia y royalties, deben estar detallados. El contrato también debe especificar el esquema de pagos y la base sobre la que se calcularán estos costos (como un porcentaje de los ingresos brutos).
7. **Servicios ofrecidos por el franquiciador:** Es importante detallar los servicios ofrecidos por el franquiciador, que pueden incluir la provisión de un local ya acondicionado o asesoramiento para la adaptación de un local existente. Los costos asociados a estos servicios también deben ser claramente explicados.
8. **Derechos y obligaciones del franquiciado y del franquiciador:** Esta sección deberá listar de manera detallada los derechos y obligaciones de ambas partes en cuanto a la operación de la franquicia, el mantenimiento de los estándares de calidad, el cumplimiento de la normativa, entre otros.
9. **Descripción de los productos y servicios:** Debe haber una descripción detallada de los productos y servicios que se ofrecen bajo la franquicia.
10. **Manuales y procedimientos operativos:** Los manuales y procedimientos que el franquiciado debe seguir para la operación del club también deben estar detallados, incluyendo procesos para la adquisición, almacenamiento y dispensación de cannabis medicinal.
11. **Publicidad y marketing:** El contrato debe establecer los derechos y obligaciones de ambas partes en cuanto a la publicidad y promoción de la marca del club cannábico medicinal.
12. **Duración del acuerdo de franquicia:** La duración del contrato de franquicia, incluyendo cualquier opción de renovación, debe estar claramente establecida.
13. **Resolución de disputas:** Por último, el contrato debe incluir un proceso claramente definido para la resolución de disputas, lo que puede incluir negociación, mediación y/o arbitraje.

Cada uno de estos puntos son esenciales en el contrato de franquicia, y cada uno debería ser redactado con cuidado y precisión para evitar cualquier confusión o disputa en el futuro.

## 6.7 Lean Business Model Canvas

A continuación, se presenta la especificación de cada punto en torno al modelo del negocio de franquicia “Cannamed Cord”:

- **Problema:**

En muchas regiones de Chile, el **acceso a productos de cannabis medicinal de alta calidad es limitado** o simplemente inexistente. Incluso en áreas donde el cannabis medicinal es legal, los pacientes a menudo enfrentan barreras significativas para obtener el producto, como altos costos, suministro inconsistente y una falta generalizada de información sobre el producto y su uso adecuado.

Este es precisamente el problema que la empresa de franquicias de clubes cannábicos se propone resolver. Al establecer franquicias de clubes cannábicos en todo el país, la empresa tiene como objetivo **garantizar un suministro constante de productos de cannabis de la más alta calidad**. Además, busca proporcionar un espacio seguro y regulado para el consumo de estos productos, al mismo tiempo que se esfuerza por difundir información precisa y útil sobre los beneficios y riesgos asociados con el cannabis medicinal. Además, a través de la venta de franquicias, la empresa puede **ampliar su alcance de manera más rápida y efectiva**, llegando a un mayor número de pacientes y comunidades que necesitan un acceso confiable a cannabis medicinal de alta calidad.

- **Solución:**

La empresa presenta una solución completa de modelo de expansión, mediante la **venta de franquicias de un club cannábico medicinal legal**, como lo es “El círculo de la hoja”. Esta solución permite a los inversionistas acceder a un modelo de negocio seguro con operaciones eficientes y una amplia variedad de productos de cannabis destinados al uso medicinal.

Además, la empresa brinda un sólido respaldo a los franquiciados a través de capacitación, asesoramiento y asistencia legal, asegurando que estén plenamente preparados para administrar sus clubes cannábicos de manera eficaz y dentro de los límites de la ley. La empresa también garantiza un suministro constante y confiable de productos de cannabis de alta calidad a todas sus franquicias.

Por último, a través de un enfoque centrado en la tecnología, la empresa facilita la implementación de sistemas de punto de venta efectivos, soluciones de seguridad

digital y una plataforma de formación en línea. Esto permite una gestión más fluida y mejora la experiencia tanto para los franquiciados como para los socios del club. Esta solución ofrece una oportunidad única para los inversionistas de ingresar al creciente mercado del cannabis medicinal con el respaldo y la orientación de expertos de la industria.

- **Clientes:**

El cliente objetivo de la empresa que vende las franquicias del club cannábico medicinal es un **inversionista** que tiene una firme creencia en los beneficios de la medicina cannábica y ve la oportunidad de expandir su uso y accesibilidad. Este inversionista reconoce el valor y el potencial de adquirir una franquicia y posee la capacidad financiera para hacerlo. Cuenta con el respaldo de su familia o su círculo cercano, lo que proporciona una base sólida para embarcarse en este nuevo emprendimiento.

Este cliente muestra signos de determinación y esfuerzo, siendo capaz de trabajar arduamente para alcanzar sus objetivos. Además, posee un espíritu comercial o muestra la capacidad de desarrollarlo, lo que es esencial para el éxito de la franquicia. En algunos casos, este cliente puede demostrar habilidades de venta, lo que resulta valioso en la promoción y comercialización de la franquicia. También tiene la disposición para cumplir con las condiciones y requerimientos establecidos por la franquicia. Esto incluye seguir las políticas, procesos y estándares de la marca, garantizando así la coherencia y calidad en todas las ubicaciones de la franquicia.

Finalmente, es importante destacar que este inversionista no sólo está motivado por las ganancias potenciales, sino también por la oportunidad de hacer una diferencia positiva en la vida de las personas mediante la promoción y distribución de la medicina cannábica.

- **Propuesta de valor:**

La propuesta de valor de la empresa que vende franquicias del club cannábico medicinal radica en su **modelo de negocio innovador**, que ofrece a los inversionistas una vía única y prometedora para ingresar al mercado emergente del cannabis medicinal. Además de presentar un esquema comercial atractivo, la empresa ofrece **apoyo integral a los franquiciados**, abarcando desde asesoramiento en gestión y operaciones hasta asistencia legal, lo que garantiza que los socios estén siempre preparados para enfrentar cualquier desafío.

Un factor distintivo es la **red de apoyo y colaboración** que se construye alrededor de la marca. Al unirse a la franquicia, los inversionistas se integran a una red de empresarios activos en el mercado del cannabis medicinal, lo que fortalece su posición y permite un intercambio valioso de experiencias, soluciones y estrategias.

Además, la empresa destaca por su **compromiso con la innovación y actualización constante**. Sabiendo que el mercado del cannabis medicinal es dinámico y en constante evolución, la empresa se dedica a mantener a los franquiciados al tanto de las últimas tendencias, avances tecnológicos, investigaciones y regulaciones. De esta manera, se asegura de que sus franquicias siempre estén a la vanguardia del sector, ofreciendo productos y servicios de alta calidad y en sintonía con las necesidades y expectativas cambiantes de sus clientes.

- **Relación con el cliente:**

En el modelo de negocio de las franquicias del club cannábico medicinal, la relación con el cliente es primordial y se cuida en cada paso del proceso. Esto comienza con un estrecho apoyo durante la fase de puesta en marcha, donde la empresa brinda asesoramiento integral para garantizar que cada nueva franquicia se establezca con éxito.

A través de la publicidad en medios especializados y el uso activo de las redes sociales, la empresa mantiene una comunicación constante con los clientes (tanto los franquiciados como los miembros del club), compartiendo información relevante sobre los beneficios y usos de los productos de cannabis. Este enfoque también sirve para construir y mantener una comunidad en torno a la marca.

Además, la empresa prioriza el soporte continuo y los programas de capacitación para sus franquiciados. Estos programas se actualizan regularmente para reflejar los cambios en la legislación, las innovaciones en el sector y las mejores prácticas de la industria.

Por último, se realizan revisiones periódicas de la satisfacción del cliente y se emplean métricas de rendimiento para asegurar que se estén cumpliendo los objetivos y se esté ofreciendo un servicio de alta calidad. Sumado a revisiones del contrato de franquicia y un exhaustivo seguimiento. Este compromiso con la excelencia en el servicio permite a la empresa mantener una relación sólida y a largo plazo con sus clientes.

- **Canales:**

La empresa utiliza una variedad de canales para llegar a sus clientes e interactuar con ellos. A través de publicidad en medios especializados en cannabis, la empresa puede llegar a inversionistas con un interés particular en la industria del cannabis. Además, la empresa utiliza redes sociales para compartir información relativa al uso y beneficios de los productos de cannabis, estableciendo un diálogo directo con potenciales inversionistas y clientes.

Las ferias y exposiciones representan una oportunidad para establecer contactos y llegar a posibles inversionistas en un entorno más personalizado, permitiendo la

interacción cara a cara. Este tipo de eventos también permite a la empresa presentar su propuesta de valor de manera más detallada.

Por otro lado, la empresa utiliza medios digitales como correo electrónico, WhatsApp y su página web para interactuar con los clientes, ofrecer información sobre su modelo de negocio, proporcionar soporte y resolver dudas. Estos canales son especialmente útiles para mantener una comunicación constante y efectiva con los clientes, así como para ofrecer un servicio al cliente eficaz y eficiente.

Finalmente, la empresa considera implementar un programa de referencias para incentivar a los actuales franquiciados a referir a potenciales nuevos franquiciados. Este canal puede ser particularmente eficaz, ya que las recomendaciones personales a menudo tienen un impacto significativo en las decisiones de inversión.

- **Recursos claves:**

Comenzando con la experiencia y el conocimiento del sector cannábico, ya que estar en el centro de la industria del cannabis requiere una comprensión profunda del mercado, las regulaciones y las tendencias. Este entendimiento permite adaptarse rápidamente a los cambios en el sector y brindar el mejor servicio a los franquiciados.

También es esencial tener un modelo de negocio replicable y probado. Este debe incluir operaciones, marketing, ventas y procesos de servicio al cliente que han demostrado su éxito y pueden ser implementados por los franquiciados.

La marca de la empresa es otro recurso clave, debe ser reconocida, confiable y asociada con la calidad y el cumplimiento de las normas legales y sanitarias. Una marca fuerte atrae a nuevos franquiciados y genera confianza entre los clientes.

Un soporte legal sólido es fundamental en la industria del cannabis, dado el complejo entorno de regulaciones y leyes que rodean a este sector. Esto asegura el cumplimiento y evita posibles problemas legales.

La capacidad financiera para apoyar el crecimiento de la franquicia, incluyendo el marketing y la asistencia a nuevos franquiciados, es otro recurso esencial. Esto garantiza la expansión continua de la empresa y su capacidad para apoyar a los franquiciados.

En la misma línea, una red confiable de proveedores que puedan suministrar consistentemente productos de cannabis de alta calidad es crucial para asegurar la satisfacción del cliente y mantener la reputación de la marca.

Los sistemas de tecnología y formación también son fundamentales. Se necesita una plataforma tecnológica eficiente para la gestión de la franquicia y formación continua para garantizar que los franquiciados están al día con las mejores prácticas y estándares del sector.

Por último, un equipo de liderazgo sólido con experiencia en la gestión de franquicias es vital para apoyar a los franquiciados y asegurar el éxito continuo de la empresa. Este equipo provee dirección, apoyo y asesoramiento, contribuyendo a la cohesión y efectividad de toda la red de franquicias.

- **Socios claves:**

Mantener vínculos sólidos con socios clave es esencial para la operación y el crecimiento del negocio de franquicias de clubes cannábicos. Entre estos socios, se incluyen las municipalidades, que permiten la adquisición de los permisos necesarios para operar y ofrecen oportunidades de expansión al mantenerse al día con las regulaciones locales. Asimismo, los productores y proveedores de cannabis son fundamentales para asegurar un suministro constante y de alta calidad para las franquicias, garantizando la consistencia del producto y la satisfacción del cliente.

En una industria altamente regulada como la del cannabis medicinal, la presencia de expertos en regulaciones y cumplimiento es vital. Estos socios ayudan a garantizar el cumplimiento legal y a navegar por las complejidades del marco regulatorio. Además, las organizaciones de investigación y desarrollo juegan un papel crucial al proporcionar información sobre las últimas investigaciones y desarrollos en el campo del cannabis medicinal, colaborando en la organización de charlas y eventos de formación para los franquiciados y sus clientes.

Las asociaciones y grupos de pacientes representan un enlace invaluable con la comunidad de pacientes que pueden beneficiarse del cannabis medicinal, proporcionando testimonios y retroalimentación sobre los productos. Finalmente, las empresas de tecnología y software son esenciales para operar eficientemente el sitio web y los sistemas de gestión internos, implementando innovaciones para mejorar las operaciones y la experiencia del cliente.

- **Actividades clave:**

La empresa franquiciadora del Club Cannábico Medicinal se enfoca en varias actividades clave, que son fundamentales para su funcionamiento y crecimiento exitoso:

1. **Selección y Desarrollo de Ubicaciones Estratégicas:** Realizar análisis de mercado exhaustivos para identificar áreas con alta demanda potencial de servicios de cannabis medicinal. La elección acertada de la ubicación es crítica para el éxito de cada franquicia.
2. **Administración y Coordinación de Franquicias:** Asegurar la uniformidad en la oferta de servicios y productos en todos los clubes, manteniendo altos

estándares de calidad y atención al cliente. Esta coordinación efectiva es vital para mantener la coherencia de la marca.

3. Desarrollo de la Marca y Estrategias de Marketing: Fortalecer el reconocimiento y posicionamiento de la marca mediante campañas de marketing efectivas, publicidad bien diseñada y participación en eventos relevantes.
4. Establecimiento de Acuerdos de Suministro: Garantizar la provisión constante y de calidad de productos cannábicos a través de acuerdos con socios confiables, lo cual es crucial para mantener una oferta diversa y de alta calidad.
5. Coordinación de Actividades y Terapias en el Club: Gestionar talleres, actividades deportivas, terapias alternativas y eventos especiales, trabajando con especialistas para ofrecer experiencias únicas y beneficios terapéuticos a los socios.
6. Capacitación y Transferencia de Conocimientos a Franquiciados: Proveer formación integral en administración, dispensación, atención al cliente y comprensión de regulaciones legales y sanitarias relevantes. Esta capacitación continua es clave para brindar soporte a los franquiciados.
7. Apoyo Legal a los Franquiciados: Esto incluye asistencia en la interpretación y cumplimiento de las regulaciones legales y sanitarias, gestión de licencias y permisos, y asesoramiento en asuntos legales relacionados con la operación de los clubes cannábicos. Este soporte legal es fundamental para asegurar que todas las franquicias operen dentro del marco legal vigente, mitigando riesgos y asegurando la conformidad con las regulaciones del sector.

- **Costos:**

A continuación, se presenta el desglose de costos:

## **1. Capital Humano**

### **a. Atención médica**

- Médicos, kinesiólogos y enfermeros: especializados en cannabis medicinal para brindar asesoramiento a los franquiciados y a los socios de los clubes cannábicos.
- Psicólogos o terapeutas: proporcionan apoyo emocional y terapias relacionadas con el cannabis medicinal.

#### **b. Actividades deportivas y talleres**

- Honorarios Profesores o instructores: imparten talleres y actividades educativas relacionadas con el cannabis medicinal.
- Administradores de actividades, talleres y eventos: gestionan y coordinan las actividades, talleres y eventos.

#### **c. Plataformas digitales**

- Programadores: especialistas en tecnología para el desarrollo y mantenimiento de la página web.
- Project Manager: organiza y coordina bien a todas las partes implicadas en el proyecto.
- Diseñador UX/UI.
- Encargado de ventas, marketing y alianzas.
- Community manager: Administra redes sociales.

#### **d. Administración**

- Contador.
- Administradores para gestionar las operaciones cotidianas de la empresa y brindar apoyo a los franquiciados.
- Asistentes administrativos para ayudar en tareas administrativas y de oficina.
- Abogados expertos en cannabis.

## **2. Costos de talleres y actividades deportivas**

- Gastos para la planificación y ejecución de actividades deportivas y de bienestar, como yoga, meditación, senderismo, etc.
- Alquiler de instalaciones deportivas o espacios para llevar a cabo estas actividades.



- Costos de materiales y equipos necesarios para llevar a cabo talleres y actividades deportivas de manera efectiva.
- Pago del 25% de la venta de clases a la franquicia en donde el socio asistió a la actividad deportiva o taller.

#### **b. Costos legales**

- Registro de Marca: El costo asociado al registro de la marca de la empresa para proteger su nombre comercial y logotipo. Esto es esencial para mantener la integridad de la marca a medida que crece y se expande.
- Patentes y Licencias: Los costos para obtener las patentes y licencias necesarias para el funcionamiento legal de cada franquicia que se vende con el plan completo (se entrega al franquiciado el local listo para el funcionamiento, a cambio del pago del arriendo mensual). Esto incluye las licencias para la venta de productos de cannabis con fines medicinales, gestionadas por el ISP.

#### **c. Costos de Insumos**

- Compra de Locales: Incluye el costo de adquirir locales comerciales que luego se ofrecen a los franquiciados. Estos locales deben estar amueblados y equipados para funcionar como clubes cannábicos, lo que puede incluir mobiliario, sistemas de seguridad y otros elementos necesarios para la operación.
- Inventario de Productos: Los costos asociados con la compra de productos relacionados con el cannabis medicinal que se venderán en línea a través de la página web. Esto puede incluir bongos, papelillos, cremas, aceites y otros productos relacionados con el cannabis medicinal. Es importante mantener un inventario adecuado para satisfacer la demanda de los socios de los clubes cannábicos. Cabe señalar, que estos productos se venderán de igual forma de forma presencial en cada franquicia del club.
- Almacenamiento y Distribución: Esto puede incluir costos de almacenamiento en bodegas y los gastos de logística para llevar los productos a las ubicaciones de cada socio.
- Plataforma en Línea: Los costos de desarrollo y mantenimiento de una plataforma en línea donde las franquicias, trabajadores y socios de los clubes cannábicos pueden acceder a diversas funcionalidades. Esta plataforma tiene incorporado la tecnología de punto de venta para realizar transacciones de forma online.

- Arriendo de oficina: El costo asociado con la adquisición de un espacio físico donde la empresa lleva a cabo sus operaciones, que puede abarcar el alquiler de la oficina en sí, así como los gastos relacionados con la papelería necesaria y los suministros de oficina (computadores, wifi, proyectores, etc).
- **Fuente de Ingresos:**

Las fuentes de ingresos de la empresa que vende franquicias del club cannábico medicinal son diversas y estratégicamente diseñadas para garantizar un flujo de ingresos constante y creciente.

Primero, la venta de cada franquicia del club genera un ingreso significativo de \$30.000.000. Los inversionistas pagan por el derecho de utilizar la marca y el modelo de negocio del club, así como por el acceso a la formación y el apoyo proporcionados por la empresa.

La empresa ofrece un plan de negocios a los inversionistas que incluye el arriendo de un local, en cuyo caso los inversionistas pagarían una tarifa de alquiler adicional a la empresa. Este modelo permite a la empresa controlar de cerca la ubicación y las características de los locales de los clubes, asegurando que sean adecuados y estén en línea con la imagen de marca del club.

Las cuotas de membresía de los socios del club representan otra fuente importante de ingresos. Estas cuotas, que se pagan regularmente, garantizan un flujo de ingresos constante a lo largo del tiempo.

Además, la empresa recibe un porcentaje de las ventas efectuadas en cada franquicia, equivalente al 10% de los ingresos brutos mensuales. Este modelo de "royalties" basado en las ventas incentiva a la empresa a prestar un apoyo constante y eficaz a los franquiciados, ya que cuanto más exitosa sea la franquicia, más ingresos generará para la empresa. De igual forma, la empresa recibe de cada franquicia una contribución del 1% de los ingresos brutos para publicidad nacional.

La empresa también genera ingresos a través de la venta de productos en la página web, lo que permite alcanzar a un público más amplio.

Finalmente, la organización de talleres y actividades deportivas para los socios representa otra fuente de ingresos significativa para la empresa matriz de los clubes cannábicos. De hecho, el 75% del total de las ventas de clases de actividades deportivas y talleres se destina directamente a la empresa que vende franquicias. El restante 25% se comparte con la franquicia en la que el socio participó en la clase contratada. Este modelo de ingresos dual no solo fortalece las finanzas, sino que también incentiva la participación de los socios en estas actividades.

Cada una de estas fuentes de ingresos contribuye a la rentabilidad y al crecimiento sostenible de la empresa.

## 6.8 Análisis FODA del Canvas y Acciones Propuestas

A continuación, se presenta un análisis exhaustivo del modelo de negocio previamente expuesto, que abarca sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Además, se incluyen acciones propuestas que pueden ser de gran utilidad para el negocio de franquicias “Cannamed Corp.” maximice sus fortalezas, aborde sus debilidades, aproveche sus oportunidades mitigando las amenazas en su entorno operativo.

- **Fortalezas**

1. Red de Franquiciados Colaborativa: La red de franquiciados actuales colabora y comparte experiencias, lo que fortalece la marca y crea una comunidad sólida.
2. Fuerte Presencia de Marca: La marca es reconocida, confiable y asociada con la calidad y el cumplimiento legal, lo que atrae a inversionistas y clientes.
3. Soporte Legal y Regulatorio: La empresa cuenta con un sólido respaldo legal para navegar por las complejidades del entorno regulatorio del cannabis medicinal.
4. Variedad de Fuentes de Ingresos: La empresa tiene múltiples fuentes de ingresos, lo que garantiza un flujo constante de ingresos y diversifica los riesgos.

- **Oportunidades**

1. Mercado en Crecimiento: El mercado del cannabis medicinal está en constante crecimiento, lo que ofrece oportunidades para expandir la red de franquicias.
2. Mayor Aceptación Social: A medida que aumenta la aceptación social del cannabis medicinal, se espera un aumento en la demanda de productos y servicios relacionados.
3. Innovación Continua: Mantenerse al tanto de las últimas tendencias y avances tecnológicos en el campo del cannabis medicinal puede brindar una ventaja competitiva.

4. **Expansión Internacional:** Si las regulaciones permiten, la empresa podría considerar la expansión internacional, aprovechando oportunidades en mercados extranjeros.

- **Debilidades**

1. **Dependencia de Regulaciones Cambiantes:** La empresa opera en un mercado altamente regulado, lo que la hace vulnerable a cambios en las leyes y regulaciones que podrían afectar sus operaciones.
2. **Dependencia de Proveedores:** La dependencia de proveedores para productos de alta calidad es una debilidad, ya que problemas con los proveedores podrían afectar la consistencia del producto.
3. **Riesgos Financieros:** La necesidad de mantener una sólida capacidad financiera para respaldar el crecimiento de la franquicia puede ser un desafío.

- **Amenazas**

1. **Competencia:** A medida que el mercado crece, la competencia podría intensificarse, lo que podría afectar la cuota de mercado de la empresa.
2. **Cambios en las Regulaciones:** Cambios adversos en las regulaciones gubernamentales podrían tener un impacto negativo en las operaciones de la empresa.
3. **Recepción Pública Cambiante:** Cambios en la percepción pública del cannabis medicinal podrían influir en la demanda de productos y servicios.
4. **Problemas de Suministro:** Problemas con los proveedores o la cadena de suministro podrían afectar la disponibilidad de productos en los clubes.

- **Acciones Propuestas**

1. **Diversificación de Productos:** Continuar diversificando la gama de productos de cannabis medicinal ofrecidos para atender a una base de clientes más amplia y mantenerse al día con las tendencias del mercado.
2. **Evaluación Continua de Regulaciones:** Mantener un equipo legal y regulatorio sólido para monitorear de cerca los cambios en las regulaciones y garantizar el cumplimiento en todas las franquicias.

3. **Expansión Responsable:** Si bien es importante expandirse, hacerlo de manera responsable y garantizar que las franquicias nuevas y existentes operen dentro de los límites legales y sanitarios.
4. **Inversiones en Tecnología:** Continuar invirtiendo en tecnología para mejorar la gestión de franquicias, la experiencia del cliente y la eficiencia operativa.
5. **Educación y Concientización:** Aumentar los esfuerzos de educación y concienciación sobre los beneficios del cannabis medicinal para influir en la percepción pública y aumentar la demanda.
6. **Diversificación Geográfica:** Evaluar la viabilidad de la expansión internacional en mercados donde las regulaciones sean favorables.
7. **Fomentar la colaboración:** Continuar promoviendo la colaboración entre franquiciados y proporcionar oportunidades para el intercambio de ideas y mejores prácticas.
8. **Gestión de Riesgos Financieros:** Implementar estrategias de gestión de riesgos financieros para garantizar una base financiera sólida.
9. **Auditorías de Cumplimiento:** Realizar auditorías periódicas de cumplimiento en todas las franquicias para garantizar que se sigan las políticas y estándares de la marca.
10. **Programas de Lealtad:** Implementar programas de lealtad para mantener a los miembros del club y atraer a nuevos socios.

# Capítulo 7: Agenda estratégica

## 7.1 Agenda estratégica del club cannábico con fines medicinales

El objetivo de esta sección es evaluar estratégicamente el proyecto del club cannábico con fines medicinales mediante la Matriz de McKinsey, enfocándose en la atracción de la industria y la fortaleza del negocio, sin hacer una comparación directa con otras empresas, sino identificando aspectos clave para una propia estrategia.

### 7.1.1 Matriz de McKinsey

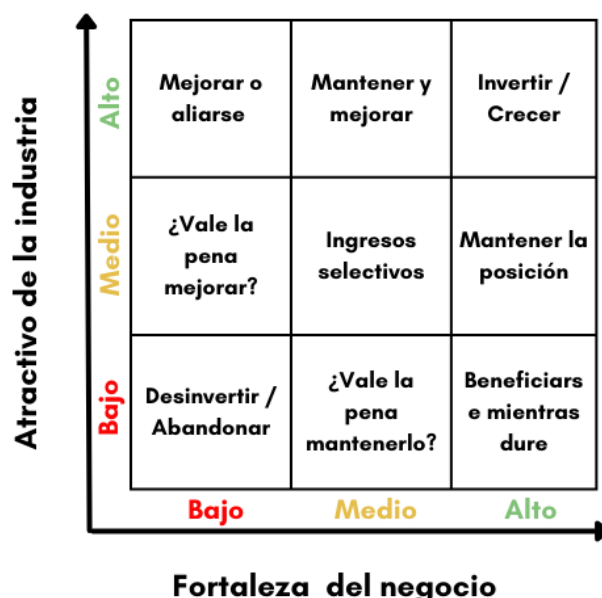


Figura 7.1: Matriz de McKisey. Elaboración propia

La Matriz de McKinsey se utiliza para analizar la atracción de la industria del cannabis medicinal y la fortaleza interna del club cannábico con fines medicinales. A continuación, se presenta una tabla resumida que muestra estos aspectos:

Tabla 7.1: Tabla con análisis matriz de McKisey. Elaboración propia.

Elemento	Descripción
Atracción de la Industria	Legalización del cannabis medicinal en Chile; crecimiento del mercado;

	oportunidades sustanciales para las empresas.
Fortaleza del Negocio	Accesibilidad geográfica; variedad de productos de alta calidad; apoyo y asesoramiento personalizado; comunidad y apoyo emocional; educación continua; amplio horario de atención.

## 1. Atracción de la Industria

La atracción de la industria es un elemento crucial para considerar al evaluar la viabilidad de un negocio, y se refiere a cuán atractiva es una industria para operar, en términos de las oportunidades que ofrece y los desafíos que plantea. En el contexto de la industria del cannabis medicinal en Chile, se han identificado factores que contribuyen significativamente a su nivel de atracción:

- a. **Legalización del cannabis medicinal en Chile:** Uno de los factores más destacados que contribuyen a la atracción de esta industria es la legalización del cannabis medicinal en Chile. La aprobación y regulación de esta práctica otorga una base sólida para operar en el mercado, al eliminar barreras legales y permitir un enfoque más transparente y estructurado.
- b. **Crecimiento del mercado de cannabis medicinal:** El mercado de cannabis medicinal está experimentando un crecimiento significativo en Chile, en donde podría alcanzar los 50 millones de dólares en 2025. Este aumento en la demanda de productos relacionados con el cannabis, respaldado por su legalización, añade una dimensión atractiva a la industria. Este crecimiento implica oportunidades sustanciales para las empresas.

El análisis de la atracción de la industria indica claramente que el club cannábico medicinal opera en un mercado altamente atractivo.

## 2. Fortaleza del negocio

La fortaleza del negocio del Club Cannábico medicinal es un aspecto esencial a tener en cuenta al analizar su competitividad y capacidad para satisfacer las necesidades de sus pacientes. Esta fortaleza se refiere a la robustez interna y las ventajas competitivas que hacen que el Club destaque en la industria del cannabis medicinal en Chile. Al evaluar las fortalezas de este negocio, podemos identificar varios elementos clave que contribuyen de manera significativa a su posición sólida en el mercado:

- a. **Accesibilidad geográfica:** La presencia de múltiples puntos de venta y sedes del club en diferentes ubicaciones es una ventaja importante para los pacientes. Esto les brinda la flexibilidad de elegir la sucursal más

conveniente para ellos, lo que reduce la barrera geográfica y hace que los productos y servicios sean más accesibles.

- b. Variedad de productos de alta calidad:** El club ofrece una amplia selección de productos de cannabis medicinal de alta calidad. Esta variedad permite a los pacientes encontrar el producto que mejor se adapte a sus necesidades y preferencias, lo que mejora su experiencia y resultados en el tratamiento.
- c. Apoyo y asesoramiento personalizado:** Proporcionar asesoramiento y recomendaciones personalizadas basadas en las condiciones médicas y preferencias individuales es una fortaleza importante. Esto asegura que cada paciente reciba un tratamiento adecuado y se sienta respaldado en su decisión de usar cannabis medicinal.
- d. Comunidad y apoyo emocional:** La creación de un espacio comunitario donde los pacientes pueden interactuar, compartir experiencias y recibir apoyo mutuo es una ventaja significativa. Esto puede ser especialmente valioso para aquellos que buscan no solo productos, sino también un sentido de pertenencia y comprensión.
- e. Educación continua:** El énfasis en la educación sobre los usos y beneficios del cannabis medicinal demuestra un compromiso con la salud y el bienestar de los pacientes. Las charlas, talleres y seminarios impartidos por expertos en el campo brindan a los pacientes información actualizada y confiable.
- f. Amplio horario de atención:** El hecho de que el club tenga un amplio horario de atención es beneficioso para los pacientes con horarios de trabajo o responsabilidades personales variadas. Esto garantiza que puedan acceder a los servicios y productos cuando les resulte más conveniente.

Desde la perspectiva de los pacientes, el Club ofrece una experiencia integral que va más allá de la simple adquisición de productos. Las múltiples sedes, la variedad de productos, el apoyo personalizado y la comunidad brindan a las pacientes opciones, respaldo y un entorno en el que pueden confiar para sus necesidades de cannabis medicinal. Estas fortalezas combinadas contribuyen a una propuesta de valor sólida y fuertes ventajas competitivas en el mercado.

### 7.1.2 Análisis de riesgo

El análisis de riesgos identifica y evalúa posibles desafíos para el club cannábico medicinal y propone medidas de mitigación.

- **Riesgo legal:** A pesar de que el cultivo y uso de marihuana con fines medicinales ha sido legalizado en Chile, aún existen algunas restricciones y reglamentos que deben ser cumplidos por los clubes cannábicos. La falta de cumplimiento de estas



regulaciones puede llevar a la confiscación de la propiedad, multas y sanciones penales.

### **Medida de mitigación**

- a. **Asesoría Legal Especializada:** Contratar un equipo legal especializado en leyes de cannabis medicinal para asegurarse de que todas las operaciones estén en cumplimiento con las regulaciones locales y nacionales. Esto incluye la revisión regular de la legislación vigente y la adaptación de las operaciones en consecuencia.
  - b. **Cumplimiento Normativo Riguroso:** Establecer procedimientos internos para garantizar el cumplimiento normativo, como llevar registros exhaustivos, mantenerse al día con las leyes y regulaciones cambiantes, y cooperar plenamente con las autoridades reguladoras.
  - c. **Participación en Grupos de la Industria:** Unirse a asociaciones o grupos de la industria del cannabis medicinal en Chile para estar al tanto de las últimas actualizaciones normativas y compartir mejores prácticas con otros actores del sector.
- **Riesgo financiero:** La implementación y mantenimiento de un club cannábico medicinal puede llevar a costos significativos. Esto puede incluir la compra de equipos y materiales especializados, el pago de la renta de un local y diversos trámites como permisos y licencias.

### **Medida de mitigación**

- a. **Plan de Negocios Completo:** Desarrollar un plan de negocios completo que incluya un análisis financiero detallado. Esto ayudará a estimar con precisión los costos iniciales, los gastos operativos y los flujos de efectivo proyectados.
  - b. **Reserva de Capital:** Mantener una reserva de capital para hacer frente a contingencias financieras imprevistas, como multas regulatorias o costos adicionales de cumplimiento.
  - c. **Diversificación de Ingresos:** Explorar oportunidades para diversificar los ingresos, como la venta de productos relacionados con el cannabis, servicios de asesoría en cannabis medicinal o la organización de eventos relacionados.
- **Riesgos de seguridad:** Los clubes cannábicos pueden ser objeto de robos y asaltos. Debido a que el cannabis sigue siendo una sustancia ilegal en muchos lugares, existe el riesgo de que los delincuentes puedan tratar de obtener cannabis o equipo de cultivo.

### **Medida de mitigación**

- a. **Seguridad Física:** Implementar medidas de seguridad física, como sistemas de cámaras de vigilancia, alarmas y controles de acceso. También, considerar la contratación de personal de seguridad capacitado.
  - b. **Seguridad en el Transporte:** Establecer protocolos de seguridad para el transporte de productos de cannabis y efectivo, incluyendo rutas seguras, vehículos discretos y escolta de seguridad cuando sea necesario.
  - c. **Plan de Respuesta a Emergencias:** Desarrollar un plan de respuesta a emergencias que incluya procedimientos claros para situaciones como robos, incendios o incidentes médicos relacionados con el consumo de cannabis.
- **Riesgos de salud:** El consumo de cannabis puede tener algunos efectos negativos en la salud en ciertos casos. Además, si no se tiene cuidado en la manipulación del cannabis, pueden existir riesgos de contaminación o intoxicación, lo que podría afectar la salud de los usuarios.

### **Medida de mitigación**

- a. **Educación Continua:** Ofrecer programas de educación continua tanto para el personal como para los miembros del club. Esto incluye capacitación sobre los efectos del cannabis, dosificación adecuada y posibles interacciones con otros medicamentos.
  - b. **Control de Calidad Riguroso:** Implementar un sistema de control de calidad estricto para garantizar que los productos de cannabis estén libres de contaminantes y cumplan con las normas de pureza y potencia.
- **Estigma:** El uso del cannabis todavía es visto con cierto estigma por gran parte de la sociedad chilena, lo que podría afectar la aceptación del club cannábico medicinal y generar rechazo por parte de la comunidad.

### **Medida de mitigación**

- a. **Programas de Concientización:** Desarrollar campañas de concientización en línea y fuera de línea para educar a la comunidad sobre los beneficios terapéuticos del cannabis medicinal y desterrar mitos y estereotipos negativos.
- b. **Participación Comunitaria Activa:** Involucrar al club en eventos comunitarios y proyectos de responsabilidad social para construir relaciones positivas y ganar el apoyo de la comunidad local.

- **Competencia:** Con el aumento de la aceptación del cannabis medicinal en el país, es muy probable que surjan más clubes cannábicos, lo que podría derivar en competencia en el mercado.

#### **Medida de mitigación**

- a. **Colaboraciones Estratégicas:** Buscar oportunidades de colaboración con otros clubes cannábicos o actores de la industria para fortalecer la posición en el mercado y expandir la base de clientes.
- **Control de calidad:** A menos que se establezcan acuerdos con productores de cannabis medicinal de confianza, es difícil garantizar el control de calidad de los productos vendidos en el club.

#### **Medida de mitigación**

- a. **Alianzas con Proveedores de Confianza:** Establecer relaciones sólidas con productores de cannabis medicinal de confianza que cumplan con altos estándares de calidad y seguridad. Realizar auditorías regulares para garantizar la calidad del suministro.
- b. **Pruebas de Laboratorio Rigurosas:** Someter todos los productos de cannabis a pruebas de laboratorio periódicas para verificar la potencia y pureza, y compartir los resultados con los miembros para construir confianza.
- **Baja asistencia:** La baja demanda puede afectar significativamente los ingresos previstos, lo que dificultará la cobertura de los costos iniciales.

#### **Medida de mitigación**

- a. **Promoción y Publicidad Reforzada:** Se implementarán estrategias de promoción y publicidad más agresivas antes y durante el lanzamiento del negocio. Esto incluirá campañas en redes sociales, marketing por correo electrónico, anuncios en línea y publicidad local para aumentar la visibilidad y el conocimiento de la oferta entre el público objetivo.
- b. **Monitoreo Continuo:** Se establecerá un sistema de seguimiento constante de la demanda y las tendencias del mercado. Esto permitirá ajustar las estrategias en tiempo real y tomar decisiones informadas para enfrentar cualquier disminución en la demanda.

### 7.1.3 Agenda estratégica

A continuación, se detallan acciones específicas para cada función o ámbito del negocio del Club Cannábico medicinal, teniendo en cuenta un horizonte de 3 años. Estas acciones

están diseñadas para capitalizar las oportunidades, abordar las debilidades, mitigar las amenazas y aprovechar las fortalezas identificadas en el análisis FODA, análisis PESTEL y el análisis de las 5 Fuerzas de Porter:

## **1. General/Corporativo:**

Año 0

- Formar comités internos especializados en temas como seguridad, investigación, y desarrollo comunitario. Estos comités pueden abordar problemas específicos del club y trabajar en soluciones adaptadas.
- Establecer un consejo asesor médico compuesto por expertos en cannabis medicinal y salud, que pueda proporcionar orientación sobre las últimas investigaciones y prácticas de tratamiento.

Año 1

- Iniciar un programa interno de investigación sobre el uso terapéutico del cannabis, con el objetivo de producir informes y recursos educativos basados en evidencia.
- Implementar un programa de voluntariado para que los socios participen activamente en actividades comunitarias relacionadas con la misión del club, específicamente de la sucursal a la cual más frecuentan.

Año 2

- Introducir un servicio de atención médica móvil para llevar la asistencia médica y la dispensación de productos directamente a los socios que tienen dificultades para desplazarse. Sumado al fortalecimiento de la telemedicina.

Año 3

- Colaborar con instituciones académicas como universidades para llevar a cabo investigaciones conjuntas sobre el uso terapéutico del cannabis y sus aplicaciones médicas.
- Implementar un sistema de incentivos para los socios que participan activamente en la comunidad del club, recompensándolos por su compromiso y contribuciones.

## **2. Operaciones:**

Año 0

- Implementar un programa de evaluación de la satisfacción de los socios para identificar áreas de mejora en los servicios y productos ofrecidos.

- Desarrollar procedimientos sólidos para el almacenamiento y distribución de productos cannábicos, asegurando la calidad y cumplimiento normativo.

#### Año 1

- Optimizar los procesos de compra, almacenamiento y distribución de productos cannábicos para mejorar la eficiencia y reducir costos operativos.
- Implementar un sistema de seguimiento de pedidos en línea para mejorar la experiencia del socio, brindándoles la posibilidad de realizar pedidos con comodidad y hacer el retiro en la sucursal.
- Evaluar la satisfacción continua de los socios con los productos y servicios ofrecidos, realizando encuestas y recopilando feedback.

#### Año 2

- Continuar optimizando los procesos operativos en función de la retroalimentación de los socios y la evolución de la demanda.
- Explorar la posibilidad de ofrecer servicios adicionales, como entrega a domicilio, para aumentar la accesibilidad y comodidad para los socios.
- Mantener una gestión efectiva del inventario para garantizar la disponibilidad constante de productos de alta calidad.

#### Año 3

- Evaluar el desempeño de las operaciones a lo largo de los años anteriores y realizar mejoras en los procedimientos y procesos según sea necesario.
- Explorar la implementación de tecnologías avanzadas, como sistemas de gestión de inventario automatizados, para mejorar aún más la eficiencia operativa.
- Mantener el compromiso con prácticas sostenibles en la producción y operación del club, reduciendo el impacto ambiental siempre que sea posible.

### **3. Marketing y Ventas:**

#### Año 0

- Desarrollar una estrategia de marketing que se centre en educar al público sobre los beneficios del cannabis medicinal y en desmitificar los estigmas asociados.

- Establecer una presencia en redes sociales, incluyendo Instagram, Facebook y TikTok, para llegar a una audiencia más amplia.
- Iniciar la creación de contenido educativo en línea sobre el uso responsable del cannabis medicinal.

#### Año 1

- Ejecutar campañas de marketing para atraer nuevos socios, centrándose en las ventajas de pertenecer al club y particularmente asistir a dicha sucursal.
- Lanzar una estrategia de marketing de contenidos en el sitio web y redes sociales, proporcionando información útil sobre el cannabis medicinal.
- Iniciar un programa de afiliados para recompensar a los socios que refieran nuevos miembros al club y que se inscriban en dicha sucursal.
- Participar en eventos y ferias locales relacionados con el cannabis medicinal para aumentar la visibilidad del club.

#### Año 2

- Continuar con las campañas de marketing exitosas y ajustar las estrategias en función de los resultados y el feedback de los socios.
- Desarrollar una estrategia de marketing más personalizada, segmentando a los socios según sus necesidades y preferencias.
- Ampliar la presencia en redes sociales, incluyendo la creación de contenido en YouTube para llegar a un público más amplio.

#### Año 3

- Evaluar el rendimiento de las estrategias de marketing a lo largo de los años anteriores y realizar ajustes según sea necesario.
- Explorar oportunidades de colaboración con organizaciones de salud y bienestar para ampliar la visibilidad del club y su credibilidad en el ámbito de la salud.

### **4. Desarrollo:**

#### Año 0

- Implementar un sistema de seguimiento de los efectos de los diferentes productos y tratamientos de cannabis en los socios, registrando los resultados para mejorar las recomendaciones futuras.

- Organizar eventos de presentación para futuros socios, donde se puedan explicar los servicios disponibles y establecer una relación cercana con ellos desde el principio.
- Formar un comité interno que supervise y garantice prácticas éticas y de calidad en el club desde el inicio.

#### Año 1

- Colaborar con expertos en salud y bienestar para desarrollar programas terapéuticos específicos para tratar afecciones médicas comunes entre los socios que asisten principalmente a dicha sucursal.
- Generar programas de educación mediante talleres y actividades propias de la sucursal para el personal del club y los socios, manteniéndolos al día con las últimas investigaciones y desarrollos en el campo del cannabis medicinal.

#### Año 2

- Ampliar la gama de productos ofrecidos para incluir productos más comestibles, tópicos y de acción prolongada para satisfacer las diversas necesidades de los socios.
- Recopilar comentarios iniciales de los socios sobre su experiencia y usar estos datos para mejorar continuamente los servicios.

#### Año 3

- Expandir los programas de educación para el personal del club y los socios.

### **5. Personal:**

#### Año 0

- Contratar al personal clave, que incluirá a expertos en cannabis medicinal, anfitriones, administradores y expertos en servicio al cliente. Estos individuos deben estar comprometidos con la visión y los valores del club.
- Proporcionar capacitación integral en cannabis medicinal para todo el personal. Esto incluirá información sobre cepas, métodos de consumo, dosificación y consideraciones médicas.
- Diseñar programas de incentivos para recompensar y motivar al personal clave. Esto podría incluir bonificaciones por el desempeño, reconocimiento por el logro de metas y otros incentivos.

## Año 1

- Proporcionar capacitación continua a todos los empleados en temas relacionados con el cannabis medicinal, la atención al socio y las regulaciones cambiantes.
- Implementar un sistema formal de evaluación de desempeño para todos los empleados. Esto ayudará a identificar áreas de mejora y reconocer a aquellos que destacan en su trabajo.
- Fomentar un entorno de trabajo inclusivo y de apoyo desde el principio. Garantizar que el personal esté comprometido y motivado para brindar un excelente servicio a los socios.
- Evaluar y desarrollar programas de incentivos a largo plazo para retener al personal clave y fomentar un compromiso a largo plazo.

## Año 2

- Realizar evaluaciones regulares de los empleados y proporcionar retroalimentación constructiva para el desarrollo profesional.
- Implementar programas de crecimiento profesional que brinden oportunidades para el desarrollo de habilidades y la promoción interna.
- Ofrecer capacitación avanzada en servicio al cliente para el personal, enfocándose en la satisfacción y el bienestar de los socios.

## Año 3

- Reforzar programas de retención de personal, incluyendo beneficios adicionales, oportunidades de desarrollo y reconocimiento.
- Realizar una revisión completa de las políticas internas para garantizar que sigan siendo relevantes y efectivas en un entorno en constante evolución.
- Celebrar y reconocer los logros del personal en eventos especiales, promoviendo una cultura de aprecio y gratitud.
- Evaluar regularmente la cultura empresarial para asegurarse de que refleje los valores y objetivos del Club Cannábico medicinal.

## **6. Administración y Finanzas:**

### Año 0

- Evaluar y optimizar la estructura de costos del club para garantizar una gestión financiera eficiente.



- Realizar un análisis de riesgos financieros para identificar posibles amenazas y establecer estrategias de mitigación.
- Implementar un sistema de contabilidad y gestión financiera para un registro preciso de ingresos y gastos.

#### Año 1

- Desarrollar un presupuesto anual detallado que incluya proyecciones de ingresos y gastos.
- Establecer políticas de gestión de efectivo para garantizar una liquidez adecuada en todo momento.

#### Año 2

- Realizar un análisis financiero exhaustivo para evaluar la rentabilidad de los diferentes productos y servicios ofrecidos.
- Implementar un sistema de gestión de inventario eficiente para minimizar pérdidas y desperdicios.

#### Año 3

- Considerar la posibilidad de inversiones estratégicas para mejorar la infraestructura del club y la experiencia del socio.
- Establecer un fondo de reserva financiera para hacer frente a emergencias y situaciones inesperadas.
- Realizar una auditoría financiera independiente para garantizar la transparencia y la integridad financiera del club.

## 7.2 Agenda estratégica del negocio de franquicias

Esta sección aborda la agenda estratégica para el negocio de franquicias del club cannábico, utilizando la Matriz de McKinsey para analizar la atracción de la industria y la fortaleza del negocio en el contexto de franquicias.

## 7.2.1 Matriz de McKinsey

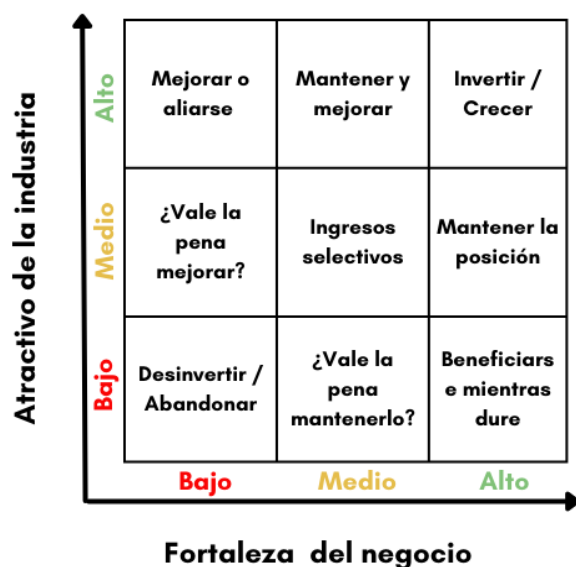


Figura 7.2: Matriz de McKisey. Elaboración propia

Se utiliza la Matriz de McKinsey para determinar cómo la atracción de la industria del cannabis medicinal y la fortaleza del negocio de franquicias se combinan para formar una estrategia efectiva. La siguiente tabla resume los principales puntos:

Tabla 7.2: Tabla con análisis matriz de McKisey. Elaboración propia.

Elemento	Descripción
Atracción de la Industria	Oportunidades de crecimiento en el sector de franquicias; tendencias emergentes en el mercado de cannabis medicinal.
Fortaleza del Negocio	Modelo de franquicia estructurado; soporte y formación continua a franquiciados; estrategias de marketing y desarrollo de marca.

### 1. Atracción de la Industria:

La atracción de la industria es un elemento crucial para considerar al evaluar la viabilidad de un negocio, y se refiere a cuán atractiva es una industria para operar, en términos de las oportunidades que ofrece y los desafíos que plantea. En el contexto de la industria del cannabis medicinal en Chile, se han identificado factores que contribuyen significativamente a su nivel de atracción:

- a. **Legalización del cannabis medicinal en Chile:** Uno de los factores más destacados que contribuyen a la atracción de esta industria es la

legalización del cannabis medicinal en Chile. La aprobación y regulación de esta práctica otorga una base sólida para operar en el mercado, al eliminar barreras legales y permitir un enfoque más transparente y estructurado.

- b. Crecimiento del mercado de cannabis medicinal:** El mercado de cannabis medicinal está experimentando un crecimiento significativo en Chile, en donde podría alcanzar los 50 millones de dólares en 2025. Este aumento en la demanda de productos relacionados con el cannabis, respaldado por su legalización, añade una dimensión atractiva a la industria. Este crecimiento implica oportunidades sustanciales para las empresas.

El análisis de la atracción de la industria indica claramente que el club cannábico medicinal opera en un mercado altamente atractivo.

## 2. Fortaleza del negocio:

- a. Red de colaboración:** Los franquiciados no solo se asocian con el club, sino que también se incorporan a una red activa de empresarios que operan en el mercado del cannabis medicinal. Esta red proporciona una plataforma invaluable para el intercambio de experiencias, conocimientos y soluciones, fortaleciendo así la posición y el desempeño de cada miembro.
- b. Apoyo integral a los franquiciados:** Se ha establecido un compromiso inquebrantable con el éxito de los franquiciados. Esto se manifiesta a través de un amplio espectro de apoyo, que incluye capacitación, asesoramiento y asistencia legal. Esta atención meticulosa garantiza que los socios comerciales estén plenamente preparados y respaldados en su camino hacia el éxito.
- c. Comité de Expertos Multidisciplinarios:** La empresa cuenta con un comité de expertos de renombre que incluye abogados especializados en regulaciones de cannabis, médicos con experiencia en el uso terapéutico del cannabis, terapeutas que brindan orientación a los socios, y profesores e instructores que imparten talleres y actividades deportivas. Esta diversidad de experiencia y conocimiento respalda la calidad de los servicios ofrecidos y garantiza el cumplimiento normativo.
- d. Variedad de oportunidades de entrada:** La empresa ofrece dos modelos de servicio para adaptarse a las necesidades y capacidades de los inversores. Esto facilita la entrada al mercado para una amplia gama de emprendedores, lo que aumenta la accesibilidad y el potencial de crecimiento.
- e. Foco en la Sostenibilidad:** La empresa se compromete con prácticas sostenibles en la producción y operación de los clubes cannábicos. Esto no

solo demuestra responsabilidad ambiental, sino que también puede atraer a socios y franquiciados que valoran la sostenibilidad.

- f. Investigación y Desarrollo Continuo:** La empresa invierte en investigación continua para mejorar la calidad de los productos y servicios relacionados con el cannabis medicinal. Esto garantiza que estén a la vanguardia de las últimas tendencias y avances en la industria.
- g. Red de Proveedores Confiables:** La empresa ha establecido relaciones sólidas con proveedores de alta calidad y cumple con todas las regulaciones. Esto asegura un suministro constante de productos de cannabis de alta calidad para los clubes cannábicos, lo que es fundamental para la satisfacción de los socios e inversores.

## 7.2.2 Análisis de riesgo

Se realiza un análisis de riesgos para el negocio de franquicias, identificando posibles desafíos y estrategias para mitigarlos.

- **Falta de inversores debido a recesión económica y eventos geopolíticos:** A pesar de que el cultivo y uso de marihuana con fines medicinales ha sido legalizado en Chile, aún existen algunas restricciones y reglamentos que deben ser cumplidos por los clubes cannábicos. La falta de cumplimiento de estas regulaciones puede llevar a la confiscación de la propiedad, multas y sanciones penales.

### Medida de mitigación

- a. Diversificación geográfica: para reducir la dependencia de un mercado en particular.
- b. Mantener una sólida reserva de capital: para soportar períodos de incertidumbre económica.

- **Competencia creciente en la industria:**

### Medida de mitigación

- a. Continuar innovando y mejorando los servicios y productos: para mantener una ventaja competitiva.
- b. Establecer acuerdos exclusivos con proveedores de cannabis de alta calidad: para diferenciarse en el mercado.

- **Caída de la página web/plataforma digital o invasión de hackers:**

### Medida de mitigación

- a. Implementar medidas de seguridad avanzadas: para proteger la página web, como firewalls y sistemas de detección de intrusiones.

- b. Realizar copias de seguridad regulares: mantener un plan de recuperación de desastres en caso de caídas.
  - c. Contratar servicios de monitoreo de seguridad cibernética: para detectar y prevenir intrusiones.
  - d. Capacitar al personal: en seguridad cibernética y conciencia sobre las amenazas de hackers.
- **Cambios en las tendencias del mercado de cannabis medicinal:**

**Medida de mitigación**

- a. Mantenerse al tanto de las tendencias del mercado: adaptar rápidamente la oferta de productos y servicios.
- b. Diversificar la cartera de productos: para abordar diferentes necesidades médicas.

### 7.2.3 Agenda estratégica

**1. General/Corporativo:**

Año 0

- Establecer un equipo de seguimiento regulatorio para monitorear de cerca los cambios en las regulaciones relacionadas con el cannabis medicinal y garantizar el cumplimiento continuo.
- Planificar talleres, actividades deportivas y terapias alternativas que se desarrollarán en el club, incluyendo la gestión de horas médicas.
- Establecer políticas claras y coherentes para todas las franquicias para garantizar una experiencia unificada.
- Gestionar licencias y permisos con el ISP y municipalidades para el correcto funcionamiento de cada sucursal abierta del club.
- Colaborar y generar alianzas con productores locales de cannabis medicinal y otros actores de la industria para fortalecer la cadena de suministro y garantizar un suministro constante de productos de alta calidad a todas las sucursales del club.

Año 1

- Evaluar la posibilidad de expansión con otras franquicias en la Región Metropolitana.
- Coordinar y gestionar talleres, actividades deportivas y terapias alternativas que se desarrollan en el club, incluyendo la gestión de horas médicas.

- Desarrollo y transferencia de conocimientos a los franquiciados, proporcionando capacitación en todos los aspectos del negocio, desde la administración del club hasta su dispensación, atención al cliente y comprensión de las regulaciones legales y sanitarias pertinentes.

#### Año 2

- Diversificar las fuentes de financiamiento mediante la búsqueda de inversores interesados en la industria del cannabis medicinal.
- Evaluar y concretar la expansión de sedes en otras regiones de Chile.
- Continuar fortaleciendo las relaciones con proveedores y laboratorios de calidad para mejorar aún más la oferta de productos en los clubes cannábicos.

#### Año 3

- Evaluar la posibilidad de expansión internacional o colaboraciones con clubes cannábicos en otros países con regulaciones similares.
- Implementar un sistema de gestión de la calidad más avanzado para garantizar la consistencia en el stock disponible y distribución.

## 2. Operaciones:

#### Año 0

- Desarrollar plataforma digital con automatización de procesos para aumentar la eficiencia y reducir costos operativos: Dicha plataforma permitirá a los socios llevar control de su consumo, y un seguimiento de las actividades y talleres contratados. De igual forma a las franquicias les permitirá unificar la gestión del personal, ventas realizadas y gestión de nuevos pedidos.
- Realizar auditorías internas periódicas para asegurar el cumplimiento de las regulaciones y mantener altos estándares de calidad y seguridad en los clubes de cannabis.
- Establecer un marco que incluya manuales de los procesos internos de las franquicias, con el propósito de capacitar a los inversionistas al abrir una nueva sede del club.

#### Año 1

- Implementación de plataforma digital.

- Asesorar y capacitar a los franquiciados en relación con la operación del negocio y cumplimiento de las regulaciones legales siguiendo los manuales realizados.
- Monitorear el desempeño de las distintas franquicias para asegurar la calidad de los productos y servicios.

#### Año 2

- Explorar opciones de cultivo sostenible y energéticamente eficiente en proveedores para reducir el impacto ambiental.
- Implementar un programa de capacitación continua para el personal encargado de revisar y gestionar la relación con proveedores.

#### Año 3

- Evaluar la posibilidad de diversificar la línea de servicios y productos, como productos de marca propia, disminuyendo la dependencia de terceros.
- Investigar e implementar un sistema más eficiente en logística acompañado de tecnologías emergentes, para servicios online.

### **3. Marketing y Ventas:**

#### Año 0

- Diseñar y desarrollar estrategias de marketing y publicidad para atraer a los inversores interesados en adquirir una franquicia.
- Implementar redes sociales como: Instagram, Facebook, Tiktok y Youtube.
- Participar en marchas, ferias y exposiciones en el rubro del cannabis para captar la atención de posibles clientes.
- Establecer la configuración y la visual de la plataforma digital utilizando herramientas de UX/UI.
- Diseñar y crear un manual que establezca la identidad visual de los clubes cannábicos, con el objetivo de unificar la marca y fortalecer su identidad corporativa.

#### Año 1

- Selección y evaluación de los posibles nuevos franquiciados.
- Segmentar la base de socios y personalizar las ofertas y promociones según sus necesidades y preferencias.

- Realizar alianzas con médicos que apoyen el cannabis medicinal y con influencers en el mundo del cannabis para difundir la marca.
- Realizar un acompañamiento y asesoramiento a las franquicias en torno a la visual de las sucursales, e implementación de redes sociales propias.
- Promocionar la plataforma digital.

#### Año 2

- Ampliar las actividades de marketing en línea, incluyendo una mayor presencia en redes sociales y publicidad digital, para fortalecer la imagen de la marca en regiones.
- Desarrollar un programa de fidelización de socios que recompense la lealtad.
- Realizar un acompañamiento y asesoramiento a nuevas franquicias en torno a la visual de las sucursales, e implementación de redes sociales propias.

#### Año 3

- Realizar investigaciones de mercado periódicas para identificar nuevas oportunidades y tendencias en torno al cannabis medicinal.
- Realizar un acompañamiento y asesoramiento a nuevas franquicias en torno a la visual de las sucursales, e implementación de redes sociales propias.

### **4. Desarrollo:**

#### Año 0

- Investigar la posibilidad de colaboraciones con instituciones médicas y organizaciones de investigación.
- Realizar charlas, talleres y seminarios sobre el cannabis medicinal.

#### Año 1

- Aumentar la frecuencia de charlas, talleres y seminarios sobre el cannabis medicinal para llegar a un público más amplio.
- Concretar la colaboración con instituciones médicas y organizaciones de investigación.



## Año 2

- Ofrecer programas de membresía que incluye acceso exclusivo a eventos y actividades de desarrollo.
- Continuar la diversificación de servicios para satisfacer las necesidades cambiantes de los socios.

## Año 3

- Explorar la posibilidad de establecer una fundación sin fines de lucro para promover la investigación y la educación sobre el cannabis medicinal.
- Expandir el alcance de las actividades de desarrollo a nivel nacional con miradas en lo internacional.

## 5. Personal:

### Año 0

- Diseñar un programa de capacitación en servicio al cliente con el fin de mejorar la experiencia tanto de los socios como de los franquiciados.
- Establecer directrices para llevar a cabo entrevistas de selección de nuevos empleados en los clubes cannábicos.
- Crear e implementar un programa de bienestar destinado al personal de la organización.
- Crear manuales que establezcan los estándares de atención al cliente, las políticas de seguridad y las pautas éticas específicas para todas las sucursales del Club Cannábico medicinal.

### Año 1

- Implementar un programa de capacitación centrado en el servicio al cliente.
- Evaluar el equilibrio entre el personal a tiempo completo y a tiempo parcial en función de las necesidades operativas de la empresa que vende franquicias de clubes cannábicos.
- Analizar la viabilidad de la transición de puestos de trabajo de oficina hacia modalidades de teletrabajo o trabajo híbrido para el personal de la empresa que vende franquicias de clubes cannábicos.

### Año 2

- Fomentar la colaboración y el intercambio de mejores prácticas entre el personal de diferentes sucursales o franquicias.
- Implementar un sistema de evaluación del desempeño y recompensas basado en resultados para los trabajadores.

#### Año 3

- Explorar oportunidades de desarrollo profesional y capacitación en el área de cannabis medicinal para el personal.

### **6. Administración y Finanzas:**

#### Año 0

- Establecer un sistema integral de gestión financiera y análisis de datos para respaldar la toma de decisiones.
- Desarrollar un presupuesto anual detallado que incluya proyecciones de ingresos y gastos.
- Diversificar las fuentes de ingresos mediante la implementación de un plan de expansión que incluya la apertura de nuevas franquicias en áreas de alta demanda. Esto se basará en un análisis de mercado exhaustivo para identificar oportunidades de crecimiento.
- Establecer un cronograma preciso para la apertura de nuevas ubicaciones y asignar recursos suficientes para garantizar un lanzamiento exitoso.

#### Año 1

- Realizar una revisión completa de los costos operativos y buscar maneras de administrarlos de manera más eficiente.
- Establecer un plan de contingencia financiera para hacer frente a situaciones económicas adversas. Esto podría incluir la creación de un fondo de reserva para emergencias y la evaluación de posibles líneas de crédito en caso de necesidad.

#### Año 2

- Implementar un sistema de gestión financiera más avanzado y análisis de datos para la toma de decisiones. Esto puede incluir la adopción de software financiero avanzado y la capacitación del personal en su uso eficaz.
- Re-evaluar los costos operativos y buscar maneras de administrarlos de manera más eficiente. Aprovechar la experiencia adquirida en el primer año

para identificar áreas donde se pueden reducir costos sin comprometer la calidad del servicio.

- Continuar la expansión de franquicias en áreas estratégicas identificadas en el plan de crecimiento.

### Año 3

- Evaluar el desempeño financiero de las franquicias existentes y realizar ajustes según sea necesario. Esto puede incluir la revisión de los acuerdos de suministro y la optimización de las operaciones para mejorar la rentabilidad.
- Explorar oportunidades de inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos cannábicos. La innovación en productos puede abrir nuevas fuentes de ingresos y mantener la marca relevante en el mercado.
- Realizar una auditoría financiera completa para garantizar la transparencia y la precisión de los informes financieros. Esto es esencial para mantener la confianza de los inversionistas y los franquiciados.
- Considerar la posibilidad de diversificar aún más los servicios ofrecidos, como la introducción de programas de membresía premium o servicios personalizados para socios de alto valor.
- Mantener un enfoque en la eficiencia operativa y la gestión financiera sólida para garantizar la estabilidad y el crecimiento sostenible a largo plazo.

# Capítulo 8: Evaluación económica-financiera

## 8.1 Estrategia de expansión

La estrategia de expansión para el negocio de club cannábico con fines medicinales y el negocio de franquicia se ha diseñado cuidadosamente para garantizar un crecimiento sostenible y rentable. Esta estrategia se reflejará en la evaluación económica y financiera del negocio de la siguiente manera:

- **Expansión Regional Gradual:** Durante los dos primeros años, la apertura de franquicias se centrará en la Región Metropolitana de Chile. Esto permite consolidar la presencia en un mercado local sólido y garantizar la eficiencia operativa antes de expandirse a nivel regional. En la evaluación económica, se reflejará la inversión inicial en estas franquicias y se analizarán los flujos de efectivo proyectados para cada una.
- **Expansión a Nivel Nacional:** A partir del tercer año, se iniciará la expansión a otras regiones de Chile. En esta etapa, la evaluación financiera incluirá la inversión necesaria para establecer nuevas franquicias en diferentes ubicaciones geográficas. Se calcularán los costos de apertura y operación, así como las proyecciones de ingresos y ganancias para cada ubicación regional.
- **Expansión Internacional Selectiva:** A partir del año 8, se considera la apertura de sucursales en países con un contexto legal y económico similar al de Chile, como Uruguay, Puerto Rico y Panamá. La evaluación financiera evaluará la inversión requerida para ingresar a estos mercados internacionales, considerando las diferencias en regulaciones y costos operativos. Se analizarán los flujos de efectivo proyectados a nivel internacional y su impacto en la rentabilidad general del negocio.
- **Desarrollo de Plataforma Digital:** En el año 0, se lanzará la página web para atraer a inversionistas y socios potenciales. En el año 1, se implementará una plataforma digital integral donde socios, trabajadores y franquiciadores tendrán perfiles únicos. Esto se reflejará en la evaluación económica a través de los costos de desarrollo y mantenimiento de la plataforma, así como en la proyección de ingresos relacionados con la adquisición de nuevos socios y franquicias a través de la plataforma.
- **Expansión de Servicios en Sucursales:** Durante los primeros dos años, se llevarán a cabo actividades deportivas y talleres en cada sucursal del club. En el año 3, se abrirá un gimnasio adicional para albergar actividades que requieran más espacio y eventos que involucren a todos los clubes de cannabis. La evaluación financiera reflejará los costos asociados con la expansión de servicios en las sucursales, así como el impacto en los ingresos por membresías y actividades adicionales.

- **Análisis de Costos e Ingresos:** En cada etapa de expansión, se realizará un análisis detallado de los costos e ingresos proyectados. Esto incluirá inversiones en infraestructura, recursos humanos, marketing y publicidad, así como ingresos esperados por membresías, servicios adicionales y ventas de productos. La evaluación económica considerará estos elementos para determinar la viabilidad financiera de cada fase de expansión y garantizar que el negocio mantenga flujos de efectivo positivos.

En resumen, la estrategia de expansión se ha diseñado de manera coherente para equilibrar el crecimiento del negocio con la estabilidad financiera. Cada fase de expansión se refleja en la evaluación económica y financiera, lo que permitirá tomar decisiones informadas y garantizar un crecimiento rentable a lo largo del tiempo.

## 8.2 Supuestos

En la evaluación del flujo de caja, se ha considerado una serie de supuestos fundamentales que son esenciales para garantizar la precisión y la relevancia del análisis financiero. Estos supuestos han sido cuidadosamente seleccionados para reflejar las condiciones operativas y financieras bajo las cuales se espera que opere el proyecto.

El primer supuesto clave es la adopción de la depreciación lineal para todos los activos fijos del proyecto. Este método de depreciación asume que el valor de los activos disminuye de manera uniforme a lo largo de su vida útil. Esta aproximación es ampliamente utilizada por su simplicidad y porque proporciona una estimación razonable del desgaste de los activos a lo largo del tiempo. La depreciación lineal nos permitirá calcular de manera sistemática la reducción del valor de los activos y su impacto en los flujos de efectivo anuales. Para la vida útil se utilizaron datos obtenidos del Servicio de Impuestos Internos [70].

En segundo lugar, hemos establecido el impuesto sobre las ganancias en un 20%. Este porcentaje refleja la carga fiscal que se espera imponer sobre las ganancias operativas del proyecto. Este supuesto es crucial para determinar el flujo de efectivo neto después de impuestos, lo que a su vez impacta la rentabilidad general del proyecto. Al incluir esta tasa impositiva, nos aseguramos de que el análisis sea realista y esté alineado con las obligaciones fiscales actuales.

Hemos incorporado un margen para imprevistos en las inversiones, estimando un 5% adicional sobre el costo proyectado. Este margen de seguridad se ha incluido para cubrir posibles gastos no previstos o aumentos en los costos de los insumos. Esta consideración es esencial para garantizar que el proyecto tenga suficiente capital para manejar situaciones inesperadas sin comprometer su viabilidad.

Otro aspecto importante de la evaluación es la inversión en capital de trabajo. Hemos asumido que será necesario invertir un 25% de los costos totales estimados del primer año para sostener las operaciones diarias del proyecto. Esta proporción del capital de trabajo es fundamental para mantener la liquidez y asegurar que el proyecto tenga los recursos necesarios para su funcionamiento continuo.

El horizonte de tiempo para el análisis es de 10 años. Esta duración se ha seleccionado para proporcionar una visión a largo plazo de la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto. Además, al final de este período, esperamos recuperar el 50% del capital de trabajo invertido. Esta recuperación es un aspecto crucial del análisis del flujo de efectivo, ya que mejora el retorno total del proyecto al final del período de proyección. No se considera perpetuidad debido al posible cambio en la legislación chilena con respecto al uso de cannabis recreativo, lo cual tendría un impacto importante en el negocio.

No se incluyen préstamos en la estructura de financiamiento. Esta decisión elimina los costos de intereses y simplifica la estructura de capital del proyecto. Al operar sin deuda, el proyecto evita la exposición a los riesgos asociados con el apalancamiento financiero, como las fluctuaciones en las tasas de interés o la presión sobre los flujos de efectivo durante períodos de menor rentabilidad.

Finalmente, se ha seleccionado una tasa de descuento del 25% anual para los cálculos debido a que es un proyecto innovador. Esta tasa refleja el nivel de riesgo asociado con el proyecto y la tasa de retorno que los inversores esperarían dadas estas condiciones de riesgo. La elección de una tasa de descuento adecuada es crucial, ya que tiene un impacto significativo en el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto y en la decisión de inversión final.

Estos supuestos forman la columna vertebral del análisis del flujo de caja. Al integrar estos elementos en el modelo financiero, podemos ofrecer una evaluación detallada y realista del potencial de inversión del proyecto. Este enfoque nos permite no solo calcular la rentabilidad esperada, sino también identificar y mitigar posibles riesgos financieros.

## 8.3 Evaluación económica Club cannábico con fines medicinales

A continuación, se mostrará el detalle de la construcción del flujo de caja del Club cannábico con fines medicinales y se utilizarán los supuestos descritos en la sección 8.1.

### 8.3.1 Productos y Servicios

Los productos y servicios se dividen en cuatro principales categorías Actividades deportivas, Talleres, Productos derivados del cannabis y Productos de cafetería, los cuales se muestran a continuación:

#### **a. Actividades deportivas:**

- Yoga
- Yoga de la silla
- Gimnasio
- Estiramiento y flexibilidad
- Hidroterapia
- Baile

- Tai chi

*Tabla 8.1: Precios Actividades deportivas. Elaboración propia.*

<b>Actividades deportivas Socio</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Gimnasio libre	\$16.000
15 clases libre elección de actividades al mes, incluye acceso ilimitado clases online (30 días)	\$40.000
10 clases libre elección de actividades al mes, incluye acceso ilimitado clases online (30 días)	\$30.400
5 clases libre elección de actividades	\$17.200
1 clase libre elección de actividades	\$4.000
Servicio Digital (30 días) clases online	\$20.000

**b. Talleres:**

*Tabla 8.2: Precios talleres. Elaboración propia.*

<b>Talleres</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Sesión 4 clases</b>	<b>Sesión 8 clases</b>
<b>Pintura</b>	Deja volar la creatividad en el taller de pintura. El Club proporciona todos los materiales necesarios para cada clase. Para prepararte, consulta la temática de cada sesión en nuestra página web y llega listo para expresarte en el lienzo. Únete a nosotros para aprender, crear y disfrutar del arte de la pintura.	\$8.000	\$27.200	\$48.000
<b>Jardinería</b>	Descubre el encanto de la naturaleza en el taller de jardinería, dos veces por semana durante un mes. El Club proporciona todas las herramientas y los recursos necesarios para cada clase. Consulta la temática de cada sesión en nuestra página web para llegar listo a sembrar y cultivar. Únete a nosotros para aprender, cultivar y disfrutar de la satisfacción de cuidar tu propio jardín.	\$6.000	\$20.400	\$36.000
<b>Música</b>	Dale ritmo a tus días en el taller de música, dos veces por semana durante un mes. Ya sea que quieras explorar un nuevo instrumento o perfeccionar tus habilidades. El Club posee instrumentos disponibles para tu uso en cada clase. También eres libre de traer el tuyo propio si lo prefieres. Únete y deja que la música fluya y descubre el placer de crear tu propia melodía.	\$7.000	\$23.800	\$42.000
<b>Cocina</b>	Sumérgete en sabores y técnicas culinarias en el taller de cocina, solo debes traer tus ganas de aprender y experimentar. ¿Quieres saber qué cocinaremos en cada sesión? ¡Consulta el grupo "Cocina" en nuestra	\$10.000	\$34.000	\$60.000

Talleres	Descripción	Valor unitario	Sesión 4 clases	Sesión 8 clases
	Página web para estar siempre al día! Te esperamos para aprender, disfrutar y deleitarnos con la magia de la cocina.			

### c. Productos derivados del cannabis:

Todos los productos que se venderán en el Club Cannábico medicinal que sean derivados del cannabis cuentan con las autorizaciones respectivas del Instituto de salud Pública para su venta y comercialización.

*Tabla 8.3: Precios productos derivados del cannabis. Elaboración propia.*

Producto	Precio
<b>Flores de cannabis</b>	
Indica	\$3.000
Sativa	\$3.000
Hibrida	\$3.000
<b>Aceites de cannabis</b>	
Aceite de cannabis para cocinar 250 ml	\$19.990
Aceite de Masajes	\$15.990
Aceite sublingual para dormir (2400mg LevelCBD)	\$89.990
<b>Cremas</b>	
Crema con aceite de cannabis (15%) para tratar la sequedad y aspereza de la piel, dejándola tersa, al recuperar su barrera cutánea.	\$12.199
<b>Dulces</b>	
Dulces de fruta	\$39.990
Gomitas para dormir	\$59.990
<b>Insumos</b>	
Pipas	\$5.000
Bongs	\$20.000
Papel de fumar	\$1.000
Moledores	\$7.000
Vaporizadores	\$40.000
<b>Cápsulas</b>	



<b>Producto</b>	<b>Precio</b>
CBD 1000 mg	\$74.990
<b>Cosmética</b>	
Pack Shampoo Bálsamo	\$9.990
Bomba de baño	\$6.990

**d. Productos Cafetería:**

*Tabla 8.4: Precios productos cafetería. Elaboración propia.*

<b>Producto</b>	<b>Precio</b>
<b>Bebidas calientes (300 ml)</b>	
Café con leche	\$2.000
Café americano	\$1.500
Capuchino	\$2.000
Té Chai	\$2.000
Vainilla	\$2.000
Chocolate caliente	\$2.000
Té	\$1.000
<b>Bebidas frias (300 ml)</b>	
Smoothies	\$4.000
Café helado	\$4.000
<b>Productos de panadería</b>	
Croissants	\$3.000
Muffins	\$1.500
Pasteles	\$2.500
Galletas	\$1.000
Chocolate	\$3.000
<b>Desayunos y Snacks</b>	
Sándwiches	\$3.500
Yogur con granola y fruta	\$2.000
<b>Jugos y bebidas</b>	
Jugo natural	\$2.000
Bebida 350 ml lata	\$1.200

**e. Planes socio:**

**Tabla 8.5: Precios planes socios. Elaboración propia.**

<b>Planes Club El Círculo de la hoja</b>				
<b>Tipo de Plan</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cuota Incorporación Socio</b>	<b>Cuota mensual socio</b>	<b>Cuota semestral socio (valor mensual)</b>
Plan individual +18	Este plan está diseñado para un titular mayor de 18 años, quien será el beneficiario de las actividades deportivas contratadas y obtendrá la calidad de socio. El titular debe presentar una identificación válida que demuestre que es mayor de 18 años.	\$100.000	\$15.000	\$12.000
Plan Individual Menores	Este plan está compuesto por un titular mayor de edad, padre, madre o tutor legal del menor y que no será beneficiario de ninguna actividad deportiva ni obtendrá la calidad de socio, más un menor de edad que será el beneficiario de las actividades deportivas contratadas y obtendrá la calidad de socio.	\$50.000	\$10.000	\$8.000
Plan adulto mayor (+60 años)	Este plan está diseñado para un titular mayor de 60 años, quien será el beneficiario de las actividades deportivas contratadas y obtendrá la calidad de socio. Se requiere la presentación de una identificación válida que demuestre su estatus de adulto mayor.	\$65.000	\$12.000	\$10.000
Plan Familiar	Este plan está compuesto por un adulto mayor de edad, titular del plan, más el cónyuge o pareja y sus hijos, los que serán beneficiarios de las actividades deportivas contratadas. Este plan podrá contar como máximo con 2 adultos en el plan sin restricción de cantidad de niños. Todos los integrantes del plan obtendrán la calidad de socios.	\$40.000	\$11.000	\$9.000
Plan universitario (+18, menor a 25)	Este plan está compuesto por un titular que debe tener una edad entre 18 y 25 años, quien será el beneficiario de las actividades deportivas contratadas y obtendrá la calidad de socio. Se requiere la presentación de una identificación	\$70.000	\$12.000	\$10.000

Planes Club El Círculo de la hoja				
Tipo de Plan	Descripción	Cuota Incorporación Socio	Cuota mensual socio	Cuota semestral socio (valor mensual)
	válida que demuestre su estatus de estudiante universitario.			
Plan pareja	Este plan está diseñado para dos titulares, quienes serán los beneficiarios de las actividades deportivas contratadas y obtendrán la calidad de socios. Ambos miembros de la pareja deben estar presentes en el momento de la inscripción y se requiere la presentación de una identificación válida.	\$80.000	x	\$11.000

### 8.3.2 Metas de ventas

#### 1. Estimación de mercado de pacientes por club cannábico medicinal

Se considera como supuesto que la primera franquicia que se abre es en la comuna de Ñuñoa. De igual forma se considera que todas las demás franquicias se comportan de la misma manera.

*Tabla 8.6: Estimación anual Total socios. Elaboración propia.*

<b>Personas que viven en la comuna de Ñuñoa</b>	263.319
<b>Demanda de Clientes</b>	
Poseen alguna patología que se puede tratar con cannabis (25% de los chilenos tienen o han tenido enfermedades que pueden ser tratadas con cannabis)	65.830
Han consumido cannabis medicinal (5,4%)	3.555
% de la demanda que el club va a capturar (Incentivos de marketing, espacio)	14%
Demanda total anual que efectivamente el club capturaré dada sus capacidades	500

Se considera como supuesto que el mercado de cannabis está creciendo a una CAGR del 15,4 % en los próximos 5 años.

$$VF = VP \times (1+r)^i$$

*Figura 8.1: Formula Valor Final. Elaboración propia.*

Usando dicha formula se obtienen las demandas para los próximos 10 años ajustado a la tasa de crecimiento del mercado de cannabis:

*Tabla 8.7: Estimación Efectiva Anual de socios. Elaboración propia.*

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Estimación de Clientes Efectiva anual</b>	577	666	768	887	1023	1181	1363	1573	1815	2094

## 2. Estimación de pacientes por Plan a contratar

*Tabla 8.8: % de pacientes que habrá por plan. Elaboración propia.*

<b>Supuesto del % de pacientes que habrá por plan</b>	
Plan individual +18	30%
Plan Individual Menores	20%
Plan Familiar	10%
Plan adulto mayor (+60 años)	15%
Plan universitario (+18, menor a 25)	15%
Plan pareja	10%

*Tabla 8.9: Estimación Anual por plan a contratar. Elaboración propia.*

<b>Demanda anual por plan a contratar</b>										
<b>Planes</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Plan individual +18	173	200	231	266	307	354	409	472	544	628
Plan Individual Menores	115	133	154	177	205	236	273	315	363	419
Plan Familiar	58	67	77	89	102	118	136	157	181	209
Plan adulto mayor (+60 años)	87	100	115	133	153	177	204	236	272	314
Plan universitario (+18, menor a 25)	87	100	115	133	153	177	204	236	272	314
Plan pareja	58	67	77	89	102	118	136	157	181	209

## 3. Estimación de consumo en productos derivados del cannabis

Para el análisis, se utilizan los siguientes supuestos:

- a. Cada socio gasta mensualmente \$70.000 en productos derivados del cannabis [64].
- b. El 70% de los socios compra sus productos de forma presencial (El otro 30% lo hace de forma online)
- c. La distribución de consumo por producto del total de gasto mensual es la siguiente [65]:
  - Flores: 61% de consumo
  - Concentrados: 22% de consumo
  - Comestibles: 9% de consumo
  - Accesorios: 4% de consumo
  - Cremas: 2% de consumo
  - Cosmética: 1% de consumo
  - Cápsula: 1% de consumo

*Tabla 8.10: Estimación Anual de productos derivados del cannabis. Elaboración propia.*

Producto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 g Indica	22.995	26.537	30.623	35.339	40.782	47.062	54.309	62.673	72.325	83.463
1 g Sativa	22.995	26.537	30.623	35.339	40.782	47.062	54.309	62.673	72.325	83.463
1 g Híbrida	22.995	26.537	30.623	35.339	40.782	47.062	54.309	62.673	72.325	83.463
Aceite de cannabis para cocinar 250 ml	1.245	1.436	1.657	1.913	2.207	2.547	2.940	3.392	3.915	4.517
Aceite de Masajes	1.556	1.796	2.072	2.391	2.759	3.184	3.675	4.241	4.894	5.648
Aceite sublingual para dormir (2400mg)	276	319	368	425	490	566	653	754	870	1.003
Crema con aceite de cannabis	556	642	741	855	986	1.138	1.314	1.516	1.749	2.019
Dulces de fruta	382	441	508	587	677	781	902	1.041	1.201	1.386
Gomitas para dormir	254	294	339	391	451	521	601	694	800	924
Pipas	543	626	723	834	963	1.111	1.282	1.479	1.707	1.970
Bongs	136	157	181	209	241	278	321	370	427	493
Papel de fumar	2.714	3.132	3.615	4.171	4.814	5.555	6.410	7.397	8.537	9.851
Moledores	388	447	516	596	688	794	916	1.057	1.220	1.407

Producto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vaporizadores	68	78	90	104	120	139	160	185	213	246
Cápsula CBD 1000 mg	45	52	60	70	80	93	107	123	142	164
Pack Shampoo Bálsamo	170	196	226	261	301	348	401	463	534	616
Bomba de baño	243	280	323	373	430	497	573	661	763	881

#### 4. Estimación de consumo en actividades deportivas y talleres

Se utiliza los siguientes supuestos:

- El 50% de los socios contrata alguna actividad y/o taller.
- Los socios contratan 5 clases al mes de alguna actividad y/o taller.

*Tabla 8.11: Estimación Anual en talleres y actividades. Elaboración propia.*

Demanda anual en talleres y actividades										
Servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Actividades y talleres (5 clases)	289	333	384	443	512	590	681	786	907	1047

#### 5. Estimación de consumo en productos de cafetería

Se utilizan los siguientes supuestos:

- Un socio asiste a la cafetería del Club 24 veces al año.
- Cuando un socio asiste a la cafetería, tiene las siguientes distribuciones de consumo [66]:
  - Un 88% de las veces adquiere un café
  - Un 48% de las veces adquiere un té
  - Un 33% de las veces adquiere un helado
  - Un 48% de las veces adquiere un Postre
  - Un 16% de las veces adquiere una fruta
  - Un 59% de las veces adquiere jugos naturales
  - Un 4% de las veces adquiere una galleta
  - Un 12% de las veces adquiere un Sándwich

*Tabla 8.12: Estimación Anual Cafetería. Elaboración propia.*

<b>Bebidas calientes (300 ml)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Café con leche	2088	2400	2760	3192	3672	4248	4896	5664	6528	7536
Café americano	6093	7031	8114	9364	10806	12470	14390	16607	19164	22115
Capuchino	3047	3516	4057	4682	5403	6235	7195	8303	9582	11058
Té Chai	1800	2088	2400	2760	3192	3696	4248	4896	5664	6528
Vainilla	960	1128	1296	1488	1728	1992	2280	2640	3048	3528
Chocolate caliente	3047	3516	4057	4682	5403	6235	7195	8303	9582	11058
Té	960	1128	1296	1488	1728	1992	2280	2640	3048	3528
<b>Bebidas frías (300 ml)</b>										
Smoothies	2088	2400	2760	3192	3672	4248	4896	5664	6528	7536
Café helado	2496	2880	3312	3840	4416	5112	5880	6792	7848	9048
<b>Productos de panadería</b>										
Croissants	1248	1440	1656	1920	2208	2544	2952	3408	3912	4512
Muffins	1248	1440	1656	1920	2208	2544	2952	3408	3912	4512
Pasteles	1392	1608	1848	2136	2448	2832	3264	3768	4344	5016
Galletas	552	648	744	840	984	1128	1320	1512	1752	2016
Chocolate	1248	1440	1656	1920	2208	2544	2952	3408	3912	4512
<b>Desayunos y Snacks</b>										
Sándwiches	1656	1920	2208	2544	2952	3408	3936	4536	5232	6024
Frutas	2208	2568	2952	3408	3936	4536	5232	6048	6960	8040
Yogur con granola y fruta	1392	1608	1848	2136	2448	2832	3264	3768	4344	5016
<b>Jugos y bebidas</b>										
Jugo natural	5544	6384	7368	8520	9816	11328	13080	15096	17424	20112
Bebida lata 350 ml	2640	3048	3504	4032	4656	5376	6216	7176	8280	9552

### 8.3.3 Costos e ingresos

#### 8.3.3.1 Ingresos

A continuación, se mencionan todos los ingresos del Club cannábico medicinal:

1. Venta de productos derivados del cannabis
2. Venta de productos en la Cafetería
3. 50% de la cuota de incorporación
4. 25% del ingreso en Actividades deportivas y talleres contratados por los socios

Para el flujo de ingresos, se utilizan los siguientes supuestos:

- a. Un socio contrata 5 clases al mes, y en promedio gasta \$25.000.
- b. Cada socio gasta mensualmente \$70.000 en productos derivados del cannabis [64].
- c. Todos los valores se ajustan a inflación año a año.

**Tabla 8.13: Ingresos Totales en Millones de pesos chilenos. Elaboración propia.**

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>Ingresos totales (M\$)</b>	492	552	642	749	874	1.020	1.191	1.392	1.625	1.880

Para visualizar el desglose de Ingresos dirigirse al Anexo I:

### 8.3.3.2 Costos

Para comenzar a evaluar los costos, se debe considerar que existen dos tipos de planes para integrarse como franquicia:

#### a. Plan Completo

- La empresa que vende franquicias (Cannamed Corp.) proporciona un local completamente amueblado y equipado, en donde está es propietaria del inmueble y lo arrienda al franquiciado.
- La empresa que vende franquicias gestiona todos los trámites relacionados con las patentes y licencias necesarias para comenzar a operar.

#### b. Plan Básico

- Los inversores ya poseen un local. El franquiciado adapta el local a los estándares de la marca, en donde la empresa que vende franquicias provee las directrices para asegurar coherencia visual.
- El inversionista debe gestionar todos los trámites relacionados con las patentes y licencias para comenzar a operar.

Es por ello, que el desglose de costos se analizará por separado para una franquicia que contrato el plan completo y otra que contrato el plan básico.

Independientemente del plan elegido, se debe considerar la cantidad de empleados a contratar por el club. Cabe mencionar que esta cantidad está estrechamente relacionada con la demanda que recibirá el club año a año. A continuación, se presenta la cantidad de empleados contratados por el Club:

**Tabla 8.14: Cantidad de trabajadores por año. Elaboración propia.**

<b>Cantidad de empleados por año</b>											
<b>Tipo de empleo</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Administrador		1	2	2	2	2	3	3	4	4	5
Administrador redes	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
Personal de aseo		2	2	3	3	3	4	4	4	5	5
Contador(a) (Externo)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Anfitrión		2	2	3	3	3	3	4	4	4	4
Vendedor de Cafetería		3	3	3	4	4	5	5	6	6	6



Cantidad de empleados por año											
Tipo de empleo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Total</b>	1	10	11	13	14	15	18	19	21	22	23

Para el flujo de costos, se utiliza el supuesto de que todos los valores se ajustan a inflación.

### 8.3.3.2.1 Costos Franquicia con Plan Completo

A continuación, se muestra el Costo Total en el que incurre el Club año a año:

*Tabla 8.15: Costos por año franquicia con plan completo. Elaboración propia.*

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Costo total (M\$)</b>	50	476	540	621	699	802	930	1.052	1.202	1.356	1.534

Para visualizar el desglose de costos dirigirse al Anexo I:

### 8.3.3.2.2 Costos Franquicia con Plan Básico

A continuación, se muestra el Costo Total en el que incurre el Club año a año:

*Tabla 8.16: Costos por año franquicia con plan básico. Elaboración propia.*

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Costos Totales (\$M)</b>	155	395	451	527	601	698	819	933	1.075	1.218	1.385

Para visualizar el desglose de costos dirigirse al Anexo J.

## 8.3.4 Flujo de caja

### 8.3.5.1 Flujo de caja franquicia con Plan Completo

A continuación, se muestra el Flujo de caja del Club año a año:

*Tabla 8.17: Flujo de caja franquicia con plan completo. Elaboración propia.*

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Flujo Caja Privado (\$M)</b>	-169	16	13	23	41	60	75	116	158	224	361

Para visualizar el desglose del flujo de caja dirigirse al Anexo I.

### 8.3.4.1 Flujo de caja franquicia con Plan Básico

A continuación, se muestra el Flujo de caja del Club año a año:

*Tabla 8.18: Flujo de caja franquicia con plan completo. Elaboración propia.*

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujo Caja Privado (\$M)	-262	97	92	92	118	142	162	207	254	325	459

Para visualizar el desglose del flujo de caja dirigirse al Anexo J.

### 8.3.5 Flujo de caja Plan Básico en detalle

En la siguiente sección se detallará el proceso de construcción del flujo de caja y los supuestos utilizados. Cabe mencionar que la construcción de todos los flujos de caja se realizó de la misma manera, por lo que solo se explicará el flujo de plan básico.

En la imagen 8.4 se muestra el flujo de caja para el Plan Básico, los datos están en Millones de pesos (\$M). A continuación, se detalla cada fila:

- **Ingresos por Venta:** Los ingresos por venta son calculados con lo detallado en la sección 8.3.3.2.2.
- **Costo Variable:** Los costos variables dependen del número de clientes y de la demanda.
- **Costo Fijo:** Los costos fijos son independientes al número de clientes que asistan al club y dependen en su mayoría a sueldos de trabajadores y cuentas por pagar.
- **Depreciación lineal:** Se considera depreciación lineal para los activos fijos, la fórmula para el cálculo de la depreciación es la siguiente:

$$\text{Depreciación} = \frac{\text{Valor del activo} - \text{Valor residual}}{\text{Vida útil}}$$

- **Ganancia o Pérdida de activo fijo:**

*Ganancia o pérdida de activo fijo*

$$= - \sum \text{Depreciación lineal} + \sum \text{Inversión Activo fijo} \\ - \text{Valor Mercado activo fijo}$$

- **Ganancia o Pérdida por venta de capital de trabajo:** Se calcula como la parte que no se pudo recuperar del capital del trabajo al final del proceso, en este caso el 50% del capital de trabajo.
- **Perdida del ejercicio anterior:** Es el resultado negativo que la empresa ha registrado en su estado de resultados del año fiscal anterior.
- **UAI (Utilidad antes de impuestos):** Es un indicador financiero que muestra la rentabilidad de una empresa antes de la deducción de los impuestos sobre la renta. Se calcula sumando todos los datos mencionados anteriormente, respetando el signo.
- **Impuesto:** En este caso se considera un impuesto del 20% sobre la UAI. En el caso que la UAI sea negativa no se cobran impuestos.
- **UDI (Utilidad después de impuestos):** Es un indicador financiero que muestra la rentabilidad de una empresa después de la deducción de los impuestos sobre la renta. Se calcula como la UAI – Impuestos.
- **Depreciación lineal; G/P por venta de activo fijo; G/P por venta de capital de trabajo; Pérdidas del ejercicio anterior:** Se vuelven a ingresar al flujo con signo contrario debido a que solo tienen significancia desde el punto de vista contable.
- **FCO (Flujo de Caja Operativo):** Es una medida que muestra la cantidad de dinero de una empresa que genera a través de sus actividades operativas regulares. Se calcula sumando la UDI + Depreciación lineal + G/P por venta de activo fijo + G/P por venta de capital de trabajo + Pérdidas del ejercicio anterior.
- **Inversión activo fijo:** Se refiere a la compra de activos a largo plazo. En el Anexo L se detalla que productos se compran para cada uno de los modelos.

- **Imprevistos:** Se asume un 5% como margen de seguridad para cubrir costos adicionales no previstos.
- **Inversión capital de trabajo:** Asegura que la empresa tenga suficiente efectivo para manejar sus operaciones diarias, pagar a sus empleados, comprar inventario, y cubrir otros gastos operativos. En este caso se considera un 25% de los costos totales del primer año de operación, cubriendo con ellos los 3 primeros meses.
- **Valor mercado activo fijo:** Es el precio al cual los activos podrían ser vendidos en el mercado. En este caso se calcula como el costo original menos la depreciación acumulada.
- **Recuperación del capital de trabajo:** Es el proceso de convertir nuevamente en efectivo aquellos fondos que fueron invertidos en capital de trabajo. Se asume que el 50% del capital inicial se puede recuperar.
- **FCC (Flujo de caja del capital):** Es la suma de las últimas cinco filas.
- **Flujo caja privado:** se refiere a la cantidad de efectivo que una empresa privada genera y utiliza. Este flujo de caja se calcula tomando en cuenta las entradas y salidas de efectivo relacionadas con sus operaciones comerciales, inversiones y actividades de financiamiento.

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos por Venta (+)		492	552	643	749	874	1.021	1.191	1.392	1.625	1.880
Costo Variable Total (-)	0	-261	-300	-348	-404	-469	-545	-633	-736	-855	-992
Costo Fijo Total (-)	-155	-134	-151	-179	-197	-228	-273	-299	-338	-363	-393
Depreciación Lineal (-)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ganancia o Perdida de activo fijo											0
Ganancia o Perdida por venta capital de trabajo											-49
Perdidas del ejercicio anterior		-155	-59								
<b>UAI (Utilidad Antes de Impuestos)</b>	<b>-155</b>	<b>-59</b>	<b>42</b>	<b>115</b>	<b>148</b>	<b>176</b>	<b>202</b>	<b>258</b>	<b>317</b>	<b>406</b>	<b>446</b>
Impuesto (-) [20%]	0	0	-8	-23	-30	-35	-40	-52	-63	-81	-89
<b>UDI (Utilidad Después de Impuestos)</b>	<b>-155</b>	<b>-59</b>	<b>33</b>	<b>92</b>	<b>118</b>	<b>141</b>	<b>161</b>	<b>206</b>	<b>253</b>	<b>325</b>	<b>357</b>
Depreciación Lineal (+)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ganancia o Perdida por venta activo fijo (+)											0
Ganancia o Perdida por venta capital de trabajo (+)											49
Perdidas del ejercicio anterior	0	155	59								
<b>FCO</b>	<b>-155</b>	<b>97</b>	<b>93</b>	<b>92</b>	<b>119</b>	<b>142</b>	<b>162</b>	<b>207</b>	<b>254</b>	<b>325</b>	<b>406</b>
Inversión Activo Fijo (-)	-8										
Imprevistos (-) [5%]	0										
Inversión capital de Trabajo (-)	-99										
Valor Mercado activo fijo (+)											0
Recuperacion del capital de Trabajo (+)											49
<b>FCC</b>	<b>-107</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>50</b>
<b>Flujo Caja Privado</b>	<b>-263</b>	<b>97</b>	<b>93</b>	<b>92</b>	<b>119</b>	<b>142</b>	<b>162</b>	<b>207</b>	<b>254</b>	<b>325</b>	<b>456</b>

Figura 8.4: Tabla con el Flujo de Caja Plan Básico en \$M. Elaboración propia.

### 8.3.6 Valor actual neto (VAN)

El VAN de una inversión corresponde a la suma del valor actual de los flujos netos de caja asociados con la inversión. Si el VAN es positivo, la inversión debe aceptarse y si es negativo debe rechazarse.

$$VAN = \sum_{i=1}^n \frac{FC_i}{(1+r)^i} - I_0$$

Figura 8.2: Fórmula del VAN. Elaboración propia

- VAN = Valor Actual Neto
- r = Tasa de interés
- n = Número de periodos de duración del proyecto
- FC<sub>i</sub> = Flujo neto de caja en el periodo i
- I<sub>0</sub> = Inversión Inicial

Para efectos de cálculo se considera una tasa de interés del 25%, debido a que el Club Cannábico con fines medicinales se considera un producto nuevo e innovador [67].

El análisis del VAN se realiza por separado: para una franquicia que contrato el plan completo y otra que contrato el plan básico.

#### 8.3.6.1 VAN franquicia con Plan Completo

El VAN obtenido es de **\$39.705.474**, el valor es mayor a cero, lo que indica la viabilidad de la inversión.

#### 8.3.6.2 VAN franquicia con Plan Básico

El VAN obtenido es de **\$237.775.187**, el valor es mayor a cero, lo que indica la viabilidad de la inversión.

#### 8.3.7 Tasa interna de retorno (TIR)

Es la tasa en la que se expresa el beneficio neto, que proporciona la inversión, según un porcentaje anual, la cual permite igual el valor actual las utilidades y costos, por ende, el VAN es igual a cero. Si la TIR es igual o sobrepasa el costo de oportunidad estimado, representaría que el proyecto puede recuperar los costos de explotación y el capital invertido.

$$\text{TIR} = \sum_{i=1}^n \frac{\text{FC}_i}{(1+r)^i} = 0$$

*Figura 8.3: Fórmula del TIR. Elaboración propia*

- TIR = Tasa Interna de Retorno
- r = Tasa de interés
- n = Número de periodos de duración del proyecto
- FC<sub>i</sub> = Flujo neto de caja en el periodo i

El análisis del TIR se realiza por separado: para una franquicia que contrato el plan completo y otra que contrato el plan básico.

#### 8.3.7.1 TIR franquicia con Plan Completo

El proyecto arroja una TIR del **29,1%**, valor superior a la tasa mínima de retorno del 25%, lo que significa mayores utilidades esperadas para el inversionista.

#### 8.3.7.2 TIR franquicia con Plan Básico

El proyecto arroja una TIR del **44,4%**, valor superior a la tasa mínima de retorno del 25%, lo que significa mayores utilidades esperadas para el inversionista.

### 8.3.8 Periodo de Recuperación del Capital (PRC)

El periodo de recuperación de la franquicia que contrata el Plan Completo es al **3er año** de operación. Por otro lado, el periodo de recuperación de la franquicia que contrata el plan Básico es al **2do año** de operación.

## 8.4 Evaluación económica del negocio de franquicias

### 8.4.1 Productos y Servicios

El negocio de franquicias posee dos líneas de negocio las cuales se detallan a continuación:

*Tabla 8.19: Líneas de negocio del negocio de franquicia. Elaboración propia.*

<b>Línea de negocios</b>	<b>Productos y Servicios ofrecidos</b>
Franquiciador	-Plan Completo -Plan Básico
Casa Matriz	Todos los productos y servicios ofrecidos por cualquier club cannábico medicinal “El círculo de la hoja”.

### 8.4.2 Metas de venta

El negocio de franquicias posee 2 tipos de mercados:

- 1. Inversionistas que prefieren el plan completo**
- 2. Inversionistas que prefieren el plan básico**

A continuación, se detallan ambos mercados.

- **Estimación de mercado para Plan Completo**

Para la estimación de mercado del Plan Completo se utilizan los siguientes supuestos:

1. La cantidad de clubes en el año 1: 2 clubes de Plan Completo.
2. La cantidad de clubes desde el año 2 al año 4 aumenta un 70% al año.

3. La cantidad de clubes desde el año 5 al año 10 aumenta un 20% al año.

A continuación, se muestra la tabla donde se detalla la cantidad de clubes abiertos y la cantidad total de clubes por año:

**Tabla 8.20: Estimación cantidad de clubes abiertos con plan completo por año. Elaboración propia.**

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cantidad de clubes	0	2	3	5	9	11	13	16	19	23	28
Estimación por año de clubes abiertos Plan Completo	0	2	1	2	4	2	2	3	3	4	5

- **Estimación de mercado para Plan Básico**

Para la estimación de demanda del Plan Básico se utilizan los siguientes supuestos:

1. La demanda en el año 1: 1 club de Plan Básico.
2. La demanda en el año 2: 2 clubes de Plan Básico
3. La cantidad de clubes de Plan Básico desde el año 3 al año 4 aumenta un 30% al año.
4. La cantidad de clubes de Plan Básico desde el año 5 al año 10 aumenta un 20% al año.

**Tabla 8.21: Estimación cantidad de clubes abiertos con plan básico por año. Elaboración propia.**

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cantidad de clubes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	10	12
Estimación por año de clubes abiertos Plan Básico	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2

En cuanto a la estimación de mercado y metas de venta de la Casa Matriz operada por Cannamed Corp. es igual a la de los otros clubes cannábicos y se detalla en el capítulo 8.2.2.

### 8.4.3 Costos e Ingresos

A continuación, se mencionan todos los costos del negocio de franquicias:

1. Gastos capital humano



2. Gasto mantención plataforma/página web
3. Costo mantención oficinas
4. Costo legal
5. Costo talleres y actividades deportivas
6. Costo legal nueva franquicia
7. Costo productos online
8. Costos Casa Matriz
9. Costo 2% ingresos en marketing

A continuación, se mencionan todos los ingresos del negocio de franquicias:

1. Membresías de los socios
2. Ingreso del 50% de todas las cuotas de incorporación
3. Venta de productos de cannabis online
4. 75% ingresos clases y talleres
5. Ingresos atención médica
6. Adquisición de marca nuevos clubes
7. Arriendo local plan completo
8. 10% ingresos franquicia
9. Ingresos de la casa matriz

Para el flujo de ingresos, se utilizan los siguientes supuestos:

- a. Un socio contrata 5 clases al mes, y en promedio gasta \$25.000.
- b. Cada socio gasta mensualmente \$70.000 en productos derivados del cannabis [64].
- c. Todos los valores se ajustan a inflación

A continuación, se presenta la tabla que indica la cantidad de consultas de cada socio por especialista al año.

*Tabla 8.22: Cantidad de consultas Promedio al año por socio. Elaboración propia.*

<b>Atención Médica</b>	<b>Cantidad de Consultas Promedio al año por socio</b>
Control médico general	2,0
Especialista	2,0
Kinesiología	0,5
Terapeuta ocupacional	0,5
Psicólogo	2,0
Terapia transpersonal	0,5
Nutricionista	0,5
Fisioterapia	1,0
Naturopatía	0,5
Consultor	0,5
<b>Total</b>	<b>10</b>

#### 8.4.4 Flujo de caja

A continuación, se presenta el flujo de caja obtenido para la empresa que comercializa franquicias de clubes cannábicos.

*Tabla 8.23: Flujo de caja negocio de franquicia. Elaboración propia.*

<b>Año</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>Flujo Caja Privado (\$M)</b>	<b>-354</b>	<b>-242</b>	<b>-400</b>	<b>627</b>	<b>1.455</b>	<b>1.473</b>	<b>4.443</b>	<b>6.714</b>	<b>8.847</b>	<b>11.702</b>	<b>14.707</b>

#### 8.4.5 Valor actual neto (VAN)

El VAN obtenido para el negocio de franquicia es de **\$7.802.522.715**, el valor es mayor a cero, lo que indica la viabilidad de la inversión.

#### 8.4.6 Tasa interna de retorno (TIR)

El proyecto del negocio de franquicias arroja una TIR del **86,9%**, valor superior a la tasa mínima de retorno del 25%, lo que significa mayores utilidades esperadas para el inversionista.

#### 8.4.7 Periodo de Recuperación del Capital (PRC)

El periodo de recuperación del negocio que vende franquicias es al **4to año** de operación.

## Capítulo 9: Modelo de seguimiento y control de la ejecución de la estrategia

En este capítulo, se adopta el modelo de Balanced Scorecard (BSC) como herramienta de gestión de rendimiento para el club cannábico con fines medicinales. El BSC, un marco reconocido desarrollado por Kaplan y Norton, facilita una visión equilibrada y multidimensional del rendimiento de una organización, integrando cuatro perspectivas tradicionales: financiera, de cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Dado el contexto y el impacto potencial del negocio del cannabis medicinal en la sociedad, se ha decidido añadir una quinta perspectiva al BSC tradicional para este proyecto específico: la de responsabilidad social. Esta adición refleja una tendencia moderna en la práctica del BSC, donde las empresas incluyen consideraciones sociales y medioambientales en sus estrategias de rendimiento.

La integración de una perspectiva de responsabilidad social en el BSC se alinea con las tendencias actuales en gestión empresarial. Las organizaciones cada vez más reconocen su papel y su impacto en la sociedad. Esta perspectiva es particularmente relevante para un club cannábico medicinal, ya que implica consideraciones éticas, legales y de bienestar social. Abordar la responsabilidad social proactivamente puede fortalecer la reputación de la empresa, mejorar las relaciones con la comunidad y los stakeholders, y contribuir a un entorno operativo sostenible.

### 9.1 Balanced Score Card Club cannábico con fines medicinales

- **Perspectiva Financiera**

1. Ingresos: monto total de ingresos generados por la venta de membresías, productos y servicios.
2. Margen de beneficio: porcentaje de ganancia obtenida después de descontar los costos.
3. Costos fijos: gastos mensuales que no varían en función de la producción o venta.
4. Costos variables: gastos que cambian en función de la producción o venta.

- **Perspectiva del Cliente**

1. Tamaño de la comunidad: Cantidad de personas que se han inscrito en el club.

2. Nivel de satisfacción: Medición de la satisfacción del cliente para entender si la calidad de los productos y el servicio están cumpliendo con las expectativas de estos.
3. Tasa de adquisición de miembros: porcentaje de personas que se inscriben después de visitar el club.
4. Tasa de retención de clientes: Este indicador mide la cantidad de clientes que vuelven a comprar en el club.
5. Mejora en la salud de los socios mediante tratamiento efectivo: Este indicador evalúa cómo los productos y servicios del club contribuyen positivamente al bienestar de los socios. Mide la eficacia de estos productos y servicios en términos de reducción de síntomas de enfermedades crónicas, mejora en la calidad de vida y la posible disminución en el uso de medicamentos convencionales.

### ● **Perspectiva de Procesos Internos**

1. Rotación de inventario: Este indicador mide la rapidez con la que se venden los productos.
2. Tasa de cumplimiento de pedidos: porcentaje de pedidos que se entregan correctamente y en el tiempo acordado.
3. Tiempo promedio de respuesta al cliente: tiempo que tarda la empresa o el club en responder a las consultas y solicitudes de los clientes.
4. Nivel de cumplimiento de la normativa legal: Grado de cumplimiento de las regulaciones relacionadas con la venta y consumo de cannabis.

### ● **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

1. Tasa de rotación de empleados: porcentaje de empleados que abandonan la empresa o el club cada año.
2. Número de capacitaciones: cantidad de capacitaciones que se han llevado a cabo para mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados.
3. Nivel de satisfacción de los empleados: encuesta que mide el grado de satisfacción de los empleados con su trabajo y la empresa o club.

### ● **Perspectiva de Responsabilidad Social**

1. Impacto ambiental: medidas adoptadas para minimizar el impacto ambiental de la producción y venta de cannabis.

2. Contribución a la comunidad: actividades realizadas para apoyar a la comunidad local.

## 9.2 Balanced Score Card Negocio de Franquicias

### ● **Perspectiva Financiera**

1. Ingresos por Franquicias: La cantidad de ingresos generados por la venta de franquicias a lo largo del tiempo, lo que refleja la capacidad de la empresa para expandirse y generar ganancias.
2. Margen de Ganancia: El margen de ganancia bruta de cada franquicia vendida, que indica la eficiencia operativa y la rentabilidad de cada unidad de negocio.
3. Periodo de Recuperación del Capital (PRC): La relación entre las ganancias generadas y el capital invertido en la empresa, lo que muestra la rentabilidad a largo plazo.
4. Flujo de Caja Libre: La cantidad de efectivo disponible después de todas las inversiones y gastos, lo que es crucial para garantizar la salud financiera de la empresa.

### ● **Perspectiva del Cliente**

1. Satisfacción de los Franquiciados: La medición de la satisfacción de los franquiciados con respecto a los servicios de la empresa, ya que franquicias satisfechas son más propensas a tener éxito.
2. Número de Franquiciados Nuevos: La cantidad de nuevos franquiciados que se unen a la red, lo que indica la atracción y reputación de la empresa en el mercado.
3. Retención de Franquiciados: El porcentaje de franquiciados que continúan operando con éxito después de un período de tiempo, lo que demuestra la calidad de los servicios y el apoyo proporcionados.
4. Participación en la Comunidad: La medida en que la empresa y sus franquiciados contribuyen y participan activamente en la comunidad local, lo que refuerza la imagen de la marca.

## ● **Perspectiva de Procesos Internos**

1. **Tiempo de Apertura de Nuevas Franquicias:** El tiempo necesario para abrir una nueva franquicia desde la solicitud inicial hasta la apertura, lo que puede afectar la expansión efectiva.
2. **Eficiencia Operativa:** La medida de la eficiencia de los procesos internos, como la gestión de la cadena de suministro, la distribución y la capacitación de franquiciados.
3. **Calidad de los Productos y Servicios:** La evaluación de la calidad de los productos y servicios ofrecidos por las franquicias, ya que la calidad es esencial para la satisfacción del cliente.
4. **Innovación y Desarrollo de Nuevos Servicios:** La capacidad de la empresa para innovar y desarrollar nuevos servicios que mantengan el interés de los franquiciados y los clientes.

## ● **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

1. **Desarrollo de Capacidades:** El grado en que la empresa invierte en el desarrollo de habilidades y capacidades de su personal, lo que puede influir en la calidad de los servicios.
2. **Retención de Empleados Clave:** La capacidad de la empresa para retener a empleados clave y talentosos, ya que su experiencia es valiosa para el crecimiento continuo.
3. **Cultura Organizacional:** Evalúa la cultura organizacional y el ambiente de trabajo, ya que una cultura positiva puede impulsar la innovación y el rendimiento.
4. **Formación Continua:** El nivel de inversión en programas de formación y desarrollo profesional para empleados y franquiciados, lo que aumenta su eficacia y compromiso.

## ● **Perspectiva de Responsabilidad Social**

1. **Impacto Ambiental:** La medida en que la empresa minimiza su impacto ambiental, incluyendo prácticas sostenibles y reducción de residuos.
2. **Apoyo a la Comunidad:** Evalúa las iniciativas y programas de apoyo a la comunidad local, como donaciones a organizaciones benéficas o participación en eventos comunitarios.
3. **Ética Empresarial:** La promoción de prácticas empresariales éticas y la transparencia en todas las operaciones.

4. Salud y Seguridad: El compromiso con la salud y la seguridad de los empleados, franquiciados y pacientes, incluyendo prácticas seguras y saludables en el trabajo y productos seguros.

## Capítulo 10: Conclusiones

La investigación desarrollada en este trabajo de memoria ha culminado con éxito en el desarrollo de un modelo de negocio innovador para la comercialización de cannabis medicinal a través de franquicias en Chile. Este modelo, que responde al objetivo general de crear un marco para el crecimiento de este negocio dentro de los límites legales, ha sido diseñado para abordar una necesidad crítica en el mercado chileno: proporcionar un acceso eficiente, legal y seguro a productos de cannabis, en respuesta a una legislación restrictiva.

Un aspecto central de este trabajo ha sido la determinación del atractivo del macroentorno de negocios. El análisis reveló un mercado en crecimiento, con un Valor Actual Neto (VAN) positivo, una Tasa Interna de Retorno (TIR) superior a los umbrales de rentabilidad del 25% y un Período de Recuperación del Capital (PRC) para ambos negocios menor a 4 años, lo que indica una sólida viabilidad económica para los modelos de negocio propuestos. Además, se identificó que el mercado legal de cannabis medicinal en Chile alcanzó un valor de 24 millones de dólares en 2020, con proyecciones que estiman un crecimiento hasta los 50 millones de dólares para 2025, lo que subraya aún más su potencial económico.

En términos de objetivos específicos, la investigación de mercado realizada fue fundamental para definir acciones estratégicas, revelando no solo el atractivo de la industria sino también oportunidades y desafíos específicos. La revisión exhaustiva de modelos de negocio basados en experiencias internacionales aportó valiosas perspectivas para el diseño de un modelo de negocio y de franquicia específicos para clubes cannábicos con fines medicinales. Estos modelos enfatizan la calidad y variedad de los productos, así como la importancia de la capacitación y el soporte a franquiciados, la adaptación cultural y la consistencia de la marca.

Adicionalmente, se definió una agenda estratégica clara para el negocio, empleando herramientas como el análisis PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter, y la metodología Lean Business Model Canvas. Esta agenda no solo establece metas y objetivos específicos para guiar el crecimiento y desarrollo del negocio, sino que también confirma la viabilidad y rentabilidad tanto del club cannábico como del modelo de franquicia.

Por último, la propuesta de un modelo de seguimiento y control efectivo asegura una ejecución adecuada de la estrategia definida. Este modelo promete no solo ser económicamente viable, sino también tener un impacto positivo en la sociedad chilena, ofreciendo acceso seguro a productos de cannabis medicinal, generando empleo y contribuyendo a la economía local.

En conclusión, esta investigación presenta un modelo de negocio exhaustivo y viable para operar clubes cannábicos y comercializar sus franquicias en Chile, resaltando su relevancia en el contexto de la medicina alternativa y su futuro prometedor en el mercado emergente y dinámico del cannabis medicinal.



## Capítulo 11: Recomendaciones

Para la implementación exitosa del modelo de negocio de franquicias de cannabis medicinal en Chile, se sugiere enfocarse en el desarrollo de un plan estratégico detallado que tenga en cuenta el atractivo del mercado y la fortaleza del negocio. Es crucial contar con un equipo legal especializado en leyes de cannabis medicinal para asegurar el cumplimiento de las regulaciones locales y nacionales, un aspecto fundamental para evitar sanciones legales y garantizar operaciones seguras. La implementación de estrategias de marketing y programas educativos es esencial para aumentar la aceptación del cannabis medicinal, utilizando datos de mercado para informar campañas que desmitifiquen su uso y promuevan sus beneficios terapéuticos.

La implementación de controles de calidad rigurosos, junto con una educación continua sobre el uso y los efectos del cannabis, es crucial para garantizar la seguridad y eficacia de los productos. Además, la gestión eficiente de los riesgos financieros, incluyendo la elaboración de un plan de negocios completo y la creación de una reserva de capital, ayudará a enfrentar posibles contingencias. Se recomienda fomentar la innovación en productos y servicios relacionados con el cannabis medicinal, manteniéndose actualizado sobre los avances y tendencias del sector para ofrecer soluciones avanzadas y competitivas. La diversificación de la cartera de productos y la adopción de prácticas de sostenibilidad y responsabilidad social son esenciales, así como la educación sobre el uso seguro y responsable del cannabis.

La implementación de medidas de seguridad física y protocolos para el transporte de productos es fundamental para protegerse contra robos y asaltos. También es importante el desarrollo de campañas de concientización y participación en la comunidad para mejorar la percepción pública del cannabis medicinal y reducir el estigma asociado. Enfrentar la competencia creciente mediante colaboraciones estratégicas y alianzas con proveedores de confianza también es clave para mantener una ventaja competitiva en el mercado. Finalmente, la diversificación geográfica y mantener una sólida reserva de capital son estrategias importantes para mitigar los riesgos asociados con la recesión económica y los eventos geopolíticos, asegurando así la estabilidad y el crecimiento sostenible del negocio de franquicias.

# Bibliografía

- [1] Colaboradores de Wikipedia. (2023, 12 de julio). Cannabis sativa. En Wikipedia. Recuperado el 12 de julio de 2023, de [https://es.wikipedia.org/wiki/Cannabis\\_sativa](https://es.wikipedia.org/wiki/Cannabis_sativa)
- [2] National Geographic. (2015, junio). Marihuana: entre la ciencia y el prejuicio. National Geographic, p. 5
- [3] Gil Ochoa, J. M. (5 de abril de 2023). El estatus legal de la marihuana o cannabis en Chile. Diario Constitucional. Recuperado de <https://www.diarioconstitucional.cl/reportajes/el-estatus-legal-de-la-marihuana-o-cannabis-en-chile/>
- [4] New Frontier Data. (2021, Junio 9). El mercado medicinal chileno avanza a pesar de las dificultades. Recuperado de <https://newfrontierdata.com/cannabis-insights/el-mercado-medicinal-chileno-avanza-lentamente/>
- [5] Fundación Daya. (2022). Usuaría medicinal de cannabis absuelta por unanimidad tras injusta persecución judicial. Recuperado de <https://portal.fundaciondaya.org/usuaría-medicinal-de-cannabis-absuelta-por-unanimidad-tras-injusta-persecucion-judicial/>
- [6] Fundación Utopía. (2020). Chile y el cannabis: Primer estudio de percepción ciudadana sobre una nueva regulación para el cannabis en Chile. Recuperado de <https://www.fundacioneutopia.org/chile-y-el-cannabis-primer-estudio-de-percepcion-ciudadana-sobre-una-nueva-regulacion-para-el-cannabis-en-chile/v>
- [7] Fierro, R. (2021, 3 de septiembre). El Cannabis En Chile, Medicina Y Prejuicios Legales. Recuperado de <https://tiemporeal.periodismoudec.cl/2021/09/03/el-cannabis-en-chile-medicina-y-prejuicios-legales/>
- [8] Orellana, G. (2020, Noviembre 10). ¿Cuánto mueve el negocio de la cannabis en Chile y en el mundo? Los datos del primer reporte del mercado a nivel global. La Tercera. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/cuanto-mueve-el-negocio-de-la-cannabis-en-chile-y-en-el-mundo-los-datos-del-primer-reporte-del-mercado-a-nivel-global/43JKZCS6ORB67CSRGGCOJSLKTE/>
- [9] EMR. (Fecha de publicación no especificada). Perspectiva del Mercado Latinoamericano de Cannabis Medicinal. Recuperado de <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-latinoamericano-de-cannabis-medicinal>
- [10] Grand View Research. (n.d.). Informe de análisis de tamaño, participación y tendencias del mercado de marihuana medicinal por tipo de producto (flor, aceite y tinturas), por aplicación (dolor crónico, artritis, migraña, cáncer, diabetes, SIDA, epilepsia, enfermedad de Parkinson), por región y pronósticos de segmento, 2023 - 2030. Recuperado de <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/medical-marijuana-market/>

- [11] Smita N., & Onkar S. (2021). Mercado de cannabis medicinal por tipo de producto (cogollos/flor de marihuana y extractos de cannabis), aplicación (dolor crónico, trastornos mentales, cáncer y otros) y usuario final (centros farmacéuticos y de investigación y desarrollo): análisis de oportunidades globales y pronóstico de la industria, 2021-2030. Allied Market Research. Recuperado de <https://www.alliedmarketresearch.com/medical-cannabis-market-A14250>
- [12] Morales, R. (2023). Avance de la industria del cannabis en Chile. Recuperado de <https://delightchile.cl/blog/avance-de-la-industria-del-cannabis-en-chile/>
- [13] T13. (2016, octubre 30). Cómo funcionan los clubes de cannabis medicinal en Chile. Recuperado de <https://www.t13.cl/noticia/nacional/como-funcionan-los-clubes-de-cannabis-medicinal-en-chile>
- [14] OMPI. (2019). En buena compañía: La gestión de los aspectos de propiedad intelectual de los contratos de franquicia. Ginebra, Suiza: OMPI
- [15] Clavijo, C. (2022, 16 de febrero). ¿Qué es un modelo de negocios? Definición, tipos y cómo crearlo. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-negocio>
- [16] Ruiz Barroeta, M. (2020, 26 de julio). Análisis PESTEL ¿Qué es y para qué sirve? Recuperado de <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>
- [17] Silva, L. (2022, 08 de marzo). TAM, SAM, SOM: ¿qué son y cómo se calculan? [Blog]. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/tam-sam-som>
- [18] Peiro, A. (2015, 21 de septiembre). Las 5 Fuerzas de Porter. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>
- [19] Raeburn, A. (2021, 1 de julio). Análisis FODA: qué es y cómo usarlo (con ejemplos). Asana. <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- [20] EMPRESA. (2021, 25 de noviembre). Matriz de McKinsey: ¿Qué es y cómo aplicarla en una empresa? \*Revista EMPRESA . URL: <https://www.unir.net/empresa>
- [21] Consuunt. (2023). ¿Qué es la Matriz GE?, URL: <https://www.consuunt.es/matriz-ge-mckinsey/>
- [22] ZonaEconomica.com. (s.f.). Período de Recuperación del Capital. <https://www.zonaeconomica.com/periodo-de-recuperacion-del-capital>
- [23] Retos Directivos. (2021, 16 de abril). Balanced Scorecard: ¿Qué es y para qué sirve? <https://retos-directivos.eae.es/balanced-scorecard-que-es/>
- [24] Morales, R. (2023). Avance de la industria del cannabis en Chile. Recuperado de <https://delightchile.cl/blog/avance-de-la-industria-del-cannabis-en-chile/>

[25] Escalona, P. (31 de julio de 2021). EEUU recaudará más de 100.000 millones de dólares en impuestos sobre el cannabis en 2025: los inversores ya han puesto el ojo en la industria. Recuperado de <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11336570/07/21/EEUU-recaudara-mas-de-100000-millones-de-dolares-en-impuestos-sobre-el-cannabis-en-2025-los-inversores-ya-han-puesto-el-ojo-en-la-industria.html>

[26] Banco Mundial. (abril 2023). Chile Panorama general. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

[27] [Fagua Cárdenas, D. A. (2021). Cannabis medicinal en Colombia: Dificultades Técnicas y Perspectiva Actual de los Pequeños y Medianos Cultivadores [Documento PDF]. Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/58848/A.pdf?sequence=6>

[28] El Comercio (2019), "Cannabis medicinal: ¿Cómo se mueve el mercado en países de la región?", Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/cannabis-reglamentacion-marihuana-medicinal-mueve-mercado-paises-region-uruguay-chile-colombia-mexico-noticia-604908-noticia/?ref=ecr>

[29] Conicet (2022, octubre). Lanzamiento de la empresa Cannabis CONICET: innovación en cannabis medicinal y cáñamo industrial. Recuperado de <https://www.conicet.gov.ar/lanzamiento-de-la-empresa-cannabis-conicet-innovacion-en-cannabis-medicinal-y-canamo-industrial/>

[30] Luna, N. (2023). Cannabis medicinal con tecnología local. Recuperado de <https://www.unsam.edu.ar/tss/cannabis-medicinal-con-tecnologia-local/>

[31] Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de Argentina. (mayo de 2023). Se comercializarán semillas de cannabis medicinal con tecnología CONICET. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-comercializaran-semillas-de-cannabis-medicinal-con-tecnologia-conicet>

[32] THE GLOBAL CANNABIS REPORT 3R EDITION (2022). Recuperado de [PDF]

[33] DeCarcer, G. A. (2021). Informe Global de Cannabis: Panorama en América Latina. New Frontier Data. Recuperado de [PDF]

[34] Rojas-Jara, C., Polanco-Carrasco, R., Cisterna, A., Hernández, V., Miranda, F., Moreno, A., & Alarcón, L. (2019). Uso medicinal de cannabis: una revisión de la evidencia. Chile. Recuperado de [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-48082019000200166](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-48082019000200166)

[35] Ramos Atance, J. A. (2017). EFECTOS TERAPÉUTICOS DE LOS CANNABINOIDES. Recuperado de <https://www.seic.es/wp-content/uploads/2013/10/EFECTOS-TERAP%C3%89UTICOS-DE-LOS-CANNABINOIDES.pdf>

- [36] Fiz, J., Durán, M., Capellà, D., Carbonell, J., & Farré, M. (2011). Cannabis Use in Patients with Fibromyalgia: Effect on Symptoms Relief and Health-Related Quality of Life. *PLoS ONE*, 6(4), e18440. Recuperado de <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0018440>
- [37] Skrabek, R. Q., Galimova, L., Ethans, K., & Perry, D. (2008). Nabilone for the treatment of pain in fibromyalgia. *Journal of Pain*, 9(2), 164-173. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1526590007008735>
- [38] Abrams, D. I., Couey, P., Shade, S. B., Kelly, M. E., & Benowitz, N. L. (2011). Cannabinoid-opioid interaction in chronic pain. *Clinical Pharmacology & Therapeutics*, 90(6), 844-851. Recuperado de <https://ascpt.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1038/clpt.2011.188>
- [39] Cayetano, P. (2019). Tecnologías sobre el uso medicinal y terapéutico del cannabidiol (CBD) y tetrahidrocannabinol (THC). Instituto Nacional de Salud. Recuperado de <https://web.ins.gob.pe/sites/default/files/Archivos/ogitt/cati/TECNOLOG%C3%8DAS%20SOBRE%20EL%20USO%20MEDICINAL-c.pdf>
- [40] Silvestro, S., Mammana, S., Cavalli, E., Bramanti, P., & Mazzón, E. (2019). Uso de Cannabidiol en el Tratamiento de la Epilepsia: Eficacia y Seguridad en Ensayos Clínicos. *Molecules*, 24(8), 1459. Recuperado de <https://www.mdpi.com/1420-3049/24/8/1459>
- [41] Ministerio de Ciencia e Innovación. (2009). Guía de Práctica Clínica para el Manejo de Pacientes con Insomnio en Atención Primaria. Recuperado de [https://portal.guiasalud.es/wp-content/uploads/2018/12/GPC\\_465\\_Insomnio\\_Lain\\_Entr\\_compl.pdf](https://portal.guiasalud.es/wp-content/uploads/2018/12/GPC_465_Insomnio_Lain_Entr_compl.pdf)
- [42] Tringale, R., & Jensen, C. (2011). Cannabis and Insomnia. Recuperado de <https://www.beyondthc.com/wp-content/uploads/2014/04/Tringale-Jensen-20111.pdf>
- [43] Sensi Seeds. (2020, septiembre 8). Marihuana y TEPT: Cannabinoides y recuperación de traumas. Revisión médica realizada por Sanjai Sinha, MD. Recuperado de <https://sensiseeds.com/es/blog/marihuana-y-tept-cannabinoides-y-recuperacion-de-traumas/>
- [44] Abush, H., & Akirav, I. (2013). Los cannabinoides mejoran las deficiencias inducidas por el estrés crónico en la plasticidad sináptica y la memoria a corto plazo. Recuperado de <https://www.nature.com/articles/npp201351>
- [45] Naftalí, T., Leo, L. B., Yablecovitch, D., Half, E., & Konikoff, F. M. (2011). Tratamiento de la enfermedad de Crohn con cannabis: un estudio observacional. Recuperado de <https://europepmc.org/article/med/21910367>
- [46] Velasco, G., Hernández-Tiedra, S., Dávila, D., & Lorente, M. (2016). El uso de los cannabinoides como agentes anticancerígenos. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278584615001190>

- [47] Kokona, D., Georgiou, P.-C., Kounenidakis, M., Kiagiadaki, F., & Thermos, K. (2016). Cannabinoides endógenos y sintéticos como terapéutica en enfermedades de la retina. Recuperado de <https://www.hindawi.com/journals/np/2016/8373020/>
- [48] Wei, Y., Wang, X., & Wang, L. (2009). Presencia y regulación de receptores de cannabinoides en células epiteliales del pigmento retiniano humano. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2697670/>
- [49] Barón, E. P. (2015). Revisión exhaustiva de la marihuana medicinal, los cannabinoides y las implicaciones terapéuticas en la medicina y el dolor de cabeza: qué viaje tan largo y extraño ha sido... Recuperado de <https://headachejournal.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/head.12570>
- [50] Comelli, F., Bettoni, I., Colleoni, M., Giagnoni, G., & Costa, B. (2009). Efectos beneficiosos de un tratamiento con extracto de Cannabis sativa sobre la neuropatía inducida por diabetes y el estrés oxidativo. *Phytotherapy Research*, 23(12), 1678-1684. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ptr.2806>
- [51] Informe publicado por Farmacéutico. (mayo 2023). grannnabis medicinal: tendencias de la industria y pronóstico para 2030 (Informe No. de Mesas 2838, N° de figuras 81). Recuperado de <https://www.databridgemarketresearch.com/reports/global-medical-cannabis-market>
- [52] Biblioteca del Congreso Nacional. (2017). Reportes comunales. Recuperado de [https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas\\_v.html?anno=2023&idcom=13120](https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2023&idcom=13120)
- [53] Observatorio Nacional de Drogas. (2020). Décimo Cuarto Estudio Nacional de Drogas en Población General de Chile. Recuperado de <https://www.senda.gob.cl/wp-content/uploads/2022/03/ENPG-2020-WEB.pdf>
- [54] Junta Internacional de Fiscalización de Estupefacientes. (2020). Informe 2020. Página 118. Recuperado de <https://bibliodrogas.gob.cl/wp-content/uploads/2021/05/Reporte-Anual-2020.pdf>
- [55] Data Bridge Market Research. (2021). Global Medical Cannabis Market. Recuperado de <https://www.databridgemarketresearch.com/reports/global-medical-cannabis-market>
- [56] Fundación Daya. (s.f.). Quiénes Somos. Recuperado de <https://portal.fundaciondaya.org/somos/>
- [57] Mariamed. (2017). Quiénes somos. Recuperado de <https://mariamed.cl/quienes-somos/>
- [58] Directorio Médicos Sin Marca. (2019). Negocios millonarios y conflictos de interés en la industria de “cannabis medicinal”. Recuperado de <https://www.ciperchile.cl/2019/07/11/negocios-millonarios-y-conflictos-de-interes-en-la-industria-de-cannabis-medicinal/>

[59] Befranquicia. (s.f). McDonald's: la historia de una franquicia de éxito sin precedentes. Recuperado de <https://www.befranquicia.com/mcdonalds-la-historia-de-una-franquicia-de-exito-sin-precedentes/>

[60] Carretero, E. (2015, 11 de octubre). Por qué cerró Walmart en Alemania. Negotiantis. Recuperado de <https://negotiantis.com/walmart-en-alemania/>

[61] Instituto de salud pública (s.f). AUTORIZACIÓN DE INSTALACIÓN DE FARMACIA CON RECETARIO MAGISTRAL PARA PREPARADOS ESTÉRILES. Recuperado de <https://www.ispch.cl/prestacion/4160013/>

[62] Instituto de salud pública (s.f). REVISIÓN DE PLANOS PARA INSTALACIÓN DE FARMACIAS, BOTIQUINES Y ALMACENES FARMACÉUTICOS. Recuperado de <https://www.ispch.gob.cl/prestacion/4167002/>

[63] Instituto de salud pública (s.f). AUTORIZACIÓN DE FUNCIONAMIENTO DE FARMACIAS. Recuperado de <https://www.ispch.gob.cl/prestacion/4160022/>

[64] Departamento de Investigación de Statista (2016). Gasto mensual de los usuarios de marihuana medicinal en EE. UU. en productos de cannabis según la edad en 2016. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/587017/medical-marijuana-user-monthly-expenditure-cannabis-products/>

[65] Flowhub (2022, 18 de febrero). Productos de cannabis más vendidos: ¿Sigue siendo la flor la reina? Recuperado de <https://flowhub.com/learn/top-selling-cannabis-products>

[66] José Aníbal Respaldiza, Diego Ruiz Wood y Joaquín Duboy (2014). Plan de Negocios Cafetería Guillo. Recuperado de <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/129882/Plan%20de%20negocios%20Cafeter%20Guillo.pdf?sequence=1>

[67] Razgaitis, R. (s.f). Valuación de tecnologías: Capítulo 4.9 Fijando los Precios de la PI de Tecnologías en Etapa Inicial. Recuperado de [PDF].

[68] Clínica Mayo. (s.f.). Marihuana medicinal. Recuperado de [PDF].

[69] Institutos Nacionales de Salud (NIH). (2023). Cannabis (marihuana) y cannabinoides: Lo que necesita saber. Recuperado de [PDF].

[70] Servicio de Impuestos Internos. (s.f.). Nueva tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado. Recuperado el [10 octubre 2023], de [https://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla\\_vida\\_enero.htm#8203](https://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm#8203)

# Anexos

## Anexo A. Visual Inicio página web

The screenshot shows the homepage of 'El Círculo de la Hoja'. At the top, there is a navigation bar with links: RESERVA TU HOJA, SUCURSALES, SOMOS, FAQ'S, CONTACTO, and INICIAR SESIÓN. The main header features a large image of hands holding a cannabis leaf and a bottle, with the text: 'El Círculo de la Hoja es un innovador club cannábico con fines medicinales'. Below this are buttons for 'HATTE SOCI@', 'PRODUCTOS Y SERVICIOS', 'ACTIVIDADES', and 'NOTICIAS', along with a 'CREAR CON NODO1@' button and a WhatsApp icon.

The main content area is divided into two columns. The left column contains a mission statement: 'Nuestra misión es promover una mirada integral de la salud y el bienestar, ofrecemos atenciones con terapias y médicos especializados en el uso medicinal del cannabis, así como atención psicológica y diversas terapias complementarias. Además, nos comprometemos a brindar un trato personalizado y cercano a cada uno de nuestros pacientes.' Below this is an invitation: 'Te invitamos a conocer más sobre nuestras atenciones y servicios antes de reservar tu cita. Estamos seguros de que podemos ofrecerte las herramientas necesarias para mejorar tu calidad de vida y alcanzar tus objetivos de salud.' The right column features a section titled 'CONOCE NUESTRA MODALIDAD SOCI@' with circular images of people in various settings, and two buttons: 'INGRESAR A ZONA SOCI@S' and 'INGRESAR A PANORAMAS'.

Below this is a 'CONOCE NUESTROS SERVICIOS' section with a grid of eight service categories, each with a representative image: 'Acceso seguro al cannabis', 'Eventos', 'Cafetería', 'Especialistas', 'Asesoramiento y educación', 'Productos', 'Terapias complementarias', and 'Panoramas'.

The footer area includes social media icons for Instagram, TikTok, Twitter, and Facebook, with the text 'SÍGUENOS EN REDES SOCIALES EL CÍRCULO DE LA HOJA'. To the right is a smartphone icon. Below this is a 'CONTACTÁNOS' section with contact information: 'Teléfono: +569 57105602', 'Whatsapp: +569 44998328', and 'atencion@elcirculodelahoja.cl'. To the right is a 'MÉTODOS DE PAGO' section with logos for 'web', 'play', 'apple', and 'google play', and social media icons for Instagram and TikTok with the handle '@elcirculodelahoja'.

At the bottom left of the footer, there is a logo for 'CLUB EL CÍRCULO DE LA HOJA' and a short description: 'Somos un Club cannábico con fines terapéuticos de alto nivel que nace del amor y el respeto hacia los beneficios que posee la cannabis. Todo en un agradable ambiente, con los mejores estándares de calidad y servicio.'



# Anexo B. Visual Reserva tu hora página web



[RESERVA TU HORA](#)
[SUCESUALES](#)
[SOMOS](#)
[FAQ'S](#)
[CONTACTO](#)
[INICIAR SESIÓN](#)



## RESERVA TU HORA

AQUÍ

**TIPO DE SERVICIO**

Selecciona tipo de servicio ▼

**ESPECIALIDAD**

Selecciona especialidad ▼

**FECHA**

Selecciona fecha ▼

Q

Si deseas confirmar o anular citas haz clic **AQUÍ**

### MODELO DE ATENCIÓN



Comprendidos con una mirada integral de salud y bienestar, brindamos atenciones con médicos, consultoras y terapeutas especializados en el uso medicinal del cannabis, atención psicológica y múltiples terapias complementarias.

PROFESIONALES DE LA SALUD

CONSULTA MÉDICA



Nuestro equipo especializado en aplicaciones clínicas del cannabis evalúa la salud de cada paciente para ofrecer un tratamiento personalizado y adaptado a sus necesidades. Realizamos un análisis detallado del historial clínico y de vida del paciente para prescribir la dosis óptima y el método de administración más adecuado para cada caso. Este proceso nos permite considerar todos los factores de riesgo, controlar las expectativas y garantizar la efectividad del tratamiento a largo plazo. Si es necesario, nuestro equipo médico puede proporcionar diagnósticos, solicitar pruebas adicionales o referir a los pacientes a otros profesionales del club.

TERAPIAS INTEGRATIVAS Y SALUD MENTAL



<p><b>TERAPIAS INTEGRATIVAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terapia ocupacional</li> <li>• Kinesiología</li> <li>• Atención nutricional</li> <li>• Enfermería</li> </ul>	<p><b>TERAPIAS COMPLEMENTARIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Naturopatía</li> <li>• Reiki</li> </ul>	<p><b>SALUD MENTAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención psicológica (adultos)</li> <li>• Terapia transpersonal</li> </ul>
---	---	--

CONSULTORÍA CANNÁBICA



Los consultores cannábicos son expertos en el uso personal y medicinal del cannabis que proporcionan apoyo y educación a los pacientes. Brindan información sobre los usos del cannabis, cómo acceder a él, gestión de riesgos, reducción de daños y leyes pertinentes. Son fundamentales para quienes buscan aprender sobre autocultivo y el uso del cannabis para su bienestar. Comprenden tanto las disfunciones de los pacientes como la función de los fitocannabinoides en el cuerpo humano. Si es necesario, pueden referir a los pacientes a otros profesionales del club el círculo de la hoja.

1. ¡Hola, socio! Te mantendremos informado con todo lo relacionado a tu cita a través de los canales de contacto que nos diste. ¡Estamos pendientes de ti!

2. Asuntos de pago: Puedes echar un vistazo a los costos en nuestro sitio web o simplemente preguntarnos. Cuando realices el pago, ya sea con Webpay o por transferencia bancaria, por favor, envíanos el comprobante a [secretaria@elcirculodelahoja.com](mailto:secretaria@elcirculodelahoja.com) ¡Y no olvides! Para las consultas por video, necesitamos que realices el pago al menos dos horas antes.

3. ¿Listo para tu cita? Si te atrasas más de 10 minutos (o 5 para los controles médicos), tendrás que reagendar. ¡Es importante ser puntual!

4. Tú llevas las riendas: Recuerda que es tu responsabilidad agendar tus controles médicos y las derivaciones a consultoría o terapias. Estamos aquí para ayudarte en cada paso del camino. ¡Nos vemos pronto!

VALORES



<p><b>CONSULTA MÉDICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primera Atención: \$35.000</li> <li>• Control: \$20.000</li> <li>• Especialista: \$40.000</li> <li>• Enfermería: \$20.000</li> </ul>	<p><b>CONSULTORÍA CANNÁBICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultor Cannábico: \$15.000</li> </ul>	<p><b>TERAPIAS INTEGRALES/ SALUD MENTAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención psicológica: \$20.000</li> <li>• Terapia transpersonal: \$20.000</li> <li>• Naturopatía: \$20.000</li> <li>• Terapia ocupacional: \$20.000</li> <li>• Reiki: \$20.000</li> <li>• Kinesiológica: \$20.000</li> <li>• Atención nutricionista: \$20.000</li> </ul>
---	---	---



Somos un Club cannábico con fines terapéuticos de alto nivel que nace del amor y el respeto hacia los beneficios que posee la cannabis. Todo en un agradable ambiente, con los mejores estándares de calidad y servicio.

CONTÁCTANOS

Teléfono: +569 57105402  
Whatsapp: +569 44998328

atencion@elcirculodelahoja.cl

Visítanos en nuestras sucursales de lunes a domingo de 10.00 a 22.00

MÉTODOS DE PAGO



@elcirculodelahoja

166

## Anexo C. Visual Sucursales página web



RESERVA TU HORA **SUCURSALES** SOMOS FAQ'S CONTACTO INICIAR SESIÓN

¡ENCUENTRA TU SUCURSAL MÁS CERCANA!

Recuerda que al ser soci@ puedes asistir a todas las sucursales

COMUNA:  
Peñalolén

RESULTADOS DE LA BÚSQUEDA:

- Av. Grecia 248, Peñalolén
- Av. Quilín 590, Peñalolén



TODAS NUESTRAS SUCURSALES

**PEÑALOLÉN**

- Av. Grecia 248, Peñalolén
- Av. Quilín 590, Peñalolén

**PROVIDENCIA**

- Suecia 2316, Providencia
- A. providencia 500, Providencia

**LAS CONDES**

- Av. Las Condes 10690, Las Condes
- Av. Pdte. Riesco 5296, Las Condes

**VITACURA**

- Av. Tabancura 1185, Vitacura
- Padre Hurtado Norte 1873, Vitacura

**ÑUÑO A**

- Dichato 4288, Ñuñoa
- Av. Irrazabal 2300, Ñuñoa

**MACUL**

- Rodrigo De Araya 400, Macul

INSTALACIONES



 CLUB EL CÍRCULO DE LA HOJA

Somos un Club cannábico con fines terapéuticos de alto nivel que nace del amor y el respeto hacia los beneficios que posee la cannábica. Todo en un agradable ambiente, con los mejores estándares de calidad y servicio.

CONTÁCTANOS

Teléfono: +569 57105602  
Whatsapp: +569 44998328

atencion@elcirculodelahoja.cl

Visítanos en nuestras sucursales de lunes a domingo de 10.00 a 22.00

MÉTODOS DE PAGO



@elcirculodelahoja

## Anexo D. Visual Preguntas Frecuentes página web

# Anexo E. Visual Somos página web



[RESERVA TU HORA](#)
[SUCURSALES](#)
[SOMOS](#)
[FAQ'S](#)
[CONTACTO](#)
[ENVIAR SESIÓN](#)



SOMOS EL CÍRCULO DE LA HOJA  
CLUB CANNÁBICO

¡BIENVENIDO AL CÍRCULO DE LA HOJA. TU HOGAR LEJOS DEL HOGAR!

Somos una vibrante comunidad dedicada a la educación, el apoyo y la provisión segura de cannabis con fines medicinales. Nuestra pasión radica en desbloquear el potencial terapéutico de esta increíble planta, y en hacerlo accesible a través de nuestros centros en diversas ubicaciones.

Nos enorgullece enormemente ser el puente entre la medicina cannábica y las personas que la necesitan. Estamos aquí para facilitar un cambio positivo en tu vida, y lo hacemos con un enfoque personalizado, teniendo en cuenta tus necesidades individuales, y siempre con respeto a tu privacidad y dignidad.









Somos más que un dispensario de cannabis. El Círculo de la Hoja es un oasis de seguridad y comodidad donde nuestros socios pueden consumir con tranquilidad, respaldados por la ley. Es un punto de encuentro para aprender, compartir experiencias y disfrutar del compañerismo.

Además, proporcionamos una variedad de talleres educativos y actividades centradas en el cannabis y su uso terapéutico. Nuestro objetivo es empoderarte con el conocimiento y las herramientas necesarias para tomar decisiones informadas sobre tu salud.

El Círculo de la Hoja no es solo un club, es una familia. Un espacio donde aquellos con experiencias e intereses similares pueden unirse, aprender y crecer juntos.

NUESTROS EXPERTOS



Dra. Carmen Ossandón



Dr. Benjamín Maluenda



Dra. Camila Muñoz



Enfermera  
Soledad Poblete



Terapeuta  
Ocupacional  
Raquel Toledo



Nutricionista  
Javiera Mena

TE INVITAMOS A UNIRTE A NOSOTROS EN ESTE APASIONANTE VIAJE DE DESCUBRIMIENTO, BIENESTAR Y SANACIÓN



CLUB EL CÍRCULO DE LA HOJA

Somos un Club cannábico con fines terapéuticos de alto nivel que nace del amor y el respeto hacia los beneficios que posee la cannabis. Todo en un agradable ambiente, con los mejores estándares de calidad y servicio.

CONTÁCTANOS

Telefono: +569 57105602  
Whatsapp: +569 44998328

atencion@elcirculodelahoja.cl

Visítanos en nuestras sucursales de lunes a domingo de 10.00 a 22.00

MÉTODOS DE PAGO



@elcirculodelahoja



## Anexo F. Visual Inicio Sesión página web



CLUB EL CÍRCULO DE LA HOJA

RESERVA TU HORA   SUCURSALES   SOMOS   FAQ'S   CONTACTO   INICIAR SESIÓN





PERFIL: > SOCIO/FRANQUICIA/TRABAJADOR

USUARIO

CONTRASEÑA

INGRESAR

¿OLVIDASTE TU CONTRASEÑA?

¿NO TIENES UNA CUENTA? [REGÍSTRATE](#)

CHATEA CON NOSOTR@S 



CLUB EL CÍRCULO DE LA HOJA

Somos un Club cannábico con fines terapéuticos de alto nivel que nace del amor y el respeto hacia los beneficios que posee la cannabis. Todo en un agradable ambiente, con los mejores estándares de calidad y servicio.

**CONTÁCTANOS**

Teléfono: +569 57105602  
Whatsapp: +569 44998328

atencion@elcirculodelahoja.cl

Visítanos en nuestras sucursales de lunes a domingo de 10.00 a 22.00

**MÉTODOS DE PAGO**



  
@elcirculodelahoja

# Anexo G. Visual Panoramas página web

RESERVA TU ASIDA
SECRETARÍA
FORMAS
FAQ'S
CONTACTO
EMERGENCIAS

## PANORAMAS

ACTIVIDADES
EVENTOS

Imagina entrar en un lugar lleno de energía, hacer amigos y compartir momentos inolvidables. Así es como se siente ser miembro del Club El Club de la Hoja. Aquí, en cada momento vivimos juntos y compartimos la pasión por la producción de aceite de oliva virgen extra que nos define como una institución centenaria de personas que, al igual que tú, están disfrutando las maravillas del cannabis medicinal.

**ENTRETENIMIENTO**

### JUEGOS DE MESA

Nuestro club es un lugar excelente, repleto de juegos de mesa que pueden darte momentos de diversión en la experiencia del cannabis medicinal. Desde clásicos como el ajedrez hasta juegos modernos como Catan, hay un juego para todos.



### CINE

No podemos olvidar de nuestros eventos mensuales de "Cine y Cannabis". Disfruta de una película seleccionada por los miembros mientras disfrutas con nosotros de cannabis medicinal y otros beneficios de la planta.



**GRUPOS ORGANIZADOS**

### TREKKING

Prepara para dejar las preocupaciones en el valle mientras ascendemos por el camino de la montaña. Los caminos te ayudan a pensar mejor y a estar fresco, además reduce el estrés y mejora el estado de ánimo. No importa si eres un experto o un principiante, ¡cuanto mejor te diviertas en la montaña!



### ACTIVISMO

¿Quieres una manera emocionante de explorar el paisaje local y al mismo tiempo aprender más sobre el cannabis medicinal? Únete a nuestro próximo grupo de activismo y disfruta de la experiencia del cannabis medicinal. ¡Nuestro club es un lugar para todos!



### CICLISMO

¿Quieres una manera emocionante de explorar el paisaje local y al mismo tiempo aprender más sobre el cannabis medicinal? Únete a nuestro próximo grupo de ciclismo y disfruta de la experiencia del cannabis medicinal. ¡Nuestro club es un lugar para todos!



### FOTOGRAFÍA

Explora el mundo de la luz, el color y la composición mientras capturas la belleza de la vida en imágenes. Te será un placer sorprendente, una técnica capturada en el momento perfecto, o una foto de cannabis medicinal al sol, ¡nuestro club es un lugar para todos!



### ARTE Y CREATIVIDAD

¿Quieres una manera emocionante de explorar el paisaje local y al mismo tiempo aprender más sobre el cannabis medicinal? Únete a nuestro próximo grupo de arte y creatividad y disfruta de la experiencia del cannabis medicinal. ¡Nuestro club es un lugar para todos!



**ACTIVIDADES ESPECIALES**

### YOGA / SILLA

¿Quieres una manera emocionante de explorar el paisaje local y al mismo tiempo aprender más sobre el cannabis medicinal? Únete a nuestro próximo grupo de yoga y silla y disfruta de la experiencia del cannabis medicinal. ¡Nuestro club es un lugar para todos!



### ESTIRAMIENTO Y FLEXIBILIDAD

¿Quieres una manera emocionante de explorar el paisaje local y al mismo tiempo aprender más sobre el cannabis medicinal? Únete a nuestro próximo grupo de estiramiento y flexibilidad y disfruta de la experiencia del cannabis medicinal. ¡Nuestro club es un lugar para todos!



### HIDROTERAPIA

Sumérgete en la tranquilidad con nuestros sesiones de hidromasaje. En el agua, te sentirás como si fueras un dios. Te será un placer sorprendente, una técnica capturada en el momento perfecto, o una foto de cannabis medicinal al sol, ¡nuestro club es un lugar para todos!



### TAI CHI

¿Quieres una manera emocionante de explorar el paisaje local y al mismo tiempo aprender más sobre el cannabis medicinal? Únete a nuestro próximo grupo de Tai Chi y disfruta de la experiencia del cannabis medicinal. ¡Nuestro club es un lugar para todos!



### GIMNASIO

¿Quieres una manera emocionante de explorar el paisaje local y al mismo tiempo aprender más sobre el cannabis medicinal? Únete a nuestro próximo grupo de gimnasio y disfruta de la experiencia del cannabis medicinal. ¡Nuestro club es un lugar para todos!



### BAILE

¿Quieres una manera emocionante de explorar el paisaje local y al mismo tiempo aprender más sobre el cannabis medicinal? Únete a nuestro próximo grupo de baile y disfruta de la experiencia del cannabis medicinal. ¡Nuestro club es un lugar para todos!



### TALLERES

¿Quieres una manera emocionante de explorar el paisaje local y al mismo tiempo aprender más sobre el cannabis medicinal? Únete a nuestro próximo taller y disfruta de la experiencia del cannabis medicinal. ¡Nuestro club es un lugar para todos!



### COCINA

¿Quieres una manera emocionante de explorar el paisaje local y al mismo tiempo aprender más sobre el cannabis medicinal? Únete a nuestro próximo taller de cocina y disfruta de la experiencia del cannabis medicinal. ¡Nuestro club es un lugar para todos!



### PINTURA

¿Quieres una manera emocionante de explorar el paisaje local y al mismo tiempo aprender más sobre el cannabis medicinal? Únete a nuestro próximo taller de pintura y disfruta de la experiencia del cannabis medicinal. ¡Nuestro club es un lugar para todos!



### JARDINERÍA

Sumérgete en la maravillosa ciencia de la jardinería, aprende a cuidar de las plantas, desde las pequeñas hierbas hasta los magníficos árboles. Descubre cómo una buena cosecha de cannabis medicinal puede ayudarte a mejorar tu vida. ¡Nuestro club es un lugar para todos!



### MÚSICA

Sumérgete en el fascinante mundo de la música, los ritmos y los estilos en nuestro Taller de Música. Tanto si eres un músico profesional como si estás aprendiendo a tocar la guitarra, hay un lugar para ti. Experimenta el estado de ánimo que una buena canción o un momento de silencio en un concierto te puede brindar. ¡Nuestro club es un lugar para todos!



No solo el cannabis medicinal es un producto medicinal, también es un producto de lujo. ¡Nuestro club es un lugar para todos!



**CONTACTOS**  
Teléfono: +34 971 00 00 00  
WhatsApp: +34 971 00 00 00  
Email: info@clubelhija.com

**MÉTODOS DE PAGO**



# Anexo H. Visual Socios página web



[INICIO](#)
[NUESTRA UVA](#)
[SECRETARÍA](#)
[COMISIÓN](#)
[CONTACTO](#)
[INGRESAR SESIÓN](#)



## BIENVENIDO AL CLUB EL CÍRCULO DE LA UVA

TU ROL EN EL VINO



### CÓMO RECAESE SOCIO

**COMIENZA TU SOLICITUD**

### BENEFICIOS DEL SOCIO

**COMIENZA TU SOLICITUD**

### PLANES DISPONIBLES:

**PARA EL PERÍODO JULIO 2023 A JUNIO 2024 LOS VALORES SON LOS SIGUIENTES:**

Plan	Costo mensual base	Costo mensual con IVA	Costo mensual con IVA y seguro	DESCRIPCIONES CARPAZ
Plan Individual	100,000	110,000	120,000	Seguro de vida y seguro de invalidez
Plan Individual Menor	50,000	55,000	60,000	Seguro de vida y seguro de invalidez
Plan Familiar	150,000	165,000	180,000	Seguro de vida y seguro de invalidez
Plan Adulto Mayor	75,000	82,500	90,000	Seguro de vida y seguro de invalidez
Plan Subsidio	50,000	55,000	60,000	Seguro de vida y seguro de invalidez
Plan Subsidio	50,000	55,000	60,000	Seguro de vida y seguro de invalidez
Plan Subsidio	50,000	55,000	60,000	Seguro de vida y seguro de invalidez
Plan Subsidio	50,000	55,000	60,000	Seguro de vida y seguro de invalidez
Plan Subsidio	50,000	55,000	60,000	Seguro de vida y seguro de invalidez
Plan Subsidio	50,000	55,000	60,000	Seguro de vida y seguro de invalidez

**CONTACTAR**

Teléfono: 0462 6770462  
WhatsApp: +519 6770462

club@clubdeleva.com.pe  
clubdeleva.com.pe

**MÉTODOS DE PAGO**



**CLUB DE LA UVA**

Seguro de vida y seguro de invalidez

# Anexo I. Flujo de caja Plan Completo

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Costos Totales</b>	<b>\$50.360.000</b>	<b>\$476.491.962</b>	<b>\$539.960.207</b>	<b>\$620.827.157</b>	<b>\$699.488.022</b>	<b>\$802.006.092</b>	<b>\$929.993.757</b>	<b>\$1.052.095.792</b>	<b>\$1.202.340.139</b>	<b>\$1.356.364.077</b>	<b>\$1.533.887.380</b>
<b>Costo Fijo Total</b>	<b>\$50.360.000</b>	<b>\$206.433.387</b>	<b>\$229.150.866</b>	<b>\$260.236.364</b>	<b>\$280.201.529</b>	<b>\$314.567.316</b>	<b>\$362.989.384</b>	<b>\$392.520.913</b>	<b>\$434.763.984</b>	<b>\$463.122.298</b>	<b>\$496.464.642</b>
Administrador		\$11.853.200	\$24.005.592	\$24.725.760	\$25.650.503	\$26.609.832	\$41.407.580	\$42.956.202	\$59.417.019	\$61.639.216	\$79.930.653
Administrador redes	\$16.800.000	\$20.716.800	\$21.462.605	\$22.106.483	\$22.933.265	\$47.581.939	\$49.361.504	\$51.207.624	\$53.122.789	\$55.109.581	\$57.170.680
Personal de aseo		\$18.127.200	\$18.779.779	\$29.014.759	\$30.099.911	\$31.225.648	\$43.191.316	\$44.806.671	\$46.482.440	\$60.276.105	\$62.530.431
Contador(a) (Externo)		\$6.474.000	\$6.707.064	\$6.908.276	\$7.166.645	\$7.434.678	\$7.712.735	\$8.001.191	\$8.300.436	\$8.610.872	\$8.932.919
Anfitrión		\$25.714.728	\$26.640.458	\$41.159.508	\$42.698.874	\$44.295.811	\$45.952.475	\$63.561.463	\$65.938.662	\$68.404.768	\$70.963.106
Vendedor de Cafetería		\$29.133.000	\$30.181.788	\$31.087.242	\$42.999.873	\$44.608.068	\$57.845.512	\$60.008.934	\$74.703.922	\$77.497.849	\$80.396.268
Luz		\$12.305.779	\$12.748.787	\$13.131.251	\$13.622.360	\$14.131.836	\$14.660.367	\$15.208.664	\$15.777.468	\$16.367.546	\$16.979.692
Modernización, Mantenimiento y Reparaciones		\$2.589.600	\$2.682.826	\$2.763.310	\$2.866.658	\$2.973.871	\$3.085.094	\$3.200.476	\$3.320.174	\$3.444.349	\$3.573.167
Productos limpieza		\$647.400	\$670.706	\$690.828	\$716.665	\$743.468	\$771.273	\$800.119	\$830.044	\$861.087	\$893.292
Wifi	\$360.000	\$388.440	\$402.424	\$414.497	\$429.999	\$446.081	\$462.764	\$480.071	\$498.026	\$516.652	\$535.975
Seguro local		\$1.294.800	\$1.341.413	\$1.381.655	\$1.433.329	\$1.486.936	\$1.542.547	\$1.600.238	\$1.660.087	\$1.722.174	\$1.786.584
Programa de Gestión de inventario		\$388.440	\$402.424	\$414.497	\$429.999	\$446.081	\$462.764	\$480.071	\$498.026	\$516.652	\$535.975
Arriendo local		\$72.000.000	\$77.688.000	\$80.484.768	\$82.899.311	\$85.999.745	\$89.216.136	\$92.552.819	\$96.014.295	\$99.605.229	\$103.330.465
Actividades		\$3.000.000	\$3.237.000	\$3.353.532	\$3.454.138	\$3.583.323	\$3.717.339	\$3.856.367	\$4.000.596	\$4.150.218	\$4.305.436
Agüinaldos	\$200.000	\$2.000.000	\$2.200.000	\$2.600.000	\$2.800.000	\$3.000.000	\$3.600.000	\$3.800.000	\$4.200.000	\$4.400.000	\$4.600.000
Inaguración	\$2.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Notebook	\$1.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Adquisición de Marca	\$30.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Costos Variables Total</b>	<b>\$0</b>	<b>\$270.058.575</b>	<b>\$310.809.341</b>	<b>\$360.590.793</b>	<b>\$419.286.493</b>	<b>\$487.438.776</b>	<b>\$567.004.373</b>	<b>\$659.574.879</b>	<b>\$767.576.155</b>	<b>\$893.241.779</b>	<b>\$1.037.422.738</b>
Agua		\$4.482.598	\$4.966.768	\$5.698.455	\$6.623.263	\$7.643.245	\$8.820.305	\$10.178.632	\$11.746.141	\$13.555.047	\$15.642.524
Pago al franquiciador (%10)		\$49.242.756	\$55.301.347	\$64.382.096	\$75.147.029	\$87.728.103	\$102.498.392	\$119.757.444	\$140.009.146	\$163.669.003	\$189.557.488
Pago al franquiciador marketing (%1 Ingresos)		\$4.924.276	\$5.530.135	\$6.438.210	\$7.514.703	\$8.772.810	\$10.249.839	\$11.975.744	\$14.000.915	\$16.366.900	\$18.955.749
Costo en Marketing Club (%2 Ingresos)		\$9.848.551	\$11.060.269	\$12.876.419	\$15.029.406	\$17.545.621	\$20.499.678	\$23.951.489	\$28.001.829	\$32.733.801	\$37.911.498
Productos cafetería		\$31.922.395	\$36.188.569	\$45.285.975	\$54.272.369	\$64.901.517	\$77.756.165	\$93.068.167	\$111.475.636	\$133.373.798	\$159.646.592
Productos de Cannabis Medicinal		\$169.638.000	\$195.762.252	\$225.909.639	\$260.699.723	\$300.847.481	\$347.177.993	\$400.643.403	\$462.342.488	\$533.543.231	\$615.708.888

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>\$492.427.556</b>	<b>\$553.013.474</b>	<b>\$643.820.955</b>	<b>\$751.470.294</b>	<b>\$877.281.026</b>	<b>\$1.024.983.923</b>	<b>\$1.197.574.435</b>	<b>\$1.400.091.461</b>	<b>\$1.636.690.031</b>	<b>\$1.895.574.876</b>
Ingresos Cuota Incorporación	\$22.135.685	\$3.540.771	\$4.173.750	\$4.998.735	\$5.938.449	\$7.204.980	\$8.621.284	\$10.351.335	\$12.227.438	\$14.798.869
Plan Individual +18	\$9.333.350	\$1.509.089	\$1.784.638	\$2.090.272	\$2.540.182	\$3.020.821	\$3.667.213	\$4.357.729	\$5.166.523	\$6.253.043
Plan Individual Menores	\$3.102.125	\$503.030	\$604.474	\$686.804	\$867.379	\$996.228	\$1.233.517	\$1.452.576	\$1.722.174	\$2.084.348
Plan Familiar	\$2.033.915	\$326.969	\$374.198	\$465.832	\$523.525	\$668.437	\$780.116	\$944.175	\$1.119.413	\$1.354.826
Plan adulto mayor (+60 años)	\$1.877.460	\$290.639	\$345.414	\$429.999	\$495.645	\$617.019	\$720.107	\$885.380	\$1.033.305	\$1.250.609
Plan universitario (+18, menor a 25)	\$3.285.555	\$508.619	\$604.474	\$732.488	\$867.379	\$1.079.783	\$1.260.188	\$1.549.415	\$1.808.283	\$2.188.565
Plan pareja	\$2.503.280	\$402.424	\$460.552	\$573.332	\$644.339	\$822.692	\$960.143	\$1.162.061	\$1.377.740	\$1.667.478
Cafetería	\$109.340.871	\$131.000.174	\$155.634.136	\$186.818.176	\$223.781.120	\$268.591.898	\$322.012.497	\$386.444.147	\$463.270.346	\$536.662.293
Ingresos Cannabis	\$339.275.000	\$391.524.504	\$451.819.278	\$521.399.446	\$601.694.961	\$694.355.985	\$801.286.807	\$924.684.975	\$1.067.086.461	\$1.231.417.776
Ingresos Clases/Talleres	\$21.675.000	\$28.948.025	\$32.193.792	\$38.253.936	\$45.866.496	\$54.831.060	\$65.653.848	\$78.611.004	\$94.105.785	\$112.695.939



Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos por Venta (+)		492.427.556	553.013.474	643.820.955	751.470.294	877.281.026	1.024.983.923	1.197.574.435	1.400.091.461	1.636.690.031	1.895.574.876
Costo Variable Total (-)	0	-270.058.575	-310.809.341	-360.590.793	-419.286.493	-487.438.776	-567.004.373	-659.574.879	-767.576.155	-893.241.779	-1.037.422.738
Costo Fijo Total (-)	-50.360.000	-206.433.387	-229.150.866	-260.236.364	-280.201.529	-314.567.316	-362.989.384	-392.520.913	-434.763.984	-463.122.298	-496.464.642
Depreciación Lineal (-)											
Ganancia o Perdida de activo fijo											
Ganancia o Perdida por venta capital de trabajo											-59.561.495
Perdidas del ejercicio anterior		-50.360.000	-34.424.406	-21.371.139	0	0	0	0	0	0	0
<b>UAI (Utilidad Antes de Impuestos)</b>	<b>-50.360.000</b>	<b>-34.424.406</b>	<b>-21.371.139</b>	<b>1.622.659</b>	<b>51.982.272</b>	<b>75.274.934</b>	<b>94.990.166</b>	<b>145.478.643</b>	<b>197.751.322</b>	<b>280.325.954</b>	<b>302.126.001</b>
Impuesto (-) [20%]	0	0	0	-324.532	-10.396.454	-15.054.987	-18.998.033	-29.095.729	-39.550.264	-56.065.191	-60.425.200
<b>UDI (Utilidad Después de Impuestos)</b>	<b>-50.360.000</b>	<b>-34.424.406</b>	<b>-21.371.139</b>	<b>1.298.127</b>	<b>41.585.817</b>	<b>60.219.948</b>	<b>75.992.133</b>	<b>116.382.915</b>	<b>158.201.058</b>	<b>224.260.763</b>	<b>241.700.801</b>
Depreciación Lineal (+)											
Ganancia o Perdida por venta activo fijo (+)											
Ganancia o Perdida por venta capital de trabajo (+)											59.561.495
Perdidas del ejercicio anterior	0	50.360.000	34.424.406	21.371.139	0	0	0	0	0	0	0
<b>FCO</b>	<b>-50.360.000</b>	<b>15.935.594</b>	<b>13.053.267</b>	<b>22.669.266</b>	<b>41.585.817</b>	<b>60.219.948</b>	<b>75.992.133</b>	<b>116.382.915</b>	<b>158.201.058</b>	<b>224.260.763</b>	<b>301.262.296</b>
Inversión Activo Fijo (-)											
Imprevistos (-) [5%]											
Inversión capital de Trabajo (-)	-119.122.990										
Valor Mercado activo fijo (+)											
Recuperación del capital de Trabajo (+)											59.561.495
<b>FCC</b>	<b>-119.122.990</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>59.561.495</b>
<b>Flujo Caja Privado</b>	<b>-169.482.990</b>	<b>15.935.594</b>	<b>13.053.267</b>	<b>22.669.266</b>	<b>41.585.817</b>	<b>60.219.948</b>	<b>75.992.133</b>	<b>116.382.915</b>	<b>158.201.058</b>	<b>224.260.763</b>	<b>360.823.791</b>

## Anexo J. Flujo de caja Plan Básico

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>\$492.131.780</b>	<b>\$552.303.953</b>	<b>\$642.548.074</b>	<b>\$749.422.861</b>	<b>\$874.217.173</b>	<b>\$1.020.572.026</b>	<b>\$1.191.350.908</b>	<b>\$1.391.531.274</b>	<b>\$1.625.160.493</b>	<b>\$1.880.157.128</b>
Ingresos Cuota Incorporada	\$22.135.685	\$3.540.771	\$4.173.750	\$4.998.735	\$5.938.449	\$7.204.980	\$8.621.284	\$10.351.335	\$12.227.438	\$14.798.869
Plan Individual +18	\$9.333.350	\$1.509.089	\$1.784.638	\$2.090.272	\$2.540.182	\$3.020.821	\$3.667.213	\$4.357.729	\$5.166.523	\$6.253.043
Plan Individual Menores	\$3.102.125	\$503.030	\$604.474	\$686.804	\$867.379	\$996.228	\$1.233.517	\$1.452.576	\$1.722.174	\$2.084.348
Plan Familiar	\$2.033.915	\$326.969	\$374.198	\$465.832	\$523.525	\$668.437	\$780.116	\$944.175	\$1.119.413	\$1.354.826
Plan adulto mayor (+60 años)	\$1.877.460	\$290.639	\$345.414	\$429.999	\$495.645	\$617.019	\$720.107	\$885.380	\$1.033.305	\$1.250.609
Plan universitario ( +18, menor a 25)	\$3.285.555	\$508.619	\$604.474	\$752.498	\$867.379	\$1.079.783	\$1.260.188	\$1.549.415	\$1.808.283	\$2.188.565
Plan pareja	\$2.503.280	\$402.424	\$460.552	\$573.332	\$644.339	\$822.692	\$960.143	\$1.162.061	\$1.377.740	\$1.667.478
<b>Ingresos Cafeteria</b>	<b>\$109.045.094</b>	<b>\$130.290.651</b>	<b>\$154.361.251</b>	<b>\$184.770.739</b>	<b>\$220.717.262</b>	<b>\$264.179.995</b>	<b>\$315.788.963</b>	<b>\$377.883.952</b>	<b>\$451.740.799</b>	<b>\$521.244.534</b>
<b>Ingresos Cannabis</b>	<b>\$339.276.001</b>	<b>\$391.524.506</b>	<b>\$451.819.281</b>	<b>\$521.399.450</b>	<b>\$601.694.966</b>	<b>\$694.355.991</b>	<b>\$801.286.814</b>	<b>\$924.684.983</b>	<b>\$1.067.086.470</b>	<b>\$1.231.417.786</b>
<b>Ingresos Clases/Talleres</b>	<b>\$21.675.000</b>	<b>\$26.948.025</b>	<b>\$32.193.792</b>	<b>\$38.253.936</b>	<b>\$45.866.496</b>	<b>\$54.831.060</b>	<b>\$65.653.848</b>	<b>\$78.611.004</b>	<b>\$94.105.785</b>	<b>\$112.695.939</b>

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Costos Totales</b>	<b>\$155.314.512</b>	<b>\$395.488.864</b>	<b>\$451.383.747</b>	<b>\$527.438.915</b>	<b>\$601.173.618</b>	<b>\$697.579.146</b>	<b>\$818.700.744</b>	<b>\$933.093.862</b>	<b>\$1.074.600.135</b>	<b>\$1.218.742.744</b>	<b>\$1.384.946.464</b>
<b>Costo Fijo Total</b>	<b>\$155.314.512</b>	<b>\$134.044.947</b>	<b>\$150.931.442</b>	<b>\$179.184.808</b>	<b>\$196.739.048</b>	<b>\$227.983.338</b>	<b>\$273.167.166</b>	<b>\$299.339.343</b>	<b>\$338.097.423</b>	<b>\$362.840.408</b>	<b>\$392.432.209</b>
Administrador		\$11.653.200	\$24.005.892	\$24.726.760	\$26.680.803	\$26.609.832	\$41.407.560	\$42.956.202	\$59.417.019	\$61.639.216	\$79.930.653
Administrador redes	\$16.800.000	\$20.716.800	\$21.462.605	\$22.106.483	\$22.933.265	\$47.581.939	\$49.361.504	\$51.207.624	\$53.122.739	\$55.109.581	\$57.170.680
Personal de aseo		\$18.127.200	\$18.779.779	\$29.014.759	\$30.099.911	\$31.225.648	\$43.191.316	\$44.806.671	\$46.482.440	\$60.276.105	\$62.520.431
Contador(a) (Externo)		\$6.474.000	\$6.707.064	\$6.908.276	\$7.166.645	\$7.434.678	\$7.712.735	\$8.001.191	\$8.300.436	\$8.610.872	\$8.932.919
Anfitrión		\$26.714.728	\$26.640.458	\$41.159.508	\$42.698.874	\$44.295.811	\$45.952.475	\$63.561.463	\$65.938.662	\$68.404.768	\$70.963.106
Vendedor de Cafeteria		\$29.133.000	\$30.181.788	\$31.087.242	\$42.999.873	\$44.608.068	\$57.845.512	\$60.008.934	\$74.703.922	\$77.497.849	\$80.396.268
Luz		\$12.305.779	\$12.748.787	\$13.131.281	\$13.622.360	\$14.131.836	\$14.660.367	\$15.208.664	\$15.777.468	\$16.367.546	\$16.979.692
Mantenimiento y Reparaciones		\$2.689.600	\$2.682.826	\$2.763.310	\$2.866.658	\$2.973.871	\$3.085.094	\$3.200.476	\$3.320.174	\$3.444.349	\$3.573.167
Productos limpieza		\$647.400	\$670.706	\$690.828	\$716.665	\$743.468	\$771.273	\$800.119	\$830.044	\$861.087	\$893.292
Seguro local		\$1.294.800	\$1.341.413	\$1.381.655	\$1.433.329	\$1.486.936	\$1.542.547	\$1.600.238	\$1.660.087	\$1.722.174	\$1.786.584
Programa de Gestión de Inventario		\$388.440	\$402.424	\$414.497	\$429.999	\$446.081	\$462.764	\$480.071	\$498.026	\$516.652	\$535.975
Actividades		\$3.000.000	\$3.108.000	\$3.201.240	\$3.320.968	\$3.448.171	\$3.574.020	\$3.707.688	\$3.846.356	\$3.990.209	\$4.139.443
Agua	\$200.000	\$2.000.000	\$2.200.000	\$2.600.000	\$2.800.000	\$3.000.000	\$3.600.000	\$3.800.000	\$4.200.000	\$4.400.000	\$4.600.000
Inauguración	\$2.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Notebook	\$1.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Adaptación Completa del local (arreglo)	\$100.000.000										
Sistema de seguridad local	\$2.000.000										
AUTORIZACIÓN DE INSTALACIÓN D	\$978.732										
REVISIÓN DE PLANOS PARA INSTA	\$611.710										
AUTORIZACIÓN DE FUNCIONAMIE	\$1.724.070										
Adquisición de Marca	\$30.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Costos Variables Total</b>	<b>\$0</b>	<b>\$261.443.917</b>	<b>\$300.452.305</b>	<b>\$348.254.107</b>	<b>\$404.434.571</b>	<b>\$469.595.809</b>	<b>\$545.533.578</b>	<b>\$633.754.519</b>	<b>\$736.502.712</b>	<b>\$855.902.337</b>	<b>\$992.514.255</b>
Agua		\$4.482.598	\$4.966.769	\$5.698.455	\$6.623.263	\$7.643.245	\$9.820.305	\$10.178.632	\$11.746.141	\$13.555.047	\$15.642.824
Pago al franquiciador (%10)		\$49.213.173	\$55.230.395	\$64.254.807	\$74.942.286	\$87.421.717	\$102.057.203	\$119.135.091	\$139.153.127	\$162.516.049	\$188.018.713
Pago al franquiciador marketing (%1 ingresos)		\$4.921.318	\$5.523.040	\$6.425.481	\$7.494.229	\$8.742.172	\$10.205.720	\$11.913.509	\$13.915.313	\$16.251.605	\$18.801.571
Costo en Marketing Club (%2 ingresos)		\$9.842.636	\$11.046.079	\$12.850.961	\$14.988.457	\$17.484.343	\$20.411.441	\$23.827.018	\$27.830.625	\$32.503.210	\$37.603.143
Cafeteria		\$23.346.188	\$27.923.771	\$33.114.763	\$39.686.613	\$47.456.851	\$56.860.917	\$68.056.866	\$81.515.017	\$97.533.195	\$116.742.416
Productos de Cannabis Medicinal		\$169.638.000	\$195.762.252	\$225.909.639	\$260.699.723	\$300.847.481	\$347.177.993	\$400.643.403	\$462.342.488	\$533.543.231	\$615.708.888

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos por Venta (+)		492.131.780	552.303.953	642.548.074	749.422.861	874.217.173	1.020.572.026	1.191.350.908	1.391.531.274	1.625.160.493	1.880.157.128
Costo Variable Total (-)	0	-261.115.719	-300.279.715	-348.088.132	-404.195.791	-469.320.257	-545.215.591	-633.387.562	-736.079.244	-855.413.655	-991.950.316
Costo Fijo Total (-)	-155.314.512	-134.044.947	-151.060.442	-179.337.100	-196.872.219	-228.121.490	-273.310.485	-299.488.023	-338.251.663	-383.000.416	-392.598.202
Depreciación Lineal (-)		-436.233	-436.233	-436.233	-436.233	-436.233	-436.233	-436.233	-436.233	-436.233	-436.233
Intereses (-)											
Ganancia o Perdida de activo fijo											-534.739
Ganancia o Perdida por venta capital de trabajo											-49.395.083
Perdidas del ejercicio anterior		-155.314.512	-58.779.631								
<b>UAI (Utilidad Antes de Impuestos)</b>	-155.314.512	-58.779.631	41.747.952	114.686.609	147.918.618	176.339.194	201.609.718	258.039.091	316.764.135	406.310.189	445.242.555
Impuesto (-) [20%]	0	0	-8.349.586	-22.937.322	-29.583.724	-35.267.839	-40.321.944	-51.607.818	-63.352.827	-81.262.038	-89.048.511
<b>UDI (Utilidad Después de Impuestos)</b>	-155.314.512	-58.779.631	33.398.346	91.749.287	118.334.894	141.071.355	161.287.774	206.431.273	253.411.308	325.048.152	356.194.044
Depreciación Lineal (+)	0	436.233	436.233	436.233	436.233	436.233	436.233	436.233	436.233	436.233	436.233
Intereses (+)											
Ganancia o Perdida por venta activo fijo (+)											534.739
Ganancia o Perdida por venta capital de trabajo (+)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	49.395.083
Perdidas del ejercicio anterior	0	155.314.512	58.779.631	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>FCO</b>	-155.314.512	96.971.113	92.614.210	92.185.520	118.771.127	141.507.588	161.724.007	206.867.505	253.847.540	325.484.384	406.560.099
Inversión Activo Fijo (-)		-8.138.462									
Imprevistos (-) [5%]		-406.923									
Inversión capital de Trabajo (-)		-98.790.167									
Valor Mercado activo fijo (+)											3.241.397
Recuperación del capital de Trabajo (+)											49.395.083
Préstamo (+)											
Amortización préstamo (-)											
<b>FCC</b>	-107.335.552	0	0	0	0	0	0	0	0	0	52.636.480
<b>Flujo Caja Privado</b>	-262.650.064	96.971.113	92.614.210	92.185.520	118.771.127	141.507.588	161.724.007	206.867.505	253.847.540	325.484.384	459.196.579

## Anexo K. Flujo de caja negocio de franquicias

\*Datos obtenidos del Flujo de caja de Plan Completo

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>\$1.928.823.883</b>	<b>\$3.825.694.680</b>	<b>\$6.245.448.712</b>	<b>\$10.498.043.024</b>	<b>\$14.549.027.106</b>	<b>\$19.237.076.029</b>	<b>\$25.659.739.400</b>	<b>\$33.496.407.230</b>	<b>\$42.097.289.248</b>	<b>\$53.228.216.297</b>
Ingresos Membresías	\$19.386.500	\$473.550.912	\$830.518.458	\$1.457.638.349	\$2.033.081.092	\$2.732.973.688	\$3.685.796.743	\$4.841.610.985	\$6.114.022.273	\$7.764.578.679
Ingresos Cuota Incorporación	\$61.442.500	\$56.399.142	\$90.535.834	\$157.441.048	\$137.596.064	\$164.783.225	\$224.677.450	\$268.882.241	\$288.261.859	\$375.574.144
Ingresos Productos Online	\$470.672.748	\$887.907.961	\$1.557.222.108	\$2.733.071.905	\$3.812.027.048	\$5.124.325.666	\$6.910.868.894	\$9.078.020.597	\$11.463.791.763	\$14.558.585.023
Ingresos Clases/Talleres	\$259.680.000	\$510.151.200	\$899.953.848	\$1.568.178.634	\$2.187.260.188	\$2.940.266.447	\$3.965.348.412	\$5.208.775.485	\$6.577.680.329	\$8.353.406.997
Ingresos Atención Médica	\$541.647.210	\$1.023.992.494	\$1.800.481.195	\$3.167.132.202	\$4.427.770.150	\$5.966.476.469	\$8.066.877.669	\$10.624.205.401	\$13.452.665.663	\$17.132.381.606
Ingreso Cuota Incorporación Casa Matriz	\$44.203.393	\$52.858.371	\$62.782.412	\$75.222.305	\$90.000.494	\$107.786.756	\$129.049.880	\$154.502.928	\$184.940.005	\$221.348.792
Adquisición de marca	\$0	\$60.000.000	\$32.370.000	\$67.070.640	\$138.165.518	\$71.666.454	\$74.346.780	\$115.691.024	\$120.017.868	\$166.008.715
Arriendo local (Plan Completo)	\$0	\$12.000.000	\$19.422.000	\$33.535.320	\$62.174.483	\$78.833.100	\$96.650.814	\$123.403.759	\$152.022.633	\$190.910.023
10% ingresos franquicia	\$0	\$140.589.413	\$247.122.732	\$419.788.669	\$709.882.172	\$944.960.967	\$1.222.133.646	\$1.588.905.882	\$2.009.229.183	\$2.448.623.704
Ingreso Membresía Casa Matriz	\$83.675.155	\$100.058.664	\$118.844.452	\$142.392.645	\$170.367.133	\$204.035.775	\$244.285.969	\$292.467.515	\$350.083.615	\$419.003.911
Ingresos Cafetería Casa Matriz*	\$87.165.376	\$91.687.017	\$105.576.392	\$121.946.858	\$140.607.797	\$162.361.491	\$187.341.329	\$216.306.430	\$249.462.587	\$287.851.918
Ingresos Cannabis Casa Matriz*	\$339.276.001	\$391.524.506	\$451.819.281	\$521.399.450	\$601.694.966	\$694.355.991	\$801.286.814	\$924.684.983	\$1.067.086.470	\$1.231.417.786
Ingresos Clases/Talleres Casa Matriz*	\$21.675.000	\$24.975.000	\$28.800.000	\$33.225.000	\$38.400.000	\$44.250.000	\$51.075.000	\$58.950.000	\$68.025.000	\$78.525.000

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Costos Totales</b>	<b>\$354.428.889</b>	<b>\$1.553.448.019</b>	<b>\$2.658.748.243</b>	<b>\$4.183.007.535</b>	<b>\$6.670.351.352</b>	<b>\$8.710.825.450</b>	<b>\$11.122.144.62</b>	<b>\$14.333.889.600</b>	<b>\$18.089.545.645</b>	<b>\$22.652.868.761</b>	<b>\$28.396.109.973</b>
<b>Costo Fijo Total</b>	<b>\$354.428.889</b>	<b>\$780.912.249</b>	<b>\$1.340.796.929</b>	<b>\$2.009.453.372</b>	<b>\$3.030.931.812</b>	<b>\$3.735.753.381</b>	<b>\$4.511.441.712</b>	<b>\$5.499.595.580</b>	<b>\$6.569.567.499</b>	<b>\$8.164.461.953</b>	<b>\$10.095.319.400</b>
Gastos en Capital Humano	\$320.177.652	\$665.911.639	\$1.189.730.536	\$1.840.001.150	\$2.808.123.352	\$3.480.610.620	\$4.219.597.177	\$5.194.776.392	\$6.216.248.810	\$7.752.066.401	\$9.625.195.659
Costos Fijos Casa Matriz	\$20.000.000	\$103.307.783	\$138.952.626	\$156.975.041	\$209.884.632	\$241.714.835	\$277.914.403	\$300.268.069	\$338.327.100	\$396.943.277	\$453.989.810
Costo legal Casa Matriz	\$3.314.512	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos Página Web	\$3.401.840	\$3.720.685	\$5.926.630	\$6.104.429	\$6.332.735	\$6.569.579	\$6.815.281	\$7.070.173	\$7.334.597	\$7.608.911	\$7.893.484
Costos fijos producción de Oficina	\$5.534.885	\$3.972.141	\$6.187.138	\$6.372.752	\$6.611.093	\$6.858.348	\$7.114.850	\$7.380.946	\$7.656.993	\$7.943.364	\$8.240.446
<b>Costo Variable</b>	<b>\$0</b>	<b>\$772.535.771</b>	<b>\$1.317.951.314</b>	<b>\$2.173.554.183</b>	<b>\$3.639.419.540</b>	<b>\$4.975.072.069</b>	<b>\$6.610.702.916</b>	<b>\$8.834.294.021</b>	<b>\$11.519.978.146</b>	<b>\$14.488.406.808</b>	<b>\$18.300.790.573</b>
Costo legal nueva franquicia plan completo	\$0	\$18.794.716	\$7.577.834	\$15.067.894	\$30.352.298	\$15.176.149	\$15.176.149	\$22.764.223	\$22.764.223	\$30.352.298	\$37.940.372
Costo productos cafetería Casa Matriz*	\$0	\$22.897.830	\$27.393.403	\$32.492.192	\$38.928.191	\$46.561.071	\$55.783.991	\$66.761.158	\$79.959.226	\$95.685.335	\$114.536.779
Costo de talleres y actividades deportivas Casa Matriz*	\$0	\$4.669.373	\$5.583.631	\$6.631.945	\$7.946.018	\$9.507.094	\$11.385.925	\$13.632.030	\$16.320.732	\$19.535.916	\$0
Costo cannabis Casa Matriz*	\$0	\$169.638.000	\$195.762.252	\$225.909.639	\$260.699.723	\$300.847.481	\$347.177.993	\$400.645.403	\$462.242.488	\$533.943.231	\$615.708.889
Costo Marketing (2%)	\$0	\$38.576.478	\$76.313.894	\$124.908.974	\$209.960.860	\$290.980.542	\$384.741.521	\$493.194.788	\$669.928.145	\$841.945.785	\$1.064.964.326
Costo productos online	\$0	\$235.336.374	\$443.953.980	\$778.611.054	\$1.266.335.852	\$1.906.013.524	\$2.562.162.833	\$3.455.434.447	\$4.539.010.298	\$5.731.895.881	\$7.279.292.311
Costos de talleres y actividades deportivas	\$0	\$285.633.000	\$581.166.320	\$889.832.465	\$1.244.996.497	\$1.605.986.207	\$2.034.274.505	\$2.536.863.972	\$3.123.653.034	\$3.735.448.362	\$4.388.747.696

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos por Venta (+)		1.928.823.883	3.825.694.680	6.245.448.712	10.498.043.024	14.549.027.106	19.237.076.029	25.659.739.400	33.496.407.230	42.097.289.248	53.228.216.297
Costo Variable Total (-)	0	-772.535.771	-1.317.951.314	-2.173.554.163	-3.639.419.540	-4.975.072.069	-6.610.702.916	-8.834.294.021	-11.519.978.146	-14.488.406.808	-18.300.790.573
Costo Fijo Total (-)	-354.428.889	-780.912.249	-1.340.796.929	-2.009.453.372	-3.030.931.812	-3.735.753.381	-4.511.441.712	-5.499.595.580	-6.569.567.499	-8.164.461.953	-10.095.319.400
Depreciación Lineal (-)		-2.395.968	-4.952.338	-6.436.661	-9.160.584	-29.386.086	-49.484.895	-68.818.529	-89.142.788	-95.422.451	-103.622.396
Ganancia o Pérdida de activo fijo											-2.457.350.901
Ganancia o Pérdida por venta capital de trabajo											-194.181.002
Pérdidas del ejercicio anterior		-354.428.889									
<b>UAI (Utilidad Antes de Impuestos)</b>	<b>-354.428.889</b>	<b>18.551.007</b>	<b>1.161.994.098</b>	<b>2.056.004.517</b>	<b>3.818.531.088</b>	<b>5.808.815.571</b>	<b>8.065.446.505</b>	<b>11.257.031.271</b>	<b>15.317.718.796</b>	<b>19.348.998.036</b>	<b>22.076.952.025</b>
Impuesto (-) [20%]	0	-3.710.201	-232.398.820	-411.200.903	-763.706.218	-1.161.763.114	-1.613.089.301	-2.251.406.254	-3.063.543.759	-3.869.799.607	-4.415.390.405
<b>UDI (Utilidad Después de Impuestos)</b>	<b>-354.428.889</b>	<b>14.840.806</b>	<b>929.595.279</b>	<b>1.644.803.613</b>	<b>3.054.824.870</b>	<b>4.647.052.457</b>	<b>6.452.357.204</b>	<b>9.005.625.017</b>	<b>12.254.175.037</b>	<b>15.479.198.429</b>	<b>17.661.561.620</b>
Depreciación Lineal (+)		2.395.968	4.952.338	6.436.661	9.160.584	29.386.086	49.484.895	68.818.529	89.142.788	95.422.451	103.622.396
Ganancia o Pérdida por venta activo fijo (+)											2.457.350.901
Ganancia o Pérdida por venta capital de trabajo (+)											194.181.002
Pérdidas del ejercicio anterior		354.428.889									
<b>FCO</b>	<b>-354.428.889</b>	<b>371.665.663</b>	<b>934.547.617</b>	<b>1.651.240.274</b>	<b>3.063.985.454</b>	<b>4.676.438.542</b>	<b>6.501.842.100</b>	<b>9.074.443.545</b>	<b>12.343.317.825</b>	<b>15.574.620.880</b>	<b>20.416.715.919</b>
Inversión Activo Fijo (-)		-580.023.842	-1.187.198.801	-830.968.979	-1.266.836.097	-2.628.431.533	-1.363.367.436	-1.414.357.378	-2.200.881.516	-2.283.194.485	-3.158.114.612
Imprevistos (-) [5%]		-29.001.192	-59.359.940	-41.548.449	-63.341.805	-131.421.577	-68.168.372	-70.717.869	-110.044.076	-114.159.724	-157.905.731
Inversión capital de Trabajo (-)	-388.362.005										
Valor Mercado activo fijo (+)											13.997.201.083
Recuperación del capital de Trabajo (+)											194.181.002
<b>FCC</b>	<b>-388.362.005</b>	<b>-609.025.034</b>	<b>-1.246.558.741</b>	<b>-872.517.428</b>	<b>-1.330.177.901</b>	<b>-2.759.853.110</b>	<b>-1.431.535.808</b>	<b>-1.485.075.247</b>	<b>-2.310.925.592</b>	<b>-2.397.354.209</b>	<b>10.875.361.743</b>
<b>Flujo Caja Privado</b>	<b>-742.790.894</b>	<b>-237.359.371</b>	<b>-312.011.124</b>	<b>778.722.846</b>	<b>1.733.807.553</b>	<b>1.916.585.433</b>	<b>5.070.306.292</b>	<b>7.589.368.298</b>	<b>10.032.392.233</b>	<b>13.177.266.670</b>	<b>31.292.077.661</b>

## Anexo L. Inversiones

<b>Activos Fijos Cannamed Corp.</b>	<b>Cantidad</b>
Instalación deportiva	1
Camioneta	1
Notebook + mouse + teclado	16
proyectores	2
Aire acondicionado	2
Mesa 6 trabajadores	8
Sillas escritorio	48
Pizarra (120X200)	2
Local Casa Matriz	1
Muebles Casa Matriz	1
Máquinas Casa Matriz	1
Sistema de seguridad Casa Matriz	1
Local Plan Completo	28
Muebles Plan Completo	28
Máquinas Plan Completo	28

<b>Activos Fijos Plan Básico</b>	<b>Cantidad</b>
Refrigerador	1
Cafetera	1
Microondas	1
Horno eléctrico	1
Cocina (Encimera a Gas)	1

Vitrina pastelera	1
Aire acondicionado	2
Caja registradora	1
Proyector	1
Sillones/sofá	2
Sillas/ Mesas	10
Alfombras	3
Cojines sillas	40
Cojines sillones (relleno + funda)	10
Decoración	1
Mantas	6

