

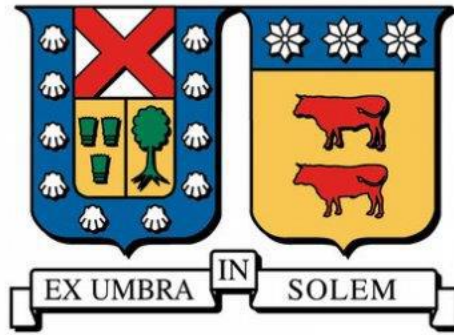
2020-01

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL MODELO DE NEGOCIOS DE UNA POTENCIAL ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO MEDIANTE EL MÉTODO DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS, QUE PRETENDA PARTICIPAR EN LA INDUSTRIA DE LA COMERCIALIZACIÓN DE CANNABIS EN EL MERCADO CHILENO, A FIN DE CONCLUIR SOBRE LA FACTIBILIDAD DE EJECUTAR EL PROYECTO

MUÑOZ AGUILERA, FELIPE IGNACIO

<https://hdl.handle.net/11673/49486>

Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA



UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS

**ANÁLISIS Y EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL MODELO DE NEGOCIOS DE
UNA POTENCIAL ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO MEDIANTE EL
MÉTODO DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS, QUE PRETENDA PARTICIPAR
EN LA INDUSTRIA DE LA COMERCIALIZACIÓN DE CANNABIS EN EL
MERCADO CHILENO, A FIN DE CONCLUIR SOBRE LA FACTIBILIDAD DE
EJECUTAR EL PROYECTO.**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

AUTOR: FELIPE IGNACIO MUÑOZ AGUILERA

PROFESOR GUÍA

GONZÁLO AMÉSTICA H.

SANTIAGO DE CHILE, ENERO 2020.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a mis padres, Angela y Fernando, quienes me apoyaron y brindaron todo el espacio necesario en la aventura del mundo académico y que, como culminación de ese apoyo, se materializa esta pequeña contribución.

A Rodrigo Bastías, quien fue el impulsor de la idea y que, con sus invaluable aportes, lograron orientar correctamente hacia lo que se dispuso como meta.

A mis amigos, Jorge, Cristián, Camila, Ignacio y Coni, quienes comprendieron que cuando tomé la decisión de embarcarme en esta aventura, supieron darme el espacio y apoyarme, cada uno a su manera, para que este ser no se perdiera la vida en los libros

Y a todos aquellos que me entregaron su carisma y afecto durante el transcurso de la carrera, mi gratitud total hacia ustedes. Les deseo mucho éxito en todos los proyectos que emprendan.

INDICE

RESUMEN	1
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
2. OBJETIVOS	6
2.1 Objetivo general	6
2.2. Objetivos Específicos	6
3. ANTECEDENTES	7
3.1 Consumo del cannabis en Chile en los últimos años.....	7
3.1.1 Controversia en la despenalización.	10
3.1.2. Beneficios de la despenalización.	11
3.2. Club cannábico vs dispensario cannábico.....	13
3.3 Estimaciones del mercado del cannabis	16
3.4 Riesgo y retorno del mercado del cannabis	17
4. MARCO TEÓRICO	18
4.1 Modelos de negocios	18
4.2 Patrones de modelos de negocio	18
4.2.1. Desagregación de modelos de negocios.....	18
4.2.2 La larga cola (the long tail)	19
4.2.3 Plataformas Multilaterales	20
4.2.4 Freemium	20
4.2.5 Modelo de negocios abiertos	21
4.3 Modelo Canvas	22
4.3.1 Segmentos de mercado.	22
4.3.1.1 Mercado de masas	23
4.3.1.2 Nicho de mercado	23
4.3.1.3 Mercado segmentado	23
4.3.1.4 Mercado diversificado	23
4.3.1.5 Plataformas multilaterales	23
4.3.2 Propuesta de Valor	24
4.3.3 Canales de Distribución	24
4.3.4 Relaciones con clientes.	25
4.3.4.1 Asistencia personal y Asistencia Personal exclusiva	26
4.3.4.2 Autoservicio	26
4.3.4.3 Servicios automáticos	26
4.3.4.4 Comunidades	27
4.3.4.5 Creación colectiva.....	27
4.3.5 Fuentes de Ingreso.....	27

4.3.6 Recursos claves	28
4.3.7 Actividades claves.....	28
4.3.8 Asociaciones claves.....	29
4.3.9 Estructura de costos.	29
5. MÉTODO.....	31
5.1 Levantamiento de información secundaria	31
5.2 Análisis de la industria	31
5.2.1 Descripción	31
5.2.2. Análisis PEST	31
5.2.3 Análisis del microentorno	32
5.3 Estudio de mercado.	32
5.4 Análisis del modelo de negocio.....	32
5.5 Estudio técnico.....	33
5.6 Estudio financiero	34
6. DESARROLLO.....	36
6.1 Descripción de la industria (sector).	36
6.2- Análisis del Macro entorno (Análisis PEST).	38
6.2.1. Factores Políticos.....	38
6.2.2.1 Regulación.	41
6.2.2. Factores Económicos	44
6.2.3. Factores Sociales.....	49
6.2.4. Factores Tecnológicos	52
6.3.-Análisis del Micro entorno: 5 Fuerzas de Porter	53
6.3.1 Competencia entre Rivales: Baja.....	53
6.3.2 Poder de Negociación de los clientes: Baja.....	54
6.3.3 Amenazas de nuevos Competidores: Regular-Alta.....	55
6.3.4 Poder de negociación de los proveedores. Baja.	56
6.3.5 Amenazas de sustitutos: Baja	56
6.3.6.¿Cómo vencerlas?.....	57
6.4.-Estudio de Mercado.	58
6.4.1 Estimación de la demanda de cannabis.....	59
6.4.2. Estimación de la Oferta.....	63
6.5.- Propuesta del modelo de negocio para ONG.....	65
6.5.1 Segmento de clientes.....	66
6.5.2 Propuesta de Valor.....	67
6.5.3 Canales de Contacto.....	69
6.5.4 Relación con los clientes	71
6.5.5 Fuentes de Ingresos	72

6.5.6 Recursos Claves.....	75
6.5.7 Actividades Claves	76
6.5.8 Socios Claves	76
6.5.9.- Estructura de Costos.....	78
6.6.- Estudio Técnico.	82
6.6.1 Costos Fijos.....	82
6.6.2 Remuneraciones	82
6.6.3 Gastos Generales	83
6.6.4 Localización	85
6.6.5 Inversión Inicial.....	86
6.6.7 Capital de trabajo	87
6.6.8 Depreciaciones.....	87
6.6.9 Precio de venta	88
6.6.10 Estimación de la demanda	90
6.6.11 Costos variables.....	91
6.6.12 Parámetros para la construcción del flujo de caja.....	91
6.7.- Estudio Financiero.	93
6.7.1 Tasa de descuento.....	93
6.7.2 Indicadores de rentabilidad del proyecto.	95
6.7.3 Análisis de Sensibilidad.....	95
7.-CONCLUSIONES	99
8.-RECOMENDACIONES.....	101
9. REFERENCIAS.....	102

RESUMEN

La presente memoria aborda la problemática de la comercialización de cannabis en el mercado chileno asumiendo que, con la actual regulación vigente, ya han surgido organizaciones que logran, de alguna manera, “comerciar” sin fines de lucro cannabis de manera legal. Estas organizaciones se amparan en la ley 20.500 que les permiten su funcionamiento y con ello, logran proveer cannabis a todos sus miembros.

Si bien el presente documento no aborda la normativa legal con la cual dichas organizaciones operan en Chile, sí toma como referencia la misma para analizar y evaluar una propuesta de modelo de negocios de una potencial organización sin fines de lucro mediante el método de evaluación de proyectos y ver la pertinencia de ingresar en un rubro que se ha desarrollado al margen de la ley hasta hace no poco tiempo atrás en la comercialización de cannabis para uso medicinal y recreacional en el mercado chileno. A su vez, se realizó un estudio de mercado para conocer la oferta y demanda de cannabis a nivel nacional a través de la recopilación de fuentes secundarias de información.

Los resultados que se obtuvieron indican que en Chile al año 2019 existen 1.303.605 consumidores prevalentes de cannabis mayores de 18 años y estos demandan 61.924 kilos al año. Por otro lado, la oferta de cannabis al año 2019 alcanzó los 77.408 kilos y se proyecta que al año 2022 esta cifra alcance los 79.559 kilos.

El modelo de negocios propuesto es la comercialización de cannabis, en formato de flor o cogollo, a personas mayores de edad (18 años) que deseen adquirirla para fines medicinal y/o recreacional. Conjuntamente, se ofrece a los diferentes cultivadores informales de cannabis el servicio de intermediación entre ellos (los oferentes) y los consumidores declarados de cannabis además de servicios adicionales en la capacitación en técnicas de cultivo y cosecha de cannabis para optimizar los rendimientos de producción, y servicio de certificación en siembra y cosecha de cannabis.

Lo anterior será ofrecido a través de la radiodifusión en diales regionales y nacionales, a través de la exposición de una página web y por la atención personalizada directa del equipo de la ONG desde la oficina de atención a público, así como en ferias de exposición temática de cannabis. Los ingresos que tendrá la organización provendrán desde la suscripción de los usuarios de cannabis a través de membresías y donaciones de los miembros de la ONG por la facilitación del cannabis para el uso predispuesto por cada uno de ellos, así como a través de la venta de insumos para el consumo placentero del mismo.

Del estudio técnico del proyecto fue posible obtener que los principales costos derivados de la operación de la ONG son los involucrados en los ítems de Remuneraciones de personal e Insumos, éste último está directamente relacionado con la adquisición, transporte y almacenamiento de cannabis. Los valores de ambos ítems alcanzan cifras de 1.506 y 1.908 UF al año 2019.

Del estudio económico y financiero de la ONG se obtuvo un VAN de 2.133 UF y una TIR del 40,9% evaluados a una tasa de descuento del 12% y un horizonte de evaluación de cinco años. Adicionalmente se obtuvo una razón beneficio/costo del 1,12 y un periodo de recuperación del capital de 3,76 años. Concluyendo que el proyecto es viable económicamente.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En Chile, el consumo de cannabis y sus derivados por parte de la población ha venido al alza en los últimos años. La evolución del consumo de cannabis verde entre la población prevalente, definida como consumidora en el último año, se ha incrementado desde el 54,4% el 2012, 68,9% el 2014 y 72,9% el 2016, equivalentes a 1.069.232 personas (Observatorio Chileno de Drogas, 2016).

Actualmente la Ley 20.000 de la República penaliza a quienes produzcan, fabriquen, elaboren, distribuyan, transporten, comercialicen importen, exporten, posean o se les sorprendan la tenencia de precursores o de sustancias químicas esenciales, con el objetivo de destinarlos a la preparación de drogas estupefacientes o sustancias sicotrópicas, lo que dificulta y restringe el acceso y consumo de los productos cannábicos. (Diario Oficial de la República de Chile, 2005)

Esta situación genera efectos negativos para la sociedad civil, ya que incentiva el mercado negro, aumenta el riesgo de consumo de cannabis de orígenes dudosos, desvía recursos fiscales que podrían invertirse en otras materias, restringe las libertades individuales debido a políticas prohibicionistas, entre otros (Domínguez, 2015).

Sin embargo, la actual ley no penaliza cuando el usuario logra acreditar que el consumo es debido a un tratamiento médico o es personal exclusivo y próximo en el tiempo, tampoco pena el cultivo concertado para fines personal exclusivo y/o medicinal, previa autorización del SAG (López y Gómez, 2014).

Los beneficios de consumir y comercializar cannabis han sido estudiados ampliamente por diversos autores.

Según el estudio realizado por Schepeler (2017) en la región de Arica y Parinacota, una potencial despenalización del cannabis tendría un impacto positivo en la generación de empleos directos, aumentando entre un 8,6% y un 9,7% la ocupación de la región.

Por otro lado, un estudio realizado por Szflarki & Sirven (2016) destacan que la utilización del cannabis con fines médicos para el tratamiento alternativo de la epilepsia en los Estados Unidos ha tenido gran aceptación tanto social como de la opinión médica.

Siguiendo la misma línea, la Fundación Daya ha sido pionera en Chile en el desarrollo de un medicamento a base de cannabis que ayuda a tratar enfermedades que la población sufre de forma paliativa, concomitante o curativa, como reducción de náuseas y vómitos, disminución de la presión ocular, fibromialgia, hipertensión, enfermedad de Parkinson, entre otros (Fundacion Daya, 2019).

Dado los antecedentes entregados anteriormente, es posible apreciar que la ciudadanía de Chile ha logrado poco a poco aceptar el consumo responsable de cannabis y sus derivados, ayudando a paliar ciertas dolencias que la población transversalmente sufre. Algunos investigadores opinan que, debido a la falta de rigurosidad en la aplicación de las leyes actuales en materia de drogas y alcohol, el Estado ha dejado al ciudadano desprevenido e indefenso en la adquisición de cannabis para fines médicos como recreacional.

Cabe señalar que, bajo la directriz del consumo no concertado, han surgido nuevos actores en el mercado, Organizaciones de la Sociedad Civil que buscan satisfacer la demanda de estos productos sin el riesgo para el usuario de ser sancionado por la ley actual, por lo que se hace evidente preguntarse ¿Cuál es el modelo de negocio que siguen estos actores?, ¿Será factible replicar a escala nacional el modelo de negocios? ¿Cómo logran sortear la ley sin quebrantarla? ¿Qué beneficios se puede obtener de un modelo como éste para la sociedad civil?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Analizar y evaluar económicamente el modelo de negocios de una potencial Organización sin Fines de Lucro mediante el método de evaluación de proyectos, que pretenda participar en la industria de la comercialización de cannabis en el mercado chileno, a fin de concluir sobre la factibilidad de ejecutar el proyecto.

2.2. Objetivos Específicos

Realizar un estudio de mercado para conocer la demanda y la oferta de cannabis en Chile mediante la recopilación de fuentes secundarias de información.

Describir el modelo de negocios y la propuesta de valor de una Organización sin Fines de Lucro mediante el modelo Canvas en la comercialización de cannabis en el mercado chileno.

Formular un estudio técnico del proyecto para identificar los principales costos derivados de la operación de la organización a través de técnicas de investigación de mercado.

Realizar el estudio económico y financiero con el que se evaluará la factibilidad del proyecto a través de indicadores económicos como el VAN y la razón Beneficio/Costo.

3. ANTECEDENTES

3.1 Consumo del cannabis en Chile en los últimos años.

El consumo del cannabis en Chile tiene larga data. Actualmente el Observatorio Nacional de Drogas, mandatado por el Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol (SENDA) es la entidad estatal encargada de la medición del consumo de diferentes drogas por la población chilena, incluida el alcohol. Dentro de su estudio del año 2016, encontró que el consumo del cannabis, en sus diferentes tipos, dentro de la población prevalente ha aumentado estadísticamente en relación con mediciones anteriores alcanzando la cifra de 1.466.711 personas, concluyendo que tanto para hombres y

mujeres su consumo se ha incrementado, no existiendo diferencias estadísticas entre los niveles socioeconómicos bajo y alto. Por otro lado, de acuerdo con la tabla 1, el consumo de parte de la población socioeconómica media se mantiene estable con respecto al estudio anterior del año 2014.

Tabla 1: Porcentaje del consumo prevalente histórico del cannabis del último año por la población nacional.

Serie	Total	Sexo		Tramos de edad					Nivel socioeconómico		
		Hombre	Mujer	12 a 18	19 a 25	26 a 34	35 a 44	45 a 64	Bajo	Medio	Alto
1994	4,0	6,1	1,9	5,6	8,7	4,7	1,6	0,2	3,6	3,2	5,2
1996	4,0	5,9	2,2	6,7	10,6	3,5	1,1	0,2			
1998	4,8	7,2	2,4	7,6	12,1	4,8	1,7	0,3	5,4	5,0	4,2
2000	5,7	8,5	3,1	8,1	14,7	6,7	2,4	0,4	5,7	4,9	6,6
2002	5,0	7,9	2,3	6,2	13,0	6,7	2,0	0,5	5,5	4,3	5,0
2004	5,4	7,6	3,2	6,2	14,7	6,5	2,4	0,7	5,0	4,5	7,0
2006	7,2	9,7	4,7	7,4	18,5	9,8	3,8	1,3	5,8	6,0	10,3
2008	6,4	8,8	4,2	9,1	17,9	6,7	2,8	0,9	7,4	5,6	6,4
2010	4,6	7,1	2,1	5,3	12,3	6,7	2,6	0,5	6,1	3,3	5,1
2012	7,1	9,8	4,4	6,7	17,5	10,3	4,4	1,9	7,4	6,9	7,1
2014	11,3	14,6	8,1	13,5	24,0	17,1	9,0	4,2	10,6	10,4	12,5
2016	14,5	18,4	10,6	12,6	33,8	23,4	9,4	5,5	14,4	12,1	16,6

Fuente: Observatorio Nacional de Drogas, 2016.

Además, se establece que el consumo de cannabis prensada, conocida coloquialmente con el nombre de paraguaya, ha ido declinando por parte de la población, aumentando el consumo del cannabis tipo “verde”, aunque este aumento no resulta significativo en relación con el estudio anterior. Cabe mencionar que el cannabis tipo “verde” hace referencia al cannabis autocultivado. Por otro lado, el consumo del cannabis tipo “skunk” o de alta

potencia se incrementó significativamente desde 5,4% al 9,7 %, equivalentes a 142.271 personas.

Desagregando los datos obtenidos del estudio, menciona que la población sobre 26 años hasta 34 años ha aumentado su consumo de cannabis “verde” pasando desde un 62,1% a un 76,1% entre el año 2014 y el año 2016, de la población declarada consumidora prevalente de cannabis, cifra que alcanza el valor de 1.116.167 personas.

El estudio del SENDA concuerda con lo investigado por la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (United Nations Office for Drugs and Crime, 2018) y difundido por el diario El Mercurio (El Mercurio, 2018), quien en su reporte del año 2017, sitúa a Chile como el tercer país del mundo con mayor consumo de cannabis por parte de su población, detrás de Israel y Estados Unidos.

El año 2015, la Cámara de Diputados votó un proyecto de ley para despenalizar el autocultivo de cannabis permitiendo la posesión hasta 6 plantas por domicilio y el porte de hasta 10 gramos para consumo privado sin necesidad de solicitar una autorización al Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), sin embargo, el gobierno de la época modificó el proyecto para permitir sólo una planta por domicilio y el porte de hasta 2 gramos para consumo privado, logrando con esto permitir el cultivo de cannabis sin límites de cantidad de plantas siempre que se cuente con la autorización del SAG. Paralelamente, se autorizó la elaboración de productos medicinales en base a cannabis previa autorización del Instituto de Salud Pública (ISP) y su venta con receta médica retenida (Schepeler, 2017).

3.1.1 Controversia en la despenalización.

Lo anterior no dejó indiferente a ningún actor de la sociedad. Schepeler (2017) recoge abundante literatura relacionada a la discusión que se armó el año 2015 previa a una modificación de la ley 20.000 de la República. En ella destaca las opiniones de senadores como Fulvio Rossi que opinaba a favor de la promulgación de la modificación de la ley justificando que el enfoque prohibitivo era errado y muy cuestionado a nivel mundial y que la visión que se debía tener era la de prevención, ya que las actuales políticas prohibicionista sólo han estado incrementando el consumo en la población.

La clave debe ser la educación sobre los riesgos de consumir como pilar fundamental para disminuir el consumo en la población y que una política prohibicionista, además de aumentar el consumo, lo criminaliza, logrando que los consumidores sean tratados como micro traficantes.

Por contraparte, los que poseían una opinión en contra esgrimían que los jóvenes y adolescentes se verían más expuestos al consumo del cannabis, por lo que aludían a argumentos que la cannabis prensada contiene sustancias químicas nocivas para la salud, listando una serie de efectos y consecuencias de consumirla, entre ellas: alteraciones al Sistema nervioso central, Sistema respiratorio, Sistema reproductivo y Sistema cardiovascular.

Venegas y Domínguez (2015) en su carta al director del periódico El Mercurio, logran, a través de la Presidencia de la Sociedad de Psiquiatría y Neurología de la Infancia y Adolescencia y la Sociedad Chilena de Pediatría, exponer que el cannabis en los niños y adolescentes dañan el cerebro de forma irreversible, aludiendo que el cerebro no madura correctamente hasta la edad de los 25 años.

En respuesta a la opinión anterior, Gazmuri (2015) quien fue la Presidente de la Fundación Daya en ese entonces, recalca que el proyecto de ley nace de considerar que la política prohibicionista ha fracasado en prevenir y reducir el consumo de cannabis en los jóvenes y que el proyecto trata de una despenalización efectiva con una regulación adecuada con el fin de detener la criminalización del consumo y reducir el consumo juvenil.

3.1.2. Beneficios de la despenalización.

Según Domínguez (2015), en su tesis de magister titulada Análisis Costo Beneficio de la política del cannabis en Chile plantea que un modelo social de mercado de legalización del cannabis sea basado en la salud y bienestar de los ciudadanos., esto es que los privados mediante patentes específicas, realicen el cultivo de cannabis de forma regulada por el estado, a través de un ente fiscalizador que acredite la infraestructura y conocimientos necesarios para proceder a la comercialización y así asegurar la calidad del producto.

En términos de tributación, propone un tributo similar al utilizado por el Servicio de Impuestos Internos al tabaco procesado, esto es un 60,5%. Con lo anterior, estima que se podría recaudar aproximadamente M\$ 61.258.688, esto sería sin considerar lo recaudado por concepto de IVA y patentes municipales.

Por otro lado, Queirolo *et al*, 2016, expone el caso de Uruguay en la despenalización y regulación de la producción, distribución y consumo de cannabis que permiten a los uruguayos obtener marihuana a través de tres métodos: una es a través de los clubes cannábicos; el autocultivo y la tercera es la compra en farmacias. Los métodos son mutuamente excluyentes y los ciudadanos deben elegir sólo una vía legal para adquirir cannabis y registrarse en el Instituto de Regulación y Control de Cannabis (IRCC), siendo los clubes cannábicos una organización privada y legal de usuarios adultos que cultivan cannabis de forma colectiva para su propio consumo y sin intención de generar ganancias. (Queirolo , Boidi, & Cruz, 2016)

Además, agrega que la figura de los clubes cannábicos es considerada como una manera eficiente de quebrantar el poder de los mercados negros en relación con países donde la producción, comercialización y consumo no está permitida.

De acuerdo con el estudio realizado por Gruzca *et al.*, (2018), el efecto que tuvo la despenalización del consumo de cannabis en cinco estados de Estados Unidos, estos son, Massachusetts, Conecticut, Rhode Island, Vermont y Maryland, logró disminuir los arrestos

por posesión de cannabis tanto en adultos como en jóvenes, sugiriendo que el cambio de política represiva tuvo los efectos previstos. Además, mencionan que no pudieron encontrar ningún incremento en la prevalencia del consumo de cannabis por parte de menores de edad.

En Chile, en el año 2015 tras el fallo de la Corte Suprema de Justicia que dejó en libertad a una ciudadana en Arica por cultivar cannabis para abastecer a sus miembros de una Asociación de la Sociedad Civil dejó un precedente para que surgiera en el año 2016 la primera asociación cannábica en Chile (House of Weed, 2018). A partir de ese momento se quiebra la doctrina punitiva de la prohibición del cannabis permitiendo cultivar y consumir, a través de una figura legal, cannabis para uso medicinal y recreativo.

3.2. Club cannábico vs dispensario cannábico.

Un club cannábico es una corporación sin fines de lucro constituida bajo el alero de la Ley 20.500 de Asociaciones y Participación Ciudadana promulgada en el año 2011. Esta ley entrega un marco y piso jurídico a las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) para permitir y promover el desarrollo y organización de la sociedad civil, incrementando su participación e incidencia en la gestión pública a nivel central y comunal (Acción, s.f.).

De acuerdo con House of Weed (2018), esta ley busca que la ciudadanía se organice por sí misma y resuelva sus propias necesidades.

Bajo el amparo de esta ley, es que en el año 2016 se creó en Chile el primer club cannábico bajo el nombre de Botánica Orgánica Cannabis Internacional (BOCI) en la región de Arica con la finalidad de abastecer el consumo personal de sus socios dada la escasez del producto y la dificultad para acceder a él. Cabe recordar que una OSC es una organización sin fines de lucro que se encuentra regulada bajo la ley y que busca resolver las necesidades de una ciudadanía organizada.

Este tipo de club no proveen cannabis, sino que brindan las condiciones y el conocimiento para que los miembros puedan acceder al material vegetal a través de cultivos colectivos, en un ámbito privado y donde todos los miembros están claramente reconocidos.

Por su parte, los Dispensarios cannábicos son similares a una tienda de retail donde su esencia permite que cualquiera puede comprar cannabis (House of Weed, 2018), tal como se han desarrollado en Canadá y algunos estados de Estados Unidos como Oregon, Whashington, Colorado y Alaska que han permitido el consumo recreativo. (Schepeler, 2017) y (Infobae, 2018).

Las características que diferencian los Dispensarios de los Clubes cannábicos son que el usuario consumidor y comprador de cannabis debe poseer una receta médica que le justifique la compra cannábica o con algún documento de identificación especial. Además, no está autorizado y permitido el consumo de cannabis dentro de los dispensarios.

Caso especial es el modelo de Canadá que legalizó el cultivo, producción, consumo y comercialización de productos cannábicos a toda persona mayor a 18 años. Por ende, los consumidores poseen una variada carta de oferentes que entregan diversas variedades de esta planta y sub productos para poseer hasta 30 gramos de cannabis seca. Sin embargo, el consumo posee las mismas restricciones que posee el tabaco en Canadá. (Infobae, 2018)

Por otro lado, los clubes cannábicos no son tienda, son asociaciones con miembros registrados e identificados donde la producción del cultivo es de propiedad de la asociación y no de los miembros propiamente tal, siendo ésta dividida por el aporte entregado por cada miembro. Este modelo ha sido importado desde España y se caracteriza en que el recinto donde se encuentran estos clubes es de propiedad privada, detalle no menos importante para la ley 20.000 ya que, según ésta, sí está permitido el consumo de cannabis para uso privado e inmediato o para fines medicinales. (House of Weed, 2018).

3.3 Estimaciones del mercado del cannabis

Un estudio realizado por Werb *et al.*, (2012) sobre el mercado doméstico ilegal del cannabis en Columbia Británica, Canadá, demostró a través de simulaciones de Montecarlo que el gasto medio anual en cannabis fue de \$407 millones de dólares canadienses por año, donde el mayor aporte lo realizaban los usuarios diarios de cannabis, con \$357 millones de dólares canadienses. El modelo utilizado usó variables como el número de usuarios de cannabis, la frecuencia de uso de ésta, la cantidad de cannabis usada y el precio de ésta. Sus resultados fueron consistentes con los calculados por Kilmer & Pacula (2009) donde mencionan que el gasto estimado total en cannabis en Canadá es aproximadamente 0,29% del PIB. Con lo anterior, lograron estimar valores de \$4.600 millones de dólares canadienses al año de gasto en consumo, siendo la proporción del estado de Columbia Británica del 13% de la población canadiense, lo que logra alcanzar \$407 millones de dólares canadienses.

Sin embargo, desde octubre del 2018, Canadá legalizó el consumo recreativo de cannabis como una medida de reducir las ganancias del mercado ilegal donde la población se abastecía para su consumo. Los resultados a la fecha de su legalización aún se mantienen en estudio, no obstante, se ha podido establecer que el precio promedio del gramo de cannabis en el mercado ilegal, \$6,37 dólares canadienses, es más barato que en el mercado legal, \$9,99 dólares canadienses. Pese a lo anterior, la mitad de la población ha adquirido los gramos de cannabis a través del mercado formal, después de 3 meses de legalizar el consumo en el país (Statistics Canada, 2019).

3.4 Riesgo y retorno del mercado del cannabis

De acuerdo a Weisskopf (2019), invertir dinero en el mercado del cannabis en Canadá y Estados Unidos conlleva un riesgo alto comparado con otras industrias relacionadas como el alcohol, tabaco y armas. Sin embargo, el retorno esperado es también alto, obteniéndose retornos medios diarios de 0,17% y 0,20% para una cartera de inversión igualmente ponderadas y carteras de inversión con un peso ponderado por 33 compañías estudiadas. Concluye que, si bien a largo plazo pareciera ser un mercado bastante atractivo invertir en él, obteniendo un coeficiente beta de peso ponderado igual a 0,961, en el corto y mediano plazo es más cuestionable invertir debido a tres razones principales, éstas son; la mayoría de las empresas activas son de capacidad baja, con poca información sobre ellas; el riesgo es alto debido a cómo el mercado se consolidará en el futuro y qué tan rápido la legalización ocurrirá en Estados Unidos como también en otros países para que el mercado pueda consolidarse con reglas claras; y por último, la industria no se ha uniformado. Sin embargo existen dos vertientes claras que pueden apreciarse, la medicinal y la recreacional. La primera pareciera ser la más aceptada socialmente y la de más éxito, pero conlleva a múltiples problemas tanto políticos como regulatorios. La segunda es más abierta a la interpretación, pero debiera girar en torno a marcas, mercadeo y segmentación de consumidores de manera muy similar a lo que se realiza con las industrias del tabaco y el alcohol.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 Modelos de negocios

Los modelos de negocios son una herramienta previa al plan de negocios que ayudan a definir con claridad lo que se ofrecerá al mercado, cómo se ofrecerá, a quién se ofrecerá, y de qué forma se generará el ingreso. Según Osterwalder (2010), un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y captura valor. Con lo anterior, es posible obtener la idea central de lo que significará el desarrollo de la empresa.

4.2 Patrones de modelos de negocio

De acuerdo con Osterwälder, A. & Pigneur, Y. (2011), existen 5 patrones de modelos de negocio que pueden ser elaborados a partir de conceptos de gestión empresarial y que permiten la comparación de conceptos, facilitan su comprensión y simplifican su aplicación. Estos patrones se basan en los conceptos de: Desagregación, Larga Cola (long tail), Plataforma Multilateral, Freemium y Modelo de Negocios Abiertos.

4.2.1. Desagregación de modelos de negocios

Este concepto sostiene que existen fundamentalmente tres tipos de actividades empresariales diferentes, estas son:

- Gestión de relaciones con los clientes
- Innovación de Productos y/o Servicios
- Gestión de Infraestructuras.

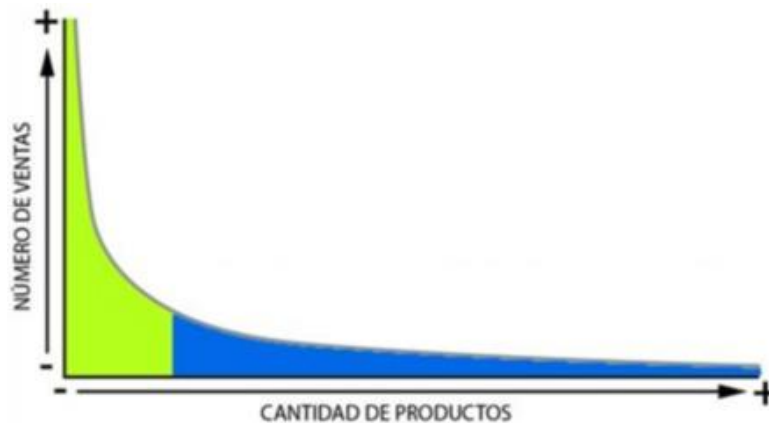
El motivo de la desagregación puede ser diverso, desde económico, la competencia y la cultura. A medida que se logra desagregar las actividades es posible centrarse en acciones que permitan mejorar aquellas actividades. Estas tres actividades pueden coexistir dentro de una misma empresa, aunque lo ideal es que se desagreguen en entidades diferentes para evitar conflictos.

4.2.2 La larga cola (the long tail)

Este modelo basa su principio en la efectividad de vender menos unidades de más cosas, o lo que es lo mismo, especializarse en vender una amplia gamma de productos especializados que vendiéndose por separado tienen un volumen de ventas relativamente bajos. Logrando que el total de ventas de productos especializados pueda ser tan lucrativo como el modelo tradicional donde un número reducido de éxitos de venta generan la mayor parte de los ingresos (Vicencio, 2017).

Estos modelos requieren costos de inventario bajos y plataformas potentes para que los interesados accedan fácilmente a los productos especializados. La figura 1 esquematiza de mejor manera el modelo planteado.

Figura 1: Modelo de Larga Cola.



Fuente: Imagen Internet y el modelo Long Tail. Diciembre 2014.

4.2.3 Plataformas Multilaterales

Las plataformas multilaterales reúnen dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes, y actúan como intermediarios entre estos grupos para crear valor y potencian el efecto red. El valor de estas plataformas aumenta a medida que aumenta el número de usuarios. Este tipo de modelos ha existido desde hace años, pero con la irrupción del internet y la conectividad, éstos han proliferado a velocidades muy dinámicas (Galdames, 2016).

4.2.4 Freemium

En este modelo de negocio, al menos un segmento de mercado se beneficia constantemente de una oferta gratuita y obtiene beneficios de ella. Este modelo se sustenta en que otro segmento de mercado se encarga de financiar los productos y/o servicios que se

le entregan al segmento que se ve beneficiado. De acuerdo con Vicencio (2017), existen varios patrones que hacen posible una oferta gratuita. Algunos de estos pueden ser:

-

- **Oferta gratuita:** Basada en una plataforma multilateral con publicidad.
- **Freemium:** Se entrega el servicio de forma gratuita y se cobra por el servicio opcional premium.
- **El cebo y anzuelo:** Se genera una oferta inicial gratuita o de bajo precio que lleve a los clientes a realizar nuevas compras.

4.2.5 Modelo de negocios abiertos

Este tipo de modelos de negocios se utilizan para crear y captar valor mediante la colaboración y asociación con socios externos. Esto puede desarrollarse de dos maneras; de afuera hacia adentro, que significa que la apertura del proceso de investigación de una empresa se hace hacia terceros; y desde adentro hacia afuera, proporcionando a terceros las ideas y activos que no se estén utilizando en la empresa. De acuerdo con Vicencio (2017), pueden crear más valor, explotar mejor sus procesos de investigación y rentabilizarlos si:

- Integran conocimientos, objetos de propiedad intelectual y productos externos en su trabajo de innovación.
- Externalizan productos, tecnologías, conocimientos y objetos de propiedad intelectual que no se utilizan en la empresa.

4.3 Modelo Canvas

La metodología Canvas es una herramienta para la creación y el desarrollo de modelos de negocio que, basados en el desarrollo de estrategia empresarial permiten describir de manera lógica la forma en que un modelo de negocio en marcha o recién iniciado crea, entrega y genera valor. Este proceso de desarrollo es parte de la estrategia, por lo que es importante estructurar este tipo de recursos para conocer en profundidad cómo opera una empresa y conocer las fortalezas y debilidades de esta. Este modelo se basa en un lienzo dividido en nueve módulos que se definen a continuación (Vicencio, 2017).

4.3.1 Segmentos de mercado.

Este módulo explica cómo una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado. Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes rentables, y es posible aumentar la satisfacción de estos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes (Vicencio, 2017).

Las diferencias entre cada segmento se verán reflejadas posteriormente en los tipos de estrategias de propuesta de valor, canales de distribución, tipo de relación, índice de rentabilidad y elasticidad precio de la demanda (Galdames, 2016). Algunos de estos segmentos de mercado según Galdames (2016) son:

4.3.1.1 Mercado de masas

Se enfoca a un público general, no distinguiéndose segmentos de mercado. La propuesta de valor, el canal de distribución y la relación con el cliente apuntan a un grupo masivo con problemas y necesidades similares.

4.3.1.2 Nicho de mercado

En este caso la propuesta de valor junto a los canales de distribución y la relación con el cliente responden a necesidades y requisitos de un segmento específico, generalmente apunta a un número muy reducido de clientes que cumplen con exigencias poco convencionales.

4.3.1.3 Mercado segmentado

En este caso se distinguen segmentos de mercado con problemas y necesidades levemente diferentes, lo cual tiene implicaciones para los demás módulos del modelo de negocio, como lo son la propuesta de valor, canales de distribución y relación con el cliente.

4.3.1.4 Mercado diversificado

Se alcanza a dos segmentos de mercado sin relación aparente, que poseen problemas y necesidades diferentes.

4.3.1.5 Plataformas multilaterales

Algunas empresas se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes. La plataforma crea valor al permitir la interacción entre los distintos grupos que participan en ella, aumentando a medida que crece el número de usuarios que la componen, generando un efecto denominado “efecto de red”. Este tipo de mercado surge con la aparición de tecnologías de la información en donde miembros de estas comunidades tienen una necesidad y esta es canalizada mediante el uso del sistema que a su vez beneficia a quienes poseen la capacidad de satisfacer dicha necesidad, de esta manera se provee de un espacio de comunicación expedito hacia los potenciales clientes.

4.3.2 Propuesta de Valor

Son el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del mismo. Por tal motivo, este módulo describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes (Castillo, 2015), (Vicencio, 2017).

Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o disruptiva, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.

4.3.3 Canales de Distribución

Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta, estableciendo el contacto entre la empresa y los clientes, desempeñando un papel primordial en su experiencia. Además, de acuerdo a Vicencio (2017) los canales tienen, entre otras, las siguientes funciones:

- a) Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.
- b) Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
- c) Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos.
- d) Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
- e) Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

4.3.4 Relaciones con clientes.

Se refiere a los distintos tipos de relaciones que la empresa establece y mantiene con determinados segmentos de mercado de forma independiente. Estas relaciones pueden ser personales o automatizadas. Las relaciones con los clientes se fundamentan en tres conceptos claves: la captación de clientes, su fidelización y por último, la estimulación de las ventas. Por lo tanto, se debe estudiar cómo integrar al cliente al negocio de forma de que permanezca en el tiempo, generando ingresos rentables (Galdames, 2016).

El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en la experiencia global del cliente. Según Galdames (2016) algunos tipos de relación serían:

4.3.4.1 Asistencia personal y Asistencia Personal exclusiva

Se basa en la interacción humana. El cliente se comunica con un representante real del servicio. Se establece, por ejemplo, en los puntos de venta, centro de llamada, correo electrónico, etc. Por otro lado, la asistencia personal exclusiva se refiere a que sólo un representante real del servicio se dedica específicamente a un cliente determinado con el objetivo de generar una relación más íntima con él, la que suele prolongarse en el tiempo.

4.3.4.2 Autoservicio

Se proporcionan los medios para que los clientes se atiendan ellos mismos. No existe una relación directa con los clientes. Generalmente se utiliza para disminuir los tiempos de espera del servicio y cuando ser atendido personalmente no agrega valor.

4.3.4.3 Servicios automáticos

Combina las características del autoservicio con procesos automáticos logrando reconocer a los diferentes clientes y ofrecerles información relativa a sus pedidos. Los mejores servicios automáticos pueden simular una relación personal, siendo las recomendaciones de los productos a comprar en plataformas virtuales que se unen a través de los sitios vistos y de los perfiles de redes sociales, un claro ejemplo. Al momento de generar la compra o de cotizar productos, muchas páginas en la web integran este sistema

recomendando a través de lo seleccionado anteriormente o de los gustos anteriores del consumidor.

4.3.4.4 Comunidades

Se utilizan comunidades de usuarios para profundizar la relación con los clientes o potenciales clientes, facilitando el contacto entre sus miembros, compartiendo sus experiencias de uso de producto, satisfacciones y desencantos. De esas experiencias los usuarios pueden sacar lecciones y ayudarse unos a otros. Las comunidades en línea permiten que los clientes intercambien información, solucionen problemas de otros y ayuden a las empresas a conocerlos mejor.

4.3.4.5 Creación colectiva

Se recurre a la colaboración de los clientes para crear valor. Por ejemplo mediante la escritura de comentarios, colaborando en el diseño de productos nuevos o creando contenido para el consumo público.

4.3.5 Fuentes de Ingreso

Las fuentes de ingreso se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas por las empresas en los diferentes segmentos de mercado a los que cubre. Por lo que es necesario responder cuánto está dispuesto a pagar el cliente de cada segmento por lo que busca, de manera de definir una o varias fuentes de ingreso en cada segmento y que esta búsqueda de precio esté acorde a lo que el cliente espera (Galdames, 2016).

Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad. Sin embargo, un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos, estas son: Ingresos por transacción derivados de pagos puntuales de clientes e, Ingresos por transacciones derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente (Vicencio, 2017).

4.3.6 Recursos claves

Este módulo describe los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Estos recursos clave son diferentes y pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Junto a lo anterior, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave (Vicencio, 2017).

4.3.7 Actividades claves

Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes e integrarlos al modelo para percibir ingresos. Estas actividades también varían en función del modelo de

negocio, logrando ser reconocidas las de Producción, Resolución de problemas y Plataforma/red respectivamente (Galdames, 2016).

4.3.8 Asociaciones claves

En este módulo se describen la red de proveedores y/o socios que contribuyen a que el modelo de negocio se desenvuelva de la forma prevista, los recursos que aportan y las actividades clave que realizan. Es así que las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio, creando alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos (Vicencio, 2017).

Según Vicencio (2017), dentro de estas asociaciones se reconocen cuatro tipos diferentes de alianzas:

- a) Estrategias entre empresas no competidoras.
- b) Coopetición: que son asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- c) Joint Ventures o empresas conjuntas para crear nuevos negocios.
- d) Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

4.3.9 Estructura de costos.

Este es el último segmento que completa la creación del modelo Canvas, y se relaciona con la totalidad de los costos en los que se incurre en la puesta en marcha de un determinado modelo de negocio. La creación y entrega de valor, el mantenimiento de relaciones con proveedores y clientes; y la generación de ingresos tienen un costo. Por otra parte, se determinan los costes que generan un mayor impacto en el modelo de negocios como también los recursos y actividades a los cuales se debe asignar una mayor cantidad de dinero, tiempo y recursos. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costos que otros (Vicencio, 2017).

La siguiente figura muestra gráficamente como es la configuración de los nueve módulos que permiten construir el lienzo estratégico.

Figura 2: Modelo de Negocios Canvas



Fuente: Osterwälder, A. & Pigneur, Y. (2011).

5. MÉTODO

5.1 Levantamiento de información secundaria

Para el desarrollo exitoso de la investigación, se utilizó fuentes de información secundaria como bases de datos de orígenes estatales provenientes de la Fiscalía de Chile (2019), del Observatorio chileno de drogas (2016), Instituto Nacional de Estadística (2018), Registro Civil e Identificación (2019), y de la Asociación chilena de organismos no gubernamentales (s.f). Además, para el análisis del macroentorno, se utilizaron fuentes provenientes de la prensa y casos específicos divulgados por entidades privadas vinculadas al mundo cannábico. La siguiente figura resume esquemáticamente los pasos seguidos para concretar la investigación.

Figura N°: Mapa esquemático del método utilizado



Fuente: Elaboración Propia.

5.2 Análisis de la industria

5.2.1 Descripción

En este apartado se procedió a describir detalladamente, el mercado nacional actual del cannabis, mencionando las oportunidades que son posibles de aprovechar y la amenazas que se deben eludir como organización.

5.2.2. Análisis PEST

A partir de la información levantada en la sección anterior, se procedió a realizar un análisis de la industria a través del estudio de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

5.2.3 Análisis del microentorno

A través de las herramientas expuestas por Porter (2008), descritas en las cinco fuerzas de Porter, se expusieron las fortalezas y debilidades que el proyecto presentó en la evaluación.

5.3 Estudio de mercado.

Para establecer la brecha entre oferta y demanda del cannabis en Chile, se procedió a integrar información del Observatorio del Narcotráfico de Chile perteneciente a la Fiscalía de Chile, quien posee la información de las incautaciones de diferentes drogas que realiza los organismos de seguridad del país y, del Observatorio chileno de Drogas que estima el porcentaje de la población que se declara prevalente en el consumo de cannabis en el último año. Haciendo el contraste entre ambos fue posible medir y estimar el número de personas que demandan cannabis en Chile. Además, por medio de la base de datos del Registro Civil fue posible encontrar y cuantificar el número de agrupaciones que se han creado con fines relacionados al consumo y distribución de la cannabis de forma completamente ajustada a derecho.

5.4 Análisis del modelo de negocio

Mediante la propuesta del modelo de negocio desarrollada por Oscar Osterwalter e Yves Pigneur (2010) utilizando el método Canvas, el modelo de negocio se describió en nueve módulos que permitieron una vista sencilla, sólida, resumida y comprensible del negocio que se quiso abordar. Estos módulos abarcaron cuatro áreas principales de un negocio: los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica. De acuerdo con Castillo (2015) y Galdames (2016), el orden de los módulos es de suma importancia y debe ser respetado, ya que la información a medida que se avanzó en los módulos se acumuló y se utilizó como información para el siguiente. Con esto se buscó responder a cuatro preguntas:

1. ¿A quién va dirigido?: Segmentos de mercado
2. ¿Qué es lo que se entregará?: Propuestas de valor
3. ¿Cómo se va a generar valor?: Canales, relaciones con los clientes, recursos clave, actividades clave y asociaciones clave
4. ¿Cómo se financiará?: Estructura de costes y fuentes de ingresos

5.5 Estudio técnico

La estimación de los costos e inversiones necesarias para el funcionamiento de la organización sin fines de lucro se hicieron de acuerdo con los establecido por Sapag (2007) a fin de determinar los requerimientos de obras físicas, equipos, su vida útil, recursos humanos y recursos materiales con el objetivo de cuantificarlos monetariamente y proyectarlos en el flujo de caja que posibilitó la evaluación económica.

5.6 Estudio financiero

Para el desarrollo del estudio financiero, se utilizó el modelo Capital Asset Pricing Model (CAPM) para el cálculo de la tasa de descuento, el cual permitió estimar la rentabilidad esperada del activo en función del riesgo sistemático de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$Tasa\ descuento = R_f + \beta_d(R_m - R_f)$$

Donde:

R_f = Tasa libre de riesgo del país.

R_m = Tasa del mercado objetivo

β_d = Coeficiente no apalancado de sensibilidad del activo en relación al mercado.

Una vez obtenido el flujo de caja de cada periodo, se procedió determinar la viabilidad financiera del proyecto utilizando el método del Valor Actual Neto (VAN) de acuerdo con la siguiente formula:

$$VPN = \sum_{i=1}^n \frac{(FCN)_i}{(1+t)^i} - INV_0$$

Donde:

FCN_i = Flujos de caja neto del periodo i; i=1, 2, 3.

t = Tasa de descuento exigida al proyecto.

INV = Inversión realizada en el año 0.

Para comparar indicadores financieros, se procedió a calcular la relación beneficio-costos del proyecto a través de la siguiente fórmula con el objetivo de demostrar cuánto retorno se obtendrá por cada unidad monetaria invertida en el proyecto:

$$B/C = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{V_i}{(1+t)^n}}{\sum_{i=1}^n \frac{C_i}{(1+t)^n}}$$

Donde:

B/C = Relación Beneficio Costo.

V_i = Valor de los beneficios brutos, con $i= 1, \dots, n$)

C_i = Egresos del proyecto, con $i= 1, \dots, n$)

t = tasa de descuento exigida al proyecto.

6. DESARROLLO

6.1 Descripción de la industria (sector).

En Chile se posee una legislación punitiva en el uso, transporte y venta de estupefacientes como lo es la Ley 20.000 que castiga severamente con años de presidio a quienes la infrinjan. Sumado a lo anterior, los esfuerzos estatales para combatir el narcotráfico han ido evolucionando en políticas prohibicionistas y punitivas para la población. Sin ir más lejos, durante el mes de Julio del año 2019 el Presidente de la República autorizó mediante decreto, la intervención de las Fuerzas Armadas en las fronteras para controlar de mejor forma el flagelo del narcotráfico en los pasos fronterizos no habilitados de la zona norte del país como medida de ayuda en el aumento de los decomisos de drogas por las policías.

Sin embargo, a nivel interno el consumo de cannabis auto cultivada ha sido creciente por parte de la población dejando de lado la tendencia del consumo de cannabis adulterado (prensado paraguaya) (Senda, 2016). Este incremento es debido a que la población ha bajado la perspectiva riesgosa del cannabis como droga de entrada a estupefacientes más duras acompañado de un acceso a un nivel de información sin precedentes en la historia, lo que permitió que naciera en el colectivo ciudadano la idea de un consumo “sano” y “natural” es beneficioso para el bienestar del individuo.

Adicional a lo anterior, se han concebido modelos de negocio que orbitan lo relacionado al auto cultivo de cannabis como lo son los Grow Shop, diseñados con un giro de comercialización y distribución de elementos para la jardinería en general que facilitan el acceso a implementos y tecnologías que logran ser más eficientes el cultivo indoor y el consumo del cannabis por la población. Al año 2015, se habían registrado 169 tiendas de este giro sólo en la RM. (Vargas, 2016)

Otros modelos de negocio relacionados al cannabis pero orientados al consumo de productos derivados de ésta son los Coffee Shop, que buscan satisfacer la demanda de productos de jardinería para el cultivo de cannabis y su consumo, a través del enganche de sus clientes por el servicio de cafetería y repostería especializada en productos cannábicos utilizando aceites de semillas de cáñamo. Si bien el core business de este modelo no es la cafetería sino la venta de accesorios para el cultivo de cannabis, ha sido bien recibido por la población adulta que busca satisfacer la curiosidad de productos novedosos, como lo son los cupcakes, galletas horneadas y queques consumidos en locales adornados con parafernalia cannábica para atraer mayor público.

Por otro lado, un modelo de negocio que se ha ido desarrollando con un enfoque al acceso y consumo privado de cannabis son las Organizaciones de la Sociedad Civil creadas bajo la Ley 20.500. Bajo esta modalidad se han formados los denominados Clubs cannábicos que sirven a sus miembros de espacio para el consumo recreacional de cannabis y facilitan el cultivo colectivo de las plantas. De esta forma la población organizada puede tener acceso

a un producto cannábico de mejor calidad y seguridad en el consumo del mismo, evitando la adulteración y los riesgos de adquirir el cannabis en el mercado negro.

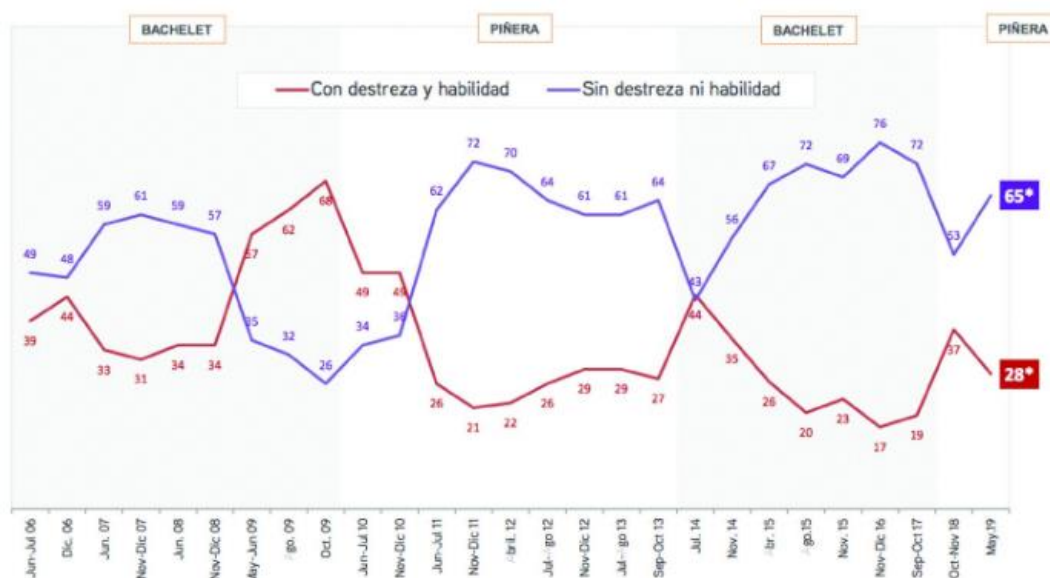
Otro tipo de Organización de la Sociedad Civil que se ha creado en Chile son los Dispensarios Cannábicos, que son tiendas donde se entrega cannabis a los usuarios previa inscripción, que puede ser mensual, semestral o anual, y sólo si es poseedor de una receta médica que acredite su consumo terapéutico próximo en el tiempo. Estos dispensarios están muy ligados a los clubes cannábicos como proveedores de la planta medicinal y son actores relevantes en el incipiente mercado “regulado” de la cannabis medicinal en Chile.

6.2- Análisis del Macro entorno (Análisis PEST).

6.2.1. Factores Políticos

Hasta el 18 de Octubre del 2019, Chile se había presentado ante el mundo como un país ordenado y con la más alta institucionalidad de la región gracias a los gobiernos de alternancia entre los socialdemócratas/demócrata cristiano y sectores de derecha herederas del modelo de Pinochet (CELAG, 2019). Desde el año 2005, Chile ha venido alternando gobiernos de izquierda y derecha, representados por Bachelet-Piñera-Bachelet-Piñera, quienes han tenido momentos de destreza y habilidad política dispar de acuerdo a datos proporcionados por el Centro de Estudios Públicos (Centro Estudios Públicos, 2019). A continuación, se presenta la opinión pública sobre la destreza y habilidad que han tenido los Gobiernos sobre temas contingentes del acontecer nacional.

Figura 3: Opinión Pública sobre la destreza y habilidad política que ha tenido el Gobierno.



Fuente: Centro de Estudios Públicos, CEP. Mayo 2019.

La figura 3 muestra que en el periodo de gobierno de Bachelet, este alcanzó un peak de 68% hacia Agosto-October del 2009 debido a la aprobación de la Nueva Ley de Educación demandada desde el año 2006 por movimientos ciudadanos, pero esta percepción se vio empañada, de acuerdo a Galdames (2016), en el segundo mandato debido al caso Caval vinculado directamente a su hijo, Sebastián Dávalos quien habría contribuido a la obtención de un crédito por más de US\$ 10 millones, aprobado días antes de que Michelle Bachelet ganara la elección presidencial. Con el dinero, compró un terreno de uso agrícola en Machalí y ejerció influencias para modificar rápidamente el plan regulador de la comuna con el objetivo de cambiar el uso de suelo agrícola a urbano y de esta manera, elevar su plusvalía, beneficiando de esta forma a la Sociedad Exportadora y de Gestión Caval S.A., de propiedad de su esposa Natalia Compagnon.

Figura 4: Aprobación del Gobierno de Piñera, según Critería Research.



Fuente: Agencia Ciudadana Critería, Junio 2019

Por otro lado, de las figuras 3 y 4 es posible observar que la opinión pública evidencia que la Administración de Sebastián Piñera no ha podido capitalizar las oportunidades que se ha enfrentado en ambas administraciones. Según la Consultora Agencia Ciudadana Critería (2019), en su estudio realizado en Junio 2019, la aprobación del Gobierno de Sebastián Piñera muestra un mínimo de aprobación del 23% y una desaprobación del 69% debido, según la consultora, a una mala gestión de las demandas educativas de la población y a la falta de inclusión de las demandas sociales, sin dejar de lado el estancamiento económico en el cual se ve enfrentada la administración y a la baja percepción de seguridad que posee la ciudadanía (Agenda Ciudadana Critería, 2019).

Finalmente, la encuesta CEP de Mayo 2019 revela que la popularidad de Sebastián Piñera, además de ir a la baja, enfrenta una crisis de representatividad ciudadana, mostrando que el 64% de la población se declara no identificada con ninguna afiliación política, un 15%

se declara de izquierda, 14% de derecha y un 7% de centro. De acuerdo con la CELAG (2019), las proyecciones de las elecciones presidenciales y legislativas del año 2021 oscilarán entre una derecha que conserve la unidad del conglomerado o distinguirse con diversos matices y posicionamientos, que al final de cuentas es una disputa entre una elite conservadora y la heredera de Pinochet, siendo los matices de grises entre la liberalidad o conservadurismo y la adhesión de los derechos humanos. Historia aparte es la que escribe el outsider José Antonio Kast, político de ultraderecha que, aprovechando los vientos de cambios en América Latina hacia una derecha ultra conservadora vistos en Brasil, Argentina y Perú, ha logrado formar un nuevo partido político llamado Partido Republicano, el cual pretende capitalizar apoyos, dentro de su conglomerado, para aventurarse en las elecciones Legislativas y Presidenciales del año 2021. De esta manera, el escenario se proyecta incierto para la continuidad del presente Gobierno (CELAG, 2019).

6.2.2.1 Regulación.

La política punitiva aplicada por el Estado de Chile al consumo de cannabis proviene del año 1961, cuando Chile suscribe la Convención Única sobre Estupefacientes, impulsada por E.E.U.U como una manera de influir geopolíticamente la región. En términos generales los países firmantes se comprometieron a perseguir y controlar el consumo de estupefacientes, entre ellos la marihuana. Posteriormente en el año 1969 se ratifica y en 1973, bajo el gobierno de Salvador Allende, se promulga como Ley de la República.

Posteriormente, en la década del 80 se introduce el concepto de la marihuana paraguaya ante una escasez del producto dentro de la sociedad chilena. Si bien ya se castigaba

el porte, tráfico y consumo de cannabis para la población a través de la ley 19.366 (Biblioteca Congreso Nacional, 1996) que sancionaba la importación, exportación, tránsito, extracción, producción, expendio, posesión y tenencia de cannabis y sus derivados a través de los Reglamentos de Estupefacientes y Reglamento de Psicotrópicos, la única excepción que se consideraba era el uso de cannabis para investigación científica previa autorización del Instituto de Salud Pública. No fue hasta el año 2005 que el reglamento fue modificado a través de la Ley 20.000 (Biblioteca Congreso Nacional, 2005). Según ésta, el consumo no es castigado penalmente pero sí la considera como falta para el ciudadano. Sin embargo, dejó abierta la posibilidad de cultivar cannabis previa autorización del Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) para un consumo personal y próximo en el tiempo siempre y cuando sea demostrado que la tenencia de la cannabis obedece a un tratamiento médico.

En Julio del 2015, la Cámara de Diputados aprobó legislar un proyecto de Ley que despenaliza el auto cultivo de marihuana para el consumo privado y despenaliza el expendio y cultivo con fines medicinales permitiendo a los ciudadanos portar cantidades inferiores a diez gramos, cultivar un máximo de seis plantas y poseer un máximo de 500 gramos por hogar (Cámara de Diputados de Chile, 2015).

Sin embargo, a contar del 1 de Diciembre del 2015, la Presidenta de la República modificó los reglamentos de Estupefacientes y Psicotrópicos autorizando, además del uso para investigación científica, el uso de cannabis y sus derivados en la elaboración de productos farmacéuticos de uso humano previa autorización y control del Instituto de Salud

Pública, además de la venta al público en farmacias o laboratorios de productos que contengan cannabis y sus derivados mediante receta retenida

Según Vergara, Fernández y Costa-Claro de VFCC Abogados (2016), La Ley 20.000 castiga, en términos generales las acciones relacionadas con el cultivo de cannabis, su transformación, tráfico y el uso, consumo, porte y tenencia de cannabis en lugares públicos o de libre acceso público y en lugares privados, si las personas se hubieran concertado para tal propósito.

Sin embargo, la misma Ley declara lícito la siembra, la plantación, el cultivo y la cosecha de cannabis que cuenten con autorización del Servicio Agrícola y Ganadero, además del uso y consumo personal exclusivo y próximo en el tiempo en recintos privados, ejecutados sin concierto de otras personas (VFCC Abogados, 2016)

Actualmente, al año 2019, se encuentra en discusión en la Comisión de Salud del Senado el proyecto de ley Cultivo Seguro, que intenta modificar el Código Sanitario para reconocer la prescripción médica como instrumento para prevenir la incautación de plantas de cannabis con fines medicinales. Si bien la discusión ha encendido el debate de diversos actores de la sociedad civil, como lo son Fundación Daya, Mamá Cultiva, Colegio Médico, entre otros, se prevé un desenlace negativo en la aprobación de esta ley debido al rechazo del Colegio Médico de utilizar el cannabis como uso medicinal. (Radio Universidad de Chile, 2019).

Por otro lado, de acuerdo con Prohibition Partner (2018), la legislación chilena siempre ha sabido distinguir entre plantación de cannabis y plantación de cáñamo para fines comerciales en la producción de aceites a base de semillas de cáñamo siendo este último históricamente parte de la cultura agrícola del país desde la llegada de los españoles a Chile.

Actualmente existen pocas granjas productoras de cáñamo, no obstante, se están concentrando esfuerzos para resurgir la industria del cultivo de cáñamo y la nueva industria del cáñamo dada la creciente demanda internacional de productos a base de cáñamo (Prohibition Partner, 2018).

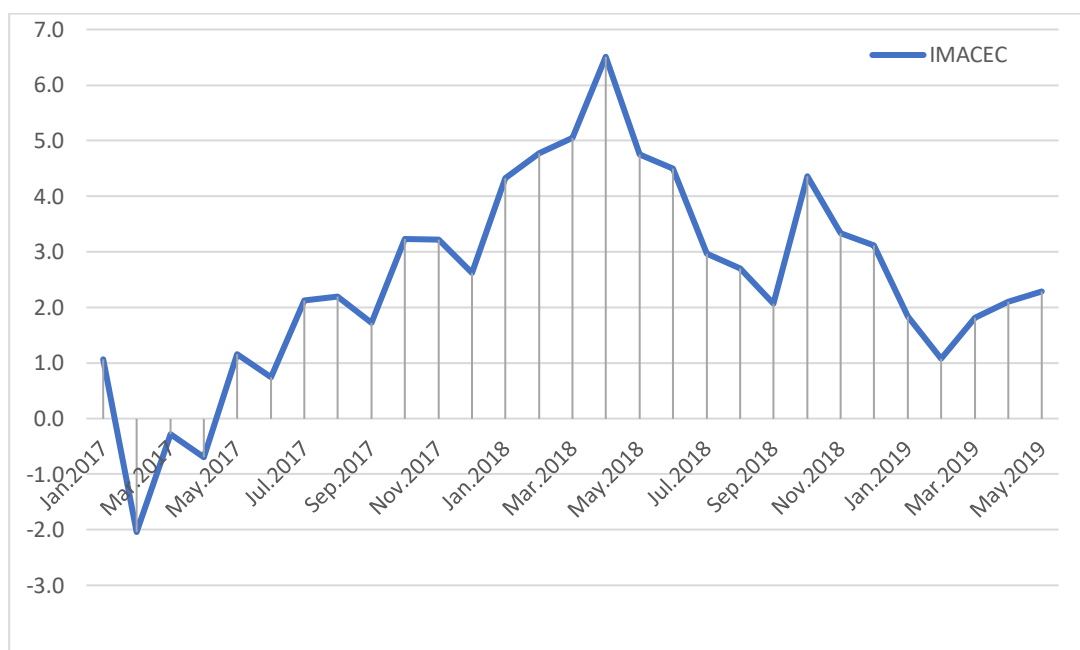
6.2.2. Factores Económicos

Según el Grupo Banco Mundial (2019), Chile ha sido una de las economías latinoamericanas que más rápido creció en las últimas décadas debido a un marco macroeconómico sólido, el cual le permitió reducir la proporción de la población considerada pobre, que ganaba USD5.5 por día, de 30% a 6,4%, entre 2000 y 2017.

La actividad comercial del país, de acuerdo a cifras entregadas por el Banco Central de Chile (2019), presentó una variación del IMACEC en mayo 2019 del 2,3%, cifra inferior al 4,1% presentada en el mismo mes del año 2018. Según el informe mensual entregado por el banco BICE en julio 2019, la cifra entregada por el Banco Central era esperada por el mercado. Esto debido a que las expectativas de los consumidores se encuentran en sus niveles mínimos, afectando el consumo de bienes durables y no durables. Sumado a lo anterior, la

balanza comercial del mes de junio fue de US\$ 612 millones, la cifra más baja lograda en el año debido posiblemente a la guerra comercial entre China y Estados Unidos. La figura 5 muestra la evolución del IMACEC desde el año 2017 a mayo del 2019.

Figura 5: Evolución del IMACEC desde Enero 2017 hasta Mayo 2019.

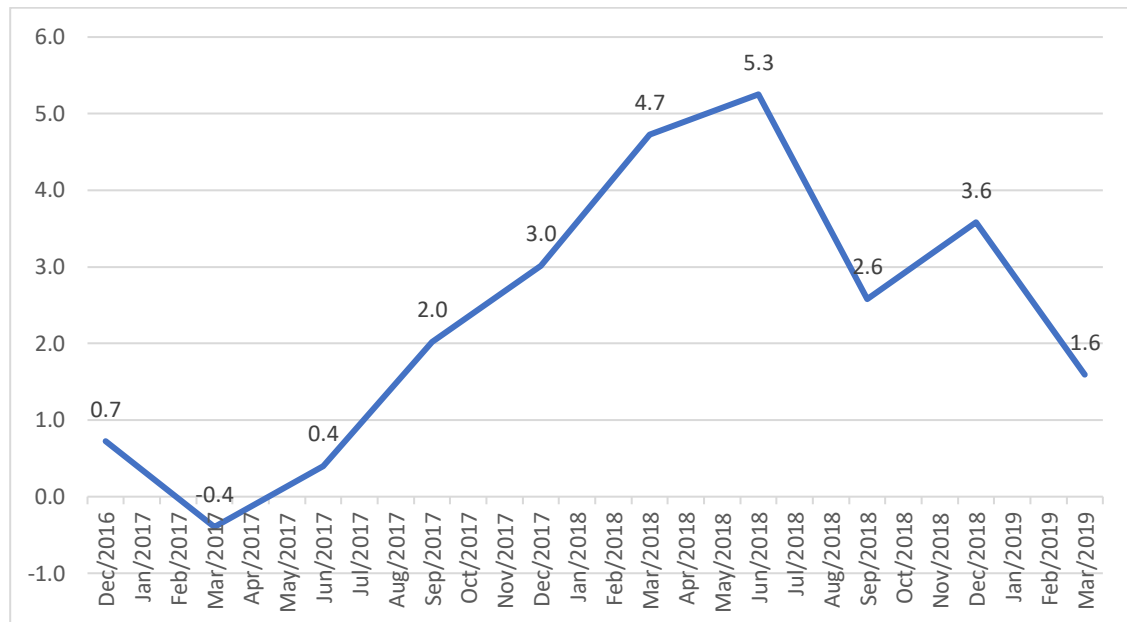


Fuente: Elaboración Propia con datos del Banco Central de Chile.

Con respecto al Producto Interno Bruto (PIB), después de un crecimiento de 1,3% en 2017, en 2018 hubo una aceleración que permitió alcanzar 4,0%. Esta mejora se debió a una mayor confianza del sector privado, bajas tasas de interés y un mayor precio del cobre que permitió un rebote de la actividad minera. Igualmente, las actividades no mineras, particularmente el comercio mayorista, los servicios empresariales y la manufactura, repuntaron (GBM, 2019).

Sin embargo, se prevé por el mercado que el PIB nacional alcanzará un 2,7% al año 2019, esto debido principalmente a que las economías internacionales se han desacelerado, generando un deterioro de las expectativas económicas futuras, situación que se evidencia en los respectivos bancos centrales al otorgar un mayor estímulo monetario recortando las tasas de referencia. Además, el Fondo Monetario Internacional actualizó las proyecciones de crecimiento de la economía mundial a la baja, sumado a la incertidumbre de Gran Bretaña salga de la zona Euro y a las tensiones geopolíticas en medio oriente, que han llevado al alza el precio del petróleo (Banco Bice Inversiones, 2019).

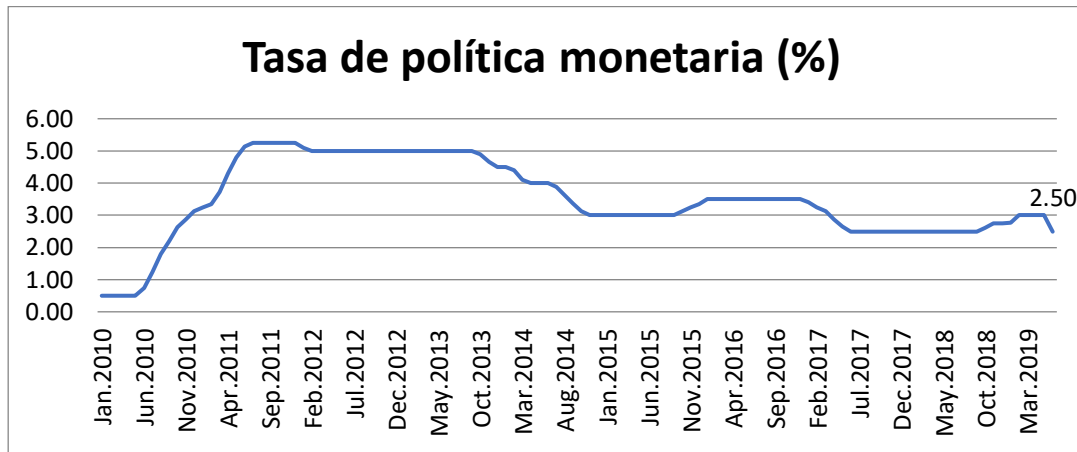
Figura 6: Evolución porcentual del Producto Interno Bruto.



Fuente: Elaboración Propia con datos del Banco Central de Chile.

Por otro lado, la política monetaria que ha mostrado el Banco Central de Chile está en línea con los de otras economías, manteniendo los niveles de tasas en un 2,5% puntos base, evidenciando la preocupación por el deterioro de la economía mundial y tomando medidas para reactivar la economía local (Banco Central de Chile, 2019). Además, se espera que la FMI de Estados Unidos haga un recorte en su tasa de referencia hacia el segundo semestre del 2019, sin embargo, también se espera que la actividad en China se consolide ante los constantes estímulos que su gobierno le está realizando. Lo anterior, puede resultar bastante beneficioso para las economías emergentes como la chilena. (Banco Bice Inversiones, 2019).

Figura 7: Evolución de la Tasa de Política Monetaria del Banco Central de Enero 2010 a Marzo 2019.



Fuente: Elaboración Propia con datos del Banco Central de Chile.

Finalmente, El Grupo Banco Mundial (2019) concluye que Chile aún enfrenta importantes desafíos y oportunidades como son la consolidación fiscal prevista a mediano plazo, que será fundamental para estabilizar la deuda y consolidar la confianza. Además, vislumbran tópicos cruciales para mantener el crecimiento de la economía y reducir la exposición de Chile a riesgos externos, como lo son la racionalización del sistema tributario, facilitar la movilidad laboral, reducir la burocracia, mejorar el sistema de pensiones y fortalecer el sistema financiero.

Otro desafío no menor será impulsar la innovación, mejorar el vínculo entre la educación y el mercado laboral, y promover la participación laboral femenina para mejorar las perspectivas a largo plazo. (Grupo Banco Mundial, 2019).

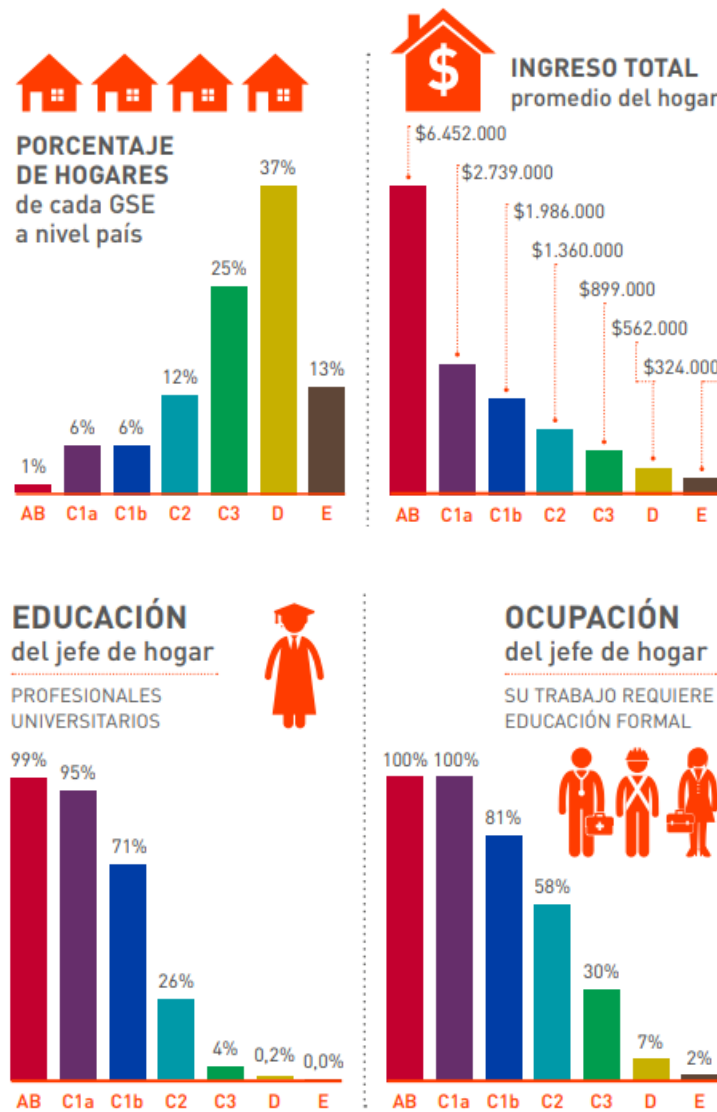
6.2.3. Factores Sociales

De acuerdo al estudio desarrollado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (Organisation for Economics Co-operation and Development, 2017), Chile se encuentra como uno de los países más desiguales del conglomerado con un coeficiente de Gini de 0,46, detrás de México, Costa Rica y Sudáfrica, 0,46; 0,48 y 0,62 respectivamente. En contraste, los países menos desiguales son Republica de Eslovaquia y Eslovenia, ambos con un índice de 0,24.

Por otro lado, de acuerdo con el nuevo método de clasificación socioeconómica de la población chilena, realizado por la Asociación de Investigadores del Mercado (AIM) el año 2018, que buscó recoger el bienestar relativo de cada hogar a través de tres variables, las cuales fueron Educación, Ocupación e Ingreso per cápita equivalente. Con ellas, la población chilena pudo ser clasificada en siete grupos relativamente similares; estos son de mayor a menor ingreso AB, C1a, C1b, C2, C3, D y E. A través de ellos fue posible conocer cómo evolucionan socioeconómicamente las familias chilenas. La figura 8 relaciona los nuevos segmentos socioeconómicos con las tres variables en estudio.

De la figura 8 es posible apreciar que el segmento AB corresponde al 1% más acaudalado de la población con un ingreso total promedio del hogar de \$6.452.000, su grupo familiar lo compone profesionales universitarios que en sus trabajos requieren educación formal (Growth for Knowledge, 2019)

Figura 8: Clasificación de los Grupos Económicos en la población chilena.

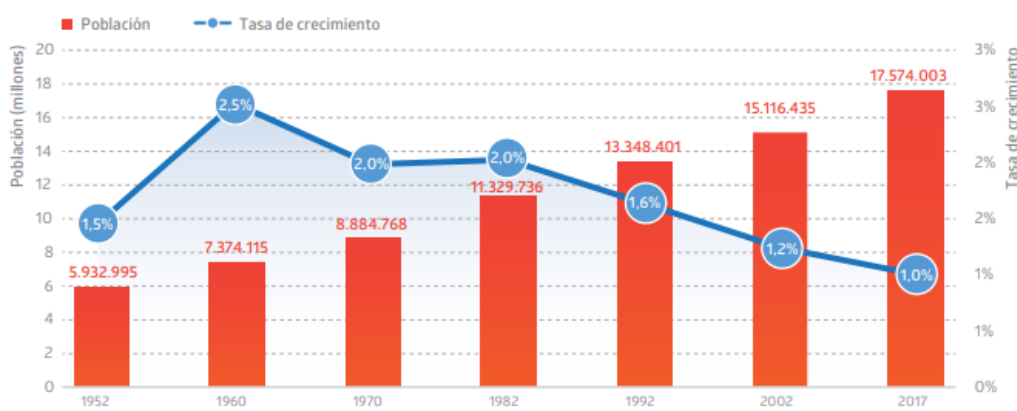


Fuente: Estilos de vida de los segmentos socioeconómicos de Chile, Growth for Knowledge. Mayo 2019.

Por contraparte, el segmento E compone el 13% de los hogares del país, con un ingreso promedio mensual de \$324.000 y la ocupación principal del jefe de hogar no requiere educación formal.

A nivel de población, el Censo realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas el año 2017 demostró que el país posee 17.574.003 personas viviendo dentro de las fronteras, siendo un 51,1% mujeres y el 48,9% hombres. Además, evidenció que la tasa de crecimiento de la población ha venido a la baja, en concordancia con las experiencias vividas por países desarrollados. Por otro lado, la inmigración al año 2017 llegó a cifras de 471.285 personas nacidas fuera del territorio nacional, y que el 63,4% corresponde a personas que llegaron al país entre los años 2010 y 2017 (Instituto Nacional de Estadísticas, 2018). Sin embargo, se sospecha que la inmigración ha llegado a niveles aún mayores debido principalmente a la crisis social y política vivida por Venezuela.

Figura 9: Evolución de la población chilena a través del tiempo.



Fuente: Síntesis del resultado del Censo 2017, Instituto Nacional de Estadísticas

Por otro lado, la tasa de desocupación nacional del trimestre móvil abril-junio 2019 alcanzó un 7,1% siendo un 0,1 puntos porcentuales más baja respecto a igual periodo del año anterior (Instituto Nacional de Estadísticas, 2019).

6.2.4. Factores Tecnológicos

Según cifras del Instituto de Estadísticas de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) citadas por el Banco Mundial, Chile invierte en Investigación y Desarrollo 0,362% del PIB al año 2016 (Banco Mundial, 2016). Esta cifra coincide con la entregada por la OCDE, siendo Chile el país del grupo con menor inversión en I+D en contraste con el promedio de los países de la OCDE que invierten 2,4% de su PIB e Israel, el máximo referente con 4,54% de su PIB (OECD, 2019).

Lo anterior se debe, según Gonzalo Valdés (La Tercera, 2019), a que las empresas no poseen interés en investigar y desarrollar productos y/o servicios, lo que está relacionado a la falta de necesidad e incentivos a la competencia. Esta idea la basó a través de la Encuesta Nacional de Innovación que realizó el Ministerio de Economía, donde las empresas señalaron como principal obstáculo para innovar a que el mercado se encuentra dominado por las empresas establecidas. Además, la Encuesta sobre Gasto y Personal en Investigación y Desarrollo, elaborada por el Instituto de Estadísticas y el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo reveló que la mitad de las empresas encuestadas consideró no necesario/prioritario la inversión y desarrollo de nuevos productos. Estos dos argumentos hacen suponer que el mercado chileno es poco competitivo e innovador.

6.3.-Análisis del Micro entorno: 5 Fuerzas de Porter

En el marco de definir la producción, comercialización y consumo de cannabis dentro del mercado chileno, se identificó a los actores relevantes de esta industria; estos son: El usuario consumidor de cannabis, quien es el comprador que, para uso medicinal y/o recreativo consume frecuentemente cannabis en formato de cogollo. Quienes buscan satisfacer la necesidad de este comprador son los clubes cannábicos y los dispensadores, quienes suministran las diferentes cantidades de cannabis que requiere cada usuario sin necesidad de poseer un cultivo propio para tal efecto, funcionando como intermediarios entre el usuario final y los cannabicultores. Estos últimos son quienes cultivan el cannabis, ya sea de forma privada o con permiso especial del SAG. Para efectos del presente proyecto, se hablará de cannabicultores como personas que son poseedoras de un cultivo indoor, entendiéndose como un cultivo dentro de un hogar, que buscan satisfacer de forma personal sus necesidades cannábicas y que en el ejercicio de esa búsqueda, cuenten con un sobre stock de cannabis dispuesto a compartirlo con otros usuarios para fines medicinales y/o recreacionales.

Con lo anterior, se realizó un análisis de las cinco fuerzas de Porter sobre el potencial de desarrollar una ONG dedicada a la comercialización de cannabis. Los resultados son los siguientes:

6.3.1 Competencia entre Rivales: Baja

Actualmente en el mercado chileno existe una demanda insatisfecha de productos relacionados con el cannabis, siendo escasa la oferta formal de esta. Existen algunas agrupaciones cannábicas orientadas a públicos objetivos diferentes, sin embargo, se encuentran alejadas geográficamente entre ellas, poseen enfoques diferentes en su concepción, (algunas existen para fines medicinales y terapéuticos, mientras que otras sólo para el consumo recreacional) y su oferta no alcanza a cubrirlas. Además, el producto que ofrecen carece de diferenciación ya que trabajan con cannabis en formato de cogollo. Sin embargo, dado que la mayoría de estos actores se encuentran alejados geográficamente entre sí, no se depredan el mercado. Bajo este escenario es posible afirmar que existe mercado para nuevos actores sin canibalizar la demanda de otros oferentes.

6.3.2 Poder de Negociación de los clientes: Baja.

El modelo de negocio que propone la ONG, buscará cautivar miembros a través de membresías de bajo costo que permitan facilitarle al consumidor final, la demanda deseada de productos cannábicos permitiendo el suministro de dosis hasta para siete días por cada miembro que adquiere cannabis dentro de la ONG, esto como medida de prevención en la venta a gran escala de cannabis pueda ser interpretado como un delito mayor en el tráfico de estupefacientes. Por otro lado, los consumidores se encuentran en una posición desventajosa al momento de negociar y/o regatear precios ya que, al ser parte de la ONG, éstos están sujetos a los precios que estipule la agrupación. Por lo que la influencia y sensibilidad al precio de venta será poco probable. Por lo anterior es que, al ser miembros activos, éstos se encuentran cautivos al precio de los productos cannábicos.

6.3.3 Amenazas de nuevos Competidores: Regular-Alta.

Actualmente la Ley 20.000 de la República de Chile, penaliza a quienes produzcan, fabriquen, elaboren, distribuyan, transporten, comercialicen importen, exporten, posean o se les sorprendan la tenencia de precursores o de sustancias químicas esenciales, con el objetivo de destinarlos a la preparación de drogas estupefacientes o sustancias sicotrópicas. Esto supone una barrera de entrada enorme para nuevos actores en el mercado. Sin embargo, la actual ley no penaliza cuando el usuario logra acreditar que el consumo es debido a un tratamiento médico o es personal exclusivo y próximo en el tiempo. Tampoco pena el cultivo concertado para fines personal exclusivo y/o medicinal. Sumando a lo anterior, si se proyecta en el corto plazo surja una legislación pro cannábica que legalice y regule el consumo de cannabis para ciudadanos mayores de edad, se esperaría que la demanda de cannabis aumente considerablemente dada la experiencia obtenida por Uruguay y Canadá. Dicho esto, es muy probable que surjan nuevos actores en la industria bajo la directriz del consumo no concertado (en la actualidad), y por legislaciones pro cannábicas en un corto plazo.

Además, existe siempre la amenaza del mercado negro en la oferta de cannabis por parte de los usuarios, la que es sin garantías de lo que efectivamente se está adquiriendo sea cannabis propiamente tal. Sin embargo, se preveé que, de acuerdo con la experiencia internacional vivida por Uruguay y Canadá, la adquisición de cannabis para consumo a través del mercado negro se vea fuertemente afectada por los nuevos actores del mercado legal de cannabis.

6.3.4 Poder de negociación de los proveedores. Baja.

Si bien, la demanda de productos derivados del cannabis es altísima (SENDA. 2016), dado la vigencia de la ley 20.000 de la República, es que los proveedores de Cannabis no logran integrarse verticalmente hacia adelante, debido al riesgo inminente que se les aplique la ley por parte de los organismos de seguridad del estado. Por tal razón es que los proveedores no logran costear la inversión involucrada en los cultivos de cannabis. Es por ello que se vislumbra una posibilidad de asegurarle al proveedor la cobertura de sus gastos más un adicional que involucre ganancias al proveedor, lo que logra que éstos se encuentren en una posición desventajosa para negociar precios de venta al por mayor. Por otro lado, si estos decidieran integrarse verticalmente en el sector (comerciar cannabis), el poder de negociación que podrían potencialmente alcanzar se minimiza al existir numerosos cannabicultores dentro del sector que sólo cultivan para su propio consumo y que son potenciales nuevos proveedores que son posibles de cautivar.

6.3.5 Amenazas de sustitutos: Baja

El modelo que se propone contempla la facilitación de cannabis en formato de cogollo para un uso medicinal y/o recreacional. Para un uso medicinal, existen actualmente en el mercado fitofármacos a base de cannabis (soluciones oleosas), como Sativex, TC100 y T100, cuyos valores ascienden entre \$550.000, \$120.000 y \$160.000 respectivamente. Sin embargo, la gran mayoría de la población no puede adquirir éstos por ser muy caros a la realidad de los salarios chilenos. Por otro lado, la amenaza del autocultivo se vislumbra como un tema no menor para el sector, no obstante, existe la preferencia de personas que no desean

practicar el autocultivo por diversas razones, entre ellas falta de espacio para el cultivo, el riesgo de denuncia por un tercero a la autoridad y verse envuelto en temas legales, etc. Por lo que la amenaza actual de productos sustitutos es baja en el mercado chileno. Una vez que se popularice el modelo de negocios y se legalice el consumo y venta de cannabis en Chile, el escenario se revertirá a uno de alta amenaza.

6.3.6.¿Cómo vencerlas?

A partir del análisis de las 5 fuerzas de Porter sobre la industria se obtiene como resultado que la clave para aprovechar de mejor forma el atractivo actual de la industria es la condición fuerza relacionada con la amenaza de nuevos/potenciales competidores. En este contexto se necesita poder ingresar a esta industria de forma efectiva pudiendo sobrepasar estas amenazas si sigue las siguientes estrategias:

- Lograr la diferenciación de otros clubs cannábicos si logra ofrecer un servicio único en el mercado. Esto puede ser a través de asesorías técnicas en los cultivos cannábicos, o certificaciones a los cannabicultores para lograr estatus dentro del gremio.
- Armar una red de demandantes mediante asociaciones entre clubes cannábicos, ofreciendo asesorías técnicas y materiales de estudio complementarios al rubro con el objetivo de profesionalizar el sector.

- Desarrollar altas barreras de entrada de nuevos competidores a través de la construcción una marca para posicionarse como líder del mercado nacional, con una agresiva estrategia términos de penetración de mercado a través de la presencia de sucursales en las regiones más importantes del país para abarcar mayor territorio y mayor oferta cannábica, lo que implica una estrategia eficaz a nivel pricing.

6.4.-Estudio de Mercado.

De acuerdo al estudio realizado por Prohibition Partner sobre el mercado de la cannabis en América Latina (Prohibition Partner, 2018), Chile se convertirá en un semillero de la actividad cannábica en los próximos diez años, esto debido a que el país presenta una cultura históricamente rica en la producción de cáñamo con una sólida infraestructura para desarrollar prósperas industrias de cultivo de cáñamo. Sumado a lo anterior, una gran comunidad cannábica y la opinión favorable de la población presionarán en reformar las actuales leyes prohibicionistas para permitirles un mercado mucho más competitivo y seguro.

En al cuanto al consumo de cannabis medicinal, el estudio estimó que la población de chilenos que usaron cannabis con fines medicinales el año 2018 fueron de 88.000 personas con una demanda anual de 34.000 kilogramos de cannabis, representando un potencial mercado de US\$186.000.000.

La proyección al 2028 del mercado para la cannabis medicinal, el mercado recreacional y el mercado de la industria cannábica alcanzará los US\$3.346.700.000, US\$1.648.600.000 y US\$4.950.000 respectivamente. (Prohibition Partner, 2018).

6.4.1 Estimación de la demanda de cannabis

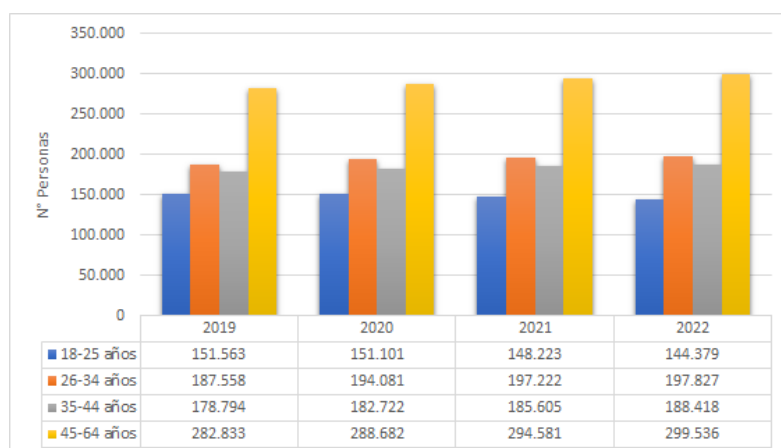
Actualmente, el Reporte de la Oficina de las Naciones Unidas contra la droga y el delito (2017) estimó que el 15,1% de la población chilena fue consumidora frecuente de cannabis durante el año 2016.

Por otro lado, el SENDA (2016), estableció que el consumo de cannabis en la población alcanzó un 14,5%. Con ambas cifras fue posible estimar una población de consumidores entre 1.753.204 a 1.825.854 personas.

Cruzando la información anterior con el Censo realizado por el INE (2017) fue posible estimar el número de personas que se declaran consumidores perseverantes de cannabis para el periodo 2019-2022, cifra que para el año 2019 asciende a un total de 1.303.105 personas mayores de 18 años.

Para efectos de este estudio se desagregó la información en estratos socio-demográficos tal como lo resumen las figuras 10 y 11.

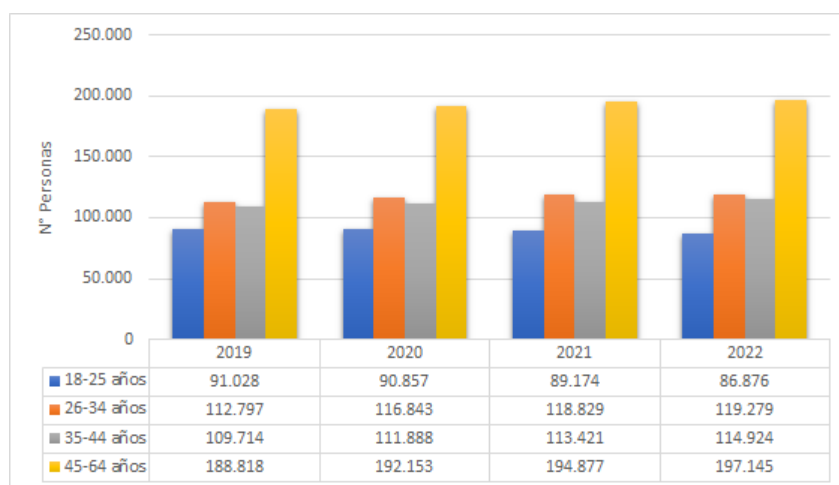
Figura 10: Población Masculina perseverante en el consumo de Cannabis.



Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a la figura 10, es posible vislumbrar que la población mayoritaria de varones que se declaran consumidores perseverantes de cannabis corresponden a individuos adultos, pertenecientes al segmento 45-64 años. Junto a lo anterior, de acuerdo a la figura 11, la población femenina mayoritariamente consumidora de cannabis es también la del segmento 45-64 años. Dado que en el presente análisis no fue posible separar si la persona consume de forma recreacional o por motivos de salud, un supuesto del estudio es que el segmento de esta población mayoritariamente consume por motivos medicinales y no recreacionales.

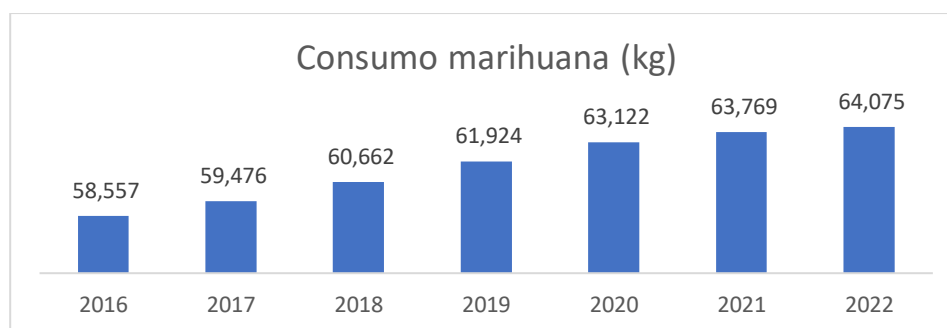
Figura 11: Población Femenina perseverante en el consumo de Cannabis.



Fuente: Elaboración Propia.

Siguiendo la metodología provista por el Boletín N°1 del Observatorio Chileno de Drogas (Observatorio Chileno de Drogas, 2010). El cálculo de la cannabis consumida por la población es realizado suponiendo que un cigarrillo de marihuana posee un peso aproximado de 0,33 gramos, y que cada individuo prevalente posee un consumo mensual aproximado de 12 cigarrillos. Con estos parámetros fue posible estimar el consumo anual para el periodo 2016-2022 tal como lo demuestra la figura 12.

Figura 12: Consumo estimado de cannabis por la población prevalente, en kg.



Fuente: Elaboración Propia.

Para efectos del estudio financiero se optó por desarrollar el análisis en la Región Metropolitana, territorio que alberga el 40,1% de la población del país. Además se consideró el 1% de la población de dicha Región por condición de mercado para efectos de análisis y se proyectó la demanda en el periodo 2019-2022 (ver tablas 2 y 3), con lo que se obtuvo la población objetivo del proyecto.

Tabla 2: N° personas masculinas de la población objetivo.

Hombres	2019	2020	2021	2022
18-25 años	608	606	594	579
26-34 años	752	778	791	793
35-44 años	717	733	744	756
45-64 años	1.134	1.158	1.181	1.201
Totales	3.211	3.275	3.311	3.329

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 3: N° de personas femeninas de la población objetivo.

Mujeres	2019	2020	2021	2022
18-25 años	365	364	358	348
26-34 años	452	469	477	478
35-44 años	440	449	455	461
45-64 años	757	771	781	791
Totales	2.014	2.052	2.070	2.078

Fuente: Elaboración Propia.

6.4.2. Estimación de la Oferta

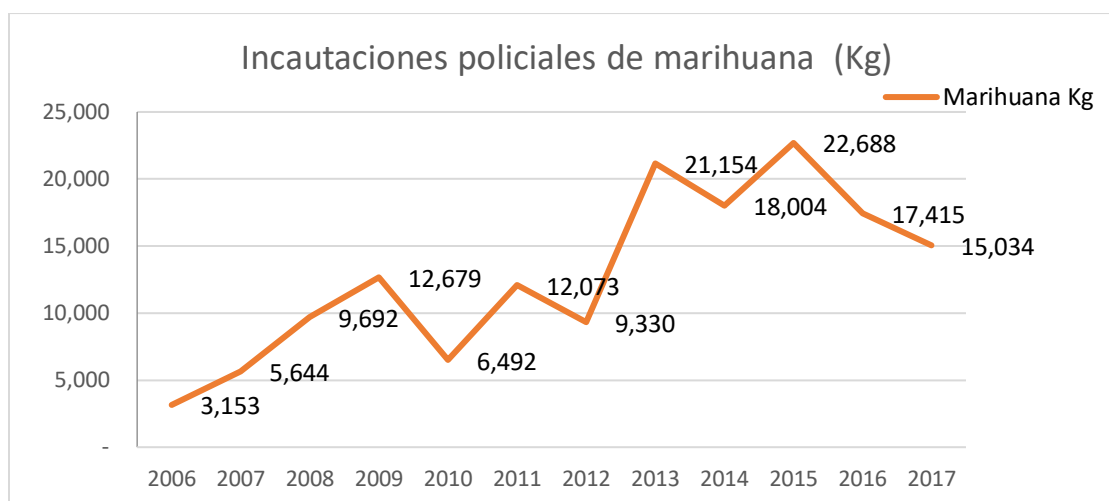
Para determinar la oferta de cannabis a nivel nacional, se procedió a consultar fuentes secundarias debido a la escasa y/o nula estadística referente a la oferta de cannabis. Se asumió que la oferta de cannabis referencial es posible determinarla mediante la suma de las incautaciones por parte de las policías chilenas y del Servicio de Aduanas, con el consumo de la población prevalente, siguiendo la metodología adoptada por el Boletín N°1 del Observatorio Chileno de Drogas (Observatorio Chileno de Drogas, 2010).

Es así como la Fiscalía Nacional es el organismo estatal que entrega las cifras de decomisos de sustancias prohibidas por las leyes chilenas, entre ellas, los decomisos de marihuana, en todos sus variedades ya sea prensada, creepy o verde (marihuana proveniente de Colombia que ha sido cultivada con métodos de asistencia técnica mejorados en relación al cultivo en condiciones normales y que posee un alto contenido de THC) (Unidad Especializada en Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Sicotrópicas, 2018).

Según el reporte del año 2018, la marihuana incautada por el Servicio Nacional de Aduanas para el año 2016, fue de 1.857 kg. y la incautada el año 2017 fue de 447 kg.

Por otro lado, la marihuana incautada por las Policías en el periodo 2006-2016 es entregado por la figura 13, donde es posible observar que lo decomisado en los años 2016 y 2017 es 17.415 y 15.034 kg respectivamente.

Figura 13: Incautaciones policiales de marihuana, en kilogramos.



Fuente: Observatorio del narcotráfico en Chile, 2017.

Sumando ambos reportes, se tiene registro que lo decomisado por las instituciones del Estado asciende a 19.272 y 15.484 kg. para los años 2016 y 2017 respectivamente. Con estos datos, fue posible estimar el porcentaje de cannabis incautado respecto del total consumido y el porcentaje de cannabis incautado del total circulante para los años 2016 y 2017.

A partir de éstos, se estimó una oferta para el periodo 2019-2022 que es la suma de las incautaciones y las demandas de cada periodo. La tabla 4 presenta los resultados obtenidos del análisis del mercado y su proyección hasta el año 2022, en el cual se tomó como referencia el supuesto que desde el año 2018 las incautaciones de cannabis se mantendrían de acuerdo a la última cifra conocida del año anterior.

Tabla 4: Incautaciones, porcentaje de incautaciones sobre circulante y Oferta de cannabis para el periodo 2016-2022.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Incautado (kg)	19.272	15.484	15.484	15.484	15.484	15.484	15.484
Consumido (kg)	58.557	59.476	60.662	61.924	63.122	63.769	64.075
% respecto del total consumido	0,33	0,26	0,26	0,25	0,25	0,24	0,24
% respecto del total circulante	0,25	0,21	0,20	0,20	0,20	0,20	0,19
Oferta (kg)	77.829	74.960	76.146	77.408	78.606	79.253	79.559

Fuente: Elaboración propia con datos del boletín n°1 del Observatorio Chileno de Drogas 2010.

Finalmente, el precio al cual se transa el cannabis para el consumidor final al año 2019 fue obtenido del mercado de los dispensarios cannábicos, los cuales la transan entre \$8.000 y \$10.000 dependiendo de del oferente y previa cuota de incorporación al club, la que puede ser de carácter semestral o anual.

Cabe mencionar que el mercado formal de dispensarios cannábicos son organizaciones sin fines de lucro que están sujetas al mismo marco tributario que el resto de contribuyentes, especialmente en relación a los impuestos a la Renta y al Valor Agregado.

6.5.- Propuesta del modelo de negocio para ONG.

El modelo de negocios a evaluar se basa en la creación de una ONG que permita la comercialización y distribución de cannabis, es decir, implica crear un modelo de negocios para una Organización de la Sociedad Civil que intermedia entre dos tipos de clientes que en la práctica no se han conectado aún y/o presentan barreras sociales para interactuar entre ellos. Este modelo es una propuesta obtenida a partir del análisis y levantamiento de información desarrollado principalmente por fuentes secundarias.

En términos generales, se aplicará el modelo de negocios Canvas de Oscar Osterwalder para describir la lógica con que la organización a evaluar deberá operar. Dadas las características del sector y del servicio que se desea entregar, se trabajará con el patrón plataforma multilateral, ya que el servicio implica reunir dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes, donde la actuación de la ONG crea valor para ambos.

6.5.1 Segmento de clientes

El proyecto se encuentra orientado a dos segmentos claramente definidos. El primero será a personas mayores de edad de la Región Metropolitana que se declaran consumidores prevalentes de cannabis para uso, tanto medicinal prescritas con receta médica por un profesional de la salud reconocido por el Estado de Chile; como recreacional, las que desean mantener un suministro constante y seguro en el tiempo, sin distinción de estrato social. A este segmento lo llamaremos Segmento Personas.

El segundo segmento identificado es los cannabicultores que poseen las ofertas de cannabis y que no son capaces de poder satisfacer la demanda correctamente debido a múltiples barreras tanto sociales como técnicas y/o culturales. A este segmento lo llamaremos Segmento Cannabicultores. El perfil de este segmento son todas aquellas personas que poseen un cultivo “indoor” y que poseen una sobre oferta de cannabis disponible en el tiempo.

Potencialmente existe otro segmento que es el de los Clubes Cannábicos que se encuentren ya oficializados y operando a nivel nacional con el objetivo de colaborar en la profesionalización del sector. A este segmento lo llamaremos Segmento Clubes.

6.5.2 Propuesta de Valor

Para cada segmento de mercado mencionado en el apartado anterior, se ofrecerá una propuesta de valor diferente que logre identificar ventajas que agreguen valor a dichos segmentos.

Para el segmento Personas se ofrecerá, tanto para uso medicinal como recreacional, el servicio de disponibilidad de cannabis, visto como gramos de flor de cannabis, de acuerdo con los requerimientos solicitados por el médico tratante para casos de uso medicinal; como de acuerdo a lo dispuesto por la Ley 20.000 en el almacenamiento correspondiente para cada individuo mayor de edad, que es 6 plantas por individuo.

Las ventajas de este sistema de entrega es que alivia a las personas consumidoras el tener que recurrir a abastecerse de cannabis a los mercados negros, donde la calidad y la procedencia no son garantizadas. Además, se alivia el problema del espacio incurrido en el autocultivo de las personas, el cual es limitado en los hogares y con riesgos de ser denunciados por terceras personas y perder todo lo invertido, sin considerar los aspectos policiales y legales involucrados posterior a la denuncia.

Para el segmento de Cannabicultores se ofrecerá el servicio de intermediación entre éstos y los consumidores de cannabis, canalizando la demanda directamente hacia ellos. Con lo anterior, se podrá suavizar la demanda a través del año, beneficiándolos y permitiéndoles rotar sus cultivos en mayor proporción.

Además, se les ofrecerá material de estudio y talleres de capacitación con el objetivo de mejorar sus técnicas de cultivo en vías de mejorar la calidad de sus cultivos y los rendimientos de cosecha, factor clave en el abastecimiento de la materia prima para la demanda de cannabis.

Para el potencial segmento de los Clubes Cannábicos, se ofrecerá el servicio de capacitación para mejorar sus técnicas de cultivo, además de ofrecer asesoramiento para el manejo adecuado de las cosechas y el manejo de inventarios.

Es necesario recalcar que, para el desarrollo del modelo de negocios de la ONG, no se orientará en esta etapa a atender demandas del segmento Clubes Cannábicos, por lo que este segmento quedará fuera del modelo inicialmente propuesto. Así mismo, es posible resumir el modelo de negocios de la siguiente manera:

El segmento de mercado al que apunta esta ONG son a las personas naturales y a los cannabicultores, los cuales se les ofrecerá respectivamente; disponibilidad de cannabis para

uso medicinal y recreacional para las personas naturales y; el servicio de intermediación entre los consumidores de cannabis declarados y los oferentes de cannabis, servicio de capacitación en técnicas de cultivo y cosecha de cannabis para optimizar los rendimientos de producción, y servicio de certificación en siembra y cosecha de cannabis para los cannabicultores.

Lo anterior podrá ser ofrecido a través de la radiodifusión en diales regionales y nacionales, a través de la exposición de una página web y por la atención personalizada directa del equipo de la ONG desde la oficina de atención a público, como en ferias de exposición temática de cannabis. Se recalca la atención personalizada para ambos segmentos por parte del equipo de la ONG. Los ingresos que tendrá la organización provendrán desde la suscripción de los usuarios de cannabis a través de membresías y donaciones de los miembros de la ONG por la facilitación del cannabis para el uso predispuesto por cada uno de los miembros. Así como a través de la venta de insumos para el consumo placentero del cannabis. El objetivo final de la ONG a mediano plazo es asegurar un consumo seguro y educado del cannabis para la población consumidora prevalente a través del ordenamiento de los actores involucrados en la cadena de abastecimiento del cannabis dentro del mercado chileno con el fin de evitar que los usuarios/consumidores del cannabis arriesguen sus libertades constitucionales por una interpretación parcial de la ley 20.000 al acceder de manera legal y segura al cannabis.

6.5.3 Canales de Contacto

Las propuestas de valor llegan a los usuarios de cannabis a través de canales de comunicación, distribución e incorporación de miembros a la ONG.

Para el segmento Personas, se buscará llegar a ellas mediante tres canales; mediante publicidad ATL (above the line) como radiodifusora en diales de circulación regional y nacional de la ciudad de Santiago; utilizando una estrategia BTL (below the line) a través de exposición en la web mediante la creación de una página web vinculada a las herramientas de Google Ads para su masificación al público objetivo, redes sociales y eventos sociales del sector cannábico. El tercer canal para hacer contacto con este segmento será el realizado por el equipo de la ONG directamente en las oficinas centrales, el cual orientarán e informarán a los usuarios la manera de ser parte de la red de beneficiarios de la ONG en el suministro de cannabis para uso medicinal y recreacional.

Para el segmento de Cannabicultores, se desarrollará el contacto directo con cada uno de ellos de manera de crear lazos de confianza duraderos en el tiempo, a través de personal ligado a la ONG. Este canal es vital para el funcionamiento correcto de la ONG ya que dispensa la materia prima a los consumidores locales por lo que la alianza con ellos debe ser estratégica.

Por otro lado, mediante ferias de exposición de temática cannábica, tanto locales como nacionales (tales como ExpoWeed, y THC Expo, entre otras) se buscará, a través del equipo de la ONG, contactar nuevos proveedores de materia prima cannábica así como

nuevos usuarios que busquen la seguridad de adquirir un producto cannábico de disponibilidad confiable en el tiempo.

6.5.4 Relación con los clientes

Las relaciones con los segmentos de clientes se establecerán y mantendrán de manera independientes entre ellos, buscando garantizar un servicio atento, ordenado, seguro y confiable, de manera de lograr la fidelización de éstos en el tiempo.

Para ambos segmentos se trabajará en dos escenarios de actuación:

- Captación de nuevos miembros/cannabicultores para la ONG.
- Fidelización de los miembros activos/cannabicultores en la ONG.

En la siguiente tabla se presentan las principales relaciones que se desean mantener, siendo las principales la relación personal o relación automática.

Tabla 5: Relaciones con los clientes.

Escenarios de actuación	Personas		Cannabicultores	
	Personal	Automatizada	Personal	Automatizada
Captación de nuevos miembros	Asistencia personal	Página web	Asistencia personal exclusiva	-

Fidelización de miembros activos	Asistencia personal exclusiva	Página web Comunidades digitales Desarrollo de aplicación (Aps)	Asistencia personal exclusiva Talleres de mejoramiento exclusivos	Comunidad digital Página web Venta de accesorios cannábicos
----------------------------------	-------------------------------	---	--	---

Fuente: Elaboración Propia.

6.5.5 Fuentes de Ingresos

Para cada segmento estudiado en los puntos anteriores se propone las siguientes fuentes de ingresos que permitan financiar la operación de la ONG en el tiempo.

Para el Segmento Personas, los nuevos integrantes de la ONG se incorporarán a través de la suscripción de membresías, las que tendrán un costo fijo y que solventarán los costos de funcionamiento y administración de las instalaciones de la ONG.

Además, los miembros podrán hacer uso de su membresía para adquirir cannabis de acuerdo con el uso deseado por el mismo, teniendo como valor de adquisición un aporte sugerido ya establecido por la organización (que se asumirá como donación) que permita el financiamiento de la siembra, producción, cosecha y almacenamiento de esta para el disfrute y la realización del socio de la ONG.

Por otro lado, este segmento contará con la facilidad de adquirir productos para el consumo de cannabis y material de estudio para interiorizarse sobre el mundo cannábico.

Para el Segmento de Cannabicultores, se propone desarrollar asesorías profesionales enfocadas en la mejora de los procesos de siembra y cosecha a fin de incrementar la calidad de la producción de éstos y, por ende, desarrollarles un margen que les permita sustentar su actividad económica.

Además, se les ofrecerá la posibilidad de certificarse como cannabicultores avanzados y/o expertos dependiendo de las habilidades destacadas en sus rendimientos por cosecha. De esta manera podrán diferenciarse de otros oferentes al momento de ofrecer sus cosechas o querer renegociar acuerdos con otros clubes del sector.

Este segmento también podrá adquirir equipos e insumos necesarios para realizar una mayor rotación de cannabis que le permita aumentar los rendimientos de cosecha.

En la tabla 6 se presenta la información de fuentes de ingreso por segmento de mercado:

Tabla 6: Fuentes de Ingreso de la ONG.

Fuentes de Ingreso	Segmento	Tipo de Ingreso	Método de fijación de donación.
Venta de servicio	Personas	Donación por facilitar cannabis	Fijo, de acuerdo a la estructura de costos de la ONG.
	Cannabicultores	Asesoría en el diseño de siembra	Fijo, según características de la siembra a utilizar
		Asesoría en el diseño de cosecha	Fijo, según volumen a obtener
		Asesoría en la gestión de residuos de cosecha	Fijo, de acuerdo al volumen.
		Certificación de Cannabicultor profesional	Fijo, de acuerdo a características de la certificación a obtener.
Venta de producto	Personas	Insumos para el consumo de cannabis	Fijo, de acuerdo a lista de precio
		Material de estudio	Gratuito
	Cannabicultores	Equipos e insumos para mejorar el rendimiento de producción y cosechas.	Fijo. Lista precio por equipo/insumo requerido
Cuota por suscripción	Personas	Membresía ONG cannábica	Fijo, de acuerdo al mercado

Elaboración Propia.

6.5.6 Recursos Claves

En la tabla 7 se presentan los recursos que son clave para que la ONG atienda a los segmentos de mercado definidos anteriormente.

Tabla 7: Recursos claves para el modelo de ONG.

Recursos Claves	Segmentos de mercado	
	Personas	Cannabicultores
Para Formalizar la ONG.	• Creación de los estatutos de la organización sin fines de lucro (ONG) • Solicitar reunión en municipalidad para la realización asamblea constitutiva con los integrantes del directorio • Formalización de la ONG • Iniciación de actividades en SII. • Imagen corporativa • Página Web	
Para crear la Propuesta Valor	• Equipos computacionales • Software de gestión • Recursos humanos	
Para distribuir la Propuesta Valor	• Página Web • Miembros activos de la ONG • Vehículo para terreno • Oficina y/o sucursal	
Para establecer relaciones con los clientes	• Página Web • Miembros activos de la ONG • Vehículo para terreno	

Fuente: Elaboración Propia.

6.5.7 Actividades Claves

Las siguientes actividades claves son las acciones más importantes que debe realizar la ONG para que el modelo de negocios funcione correctamente. De acuerdo con la tabla 8, estas son:

Tabla 8: Actividades Claves de la ONG.

Actividades Claves	Segmentos de mercado	
	Personas	Cannabicultores
Para crear la Propuesta Valor	Identificar personas con necesidades de tratamiento médico con cannabis	Conocimiento del proceso de siembra y cosecha del cannabis
	Identificar personas que requieran cannabis para uso recreacional	Generar propuestas de mejora en los procesos de producción de cannabis
Para distribuir la Propuesta Valor	Difusión en redes sociales, prensa escrita y radiofónica	Implementar las propuestas en los procesos de producción de cannabis
	Página Web activa	
Para establecer relaciones con los clientes	Entregar tarjeta miembro ONG	Identificar ahorros y beneficios por la implementación de las propuestas de mejora
	Invitaciones a charlas y talleres educativos sobre la cannabis	

Fuente: Elaboración Propia.

6.5.8 Socios Claves

Para el desempeño óptimo de la ONG es necesario contar con socios claves dentro del modelo de negocio que permitan reducir riesgos e incertidumbre, asegurar demanda o

adquirir nuevos recursos. En la tabla 9 se muestran los socios claves que permiten a la ONG optimizar su modelo de negocio.

Tabla 9: Asociaciones Claves del modelo de negocio.

Actividades Claves	Socios	Motivación
Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras	Auto cultivos de personas naturales	Reducción de riesgo e incertidumbre de la materia prima
	Médicos pro cannabis.	Asegurar la visita de personas con necesidades médicas a través de funcionarios de la salud que prescriban cannabis.
	Estudio jurídico	Asegurar la legalidad de los procesos de la ONG en su operación.
Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros	Cannabicultores	Reducción de riesgo e incertidumbre de la materia prima
		Economías de escala
		Eficiencias

Fuente: Elaboración Propia.

Cabe mencionar que existen otros actores que pueden afectar negativamente el desarrollo y funcionamiento de la ONG, entre ellos son el Ministerio de Salud de Chile, la

Sociedad de Psiquiatría y Neurología de la Infancia y Adolescencia, la Sociedad Chilena de Pediatría, entre otros, los cuales sin una gestión comunicacional oportuna dentro de las redes sociales y de información masiva, pueden condicionar de forma negativa el servicio civil de la ONG.

6.5.9.- Estructura de Costos

Los costos más significativos en que incurrirá la ONG para su funcionamiento son mencionados en la tabla 10.

Tabla 10: Principales costos incurridos en el Modelo de Negocios de la ONG.

Módulo	Fuentes	Costos	Personas	Cannabicultores
Canales de comunicación con los clientes	Canal de comunicación	Contratación de equipo de reclutadores de miembros y proveedores	X	X
		Personal de atención al cliente	X	X
		Servicio diseño página web	X	X
		Arriendo espacio ferias temáticas	X	X
	Canal de distribución	Adquisición de vehículo comercial para visitar proveedores	X	X
		Arriendo de tienda comercial	X	X
		Habilitación de oficina comercial	X	X
		Servicio diseño página web	X	
	Canal de venta	Habilitación de oficina comercial	X	X
		Servicio diseño página web	X	X
	Captación	Equipo ONG reclutador	X	X

Módulo	Fuentes	Costos	Personas	Cannabicultores
Relación con los clientes		Vehículo comercial para visitas a miembros	X	X
		Servicio diseño página web	X	X
	Fidelización	Equipo atención a miembros	X	X
		Administración de redes sociales	X	X
Recursos Claves	Formulación de ONG	Creación de estatutos	X	X
		Reunión con los fundadores de la ONG para asamblea constitutiva	X	X
		Iniciación de actividades en SII	X	X
		Diseño y Formulación página web	X	X
		Arriendo Oficina comercial coworks	X	X
	Para crear la propuesta de valor	Adquisición de equipos computacionales	X	X
		Contratación equipo humano	X	X
		Diseño y Formulación página web	X	X
	Para distribuir la propuesta de valor	Página web	X	X
		Personal de atención al cliente	X	X
		Vehículo comercial para visitas a miembros	X	X
	Para establecer relaciones con los miembros	Diseño y Formulación página web	X	X
		Personal de atención a los miembros	X	X

Fuente: Elaboración Propia.

Con la información entregada en las tablas precedentes, fue posible construir el lienzo completo para cada segmento, el cual es mostrado en la tabla 11.

Se utilizaron colores para relacionar los módulos del lienzo con cada uno de los segmentos de mercado.

- Verde, para el segmento de Personas
- Azul, para el segmento de Cannabicultores
- Naranja, para los temas comunes a ambos segmentos.

Tabla 11: Modelo -Canvas de la ONG.



Fuente: Elaboración Propia.

6.6.- Estudio Técnico.

6.6.1 Costos Fijos

Los costos fijos para la puesta en marcha de la Organización sin fines de lucro se buscó minimizarlos para no afectar la operación de la ONG. Para tal efecto se utilizó un servicio de oficina virtual para vincular trámites legales a través de una oficina matriz. Paralelamente, se abrió una oficina física buscando la mejor alternativa para la vinculación con el mercado objetivo. Los gastos referidos anteriormente se resumen en la siguiente tabla utilizando la UF del 01 de Octubre del año 2019 para mitigar los efectos de la inflación.

Tabla 12: Costos Fijos.

Tipo	UF/mes	UF anual
Arriendo local 120 m2	44,00	528,00
Oficina virtual	0,32	3,85
Combustible	3,57	42,78
Total mensual	47,89	574,63

Fuente: Elaboración propia.

6.6.2 Remuneraciones

La viabilidad del proyecto consideró una estructura organizacional compuesta por un administrador, 4 vendedores y 1 secretaria administrativa, los cuales estarán a cargo de la operación de la ONG en sus comienzos. La tabla 13 resume los egresos mensuales incurridos por este ítem.

Tabla 13: Remuneraciones mensuales

Cargo	Número de puestos	Costo mensual en UF	Costo anual en UF
Administrador	1	49,91	598,92
Vendedores	4	49,91	598,92
Secretaria	1	16,04	192,51
Contingencias	1		115,86
Total Mensual		115,86	1.506

Fuente: Elaboración propia.

Además, se contempló mantener un presupuesto de contingencias para enfrentar eventuales ajustes de personal y/o indemnizaciones de acuerdo con la normativa laboral vigente. Este presupuesto se encuentra incorporado dentro del ítem remuneraciones anuales, el cual es detallado en la tabla 14 y corresponde al 1/12 de las remuneraciones mensuales.

6.6.3 Gastos Generales

Como ONG se buscó externalizar servicios que no contribuyan a generar valor a la organización. Es así como los servicios de contabilidad, asesoría legal y el marketing digital fueron tercerizados. El detalle de los costos incurridos es resumido en la tabla 14.

Tabla 14: Gastos generales

Tipo	Costo mensual en UF	Costo anual en UF
Servicio Contabilidad	2,14	25,67
Asesoría legal	12,48	149,73
Marketing digital	3,74	44,92
Total Mensual	18,36	220,32

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, existen servicios que se externalizaron pero que sólo conllevan un egreso anual a la vez, los que son resumidos en la tabla 15.

Tabla 15: Otros gastos principales.

Tipo Servicio	Costo en UF
Balance Anual	6,42
Creación pág. Web	33,87
Total	40,28

Fuente: Elaboración propia.

Por último, la tabla 16 resume los egresos incurridos por la ONG proyectados en un periodo anual.

Tabla 16: Costos Fijos.

Fuentes de egreso anual	en UF
Remuneraciones	1.506
Gastos Generales	261
Costos Fijos	574,63
TOTAL ANUAL	2.342

Fuente: Elaboración propia.

Se asume un escenario donde las remuneraciones se incrementarán anualmente un 5%. Finalmente y con lo anterior, los costos fijos proyectados a cinco años son resumidos en la tabla 17.

Tabla 17: Egresos anuales

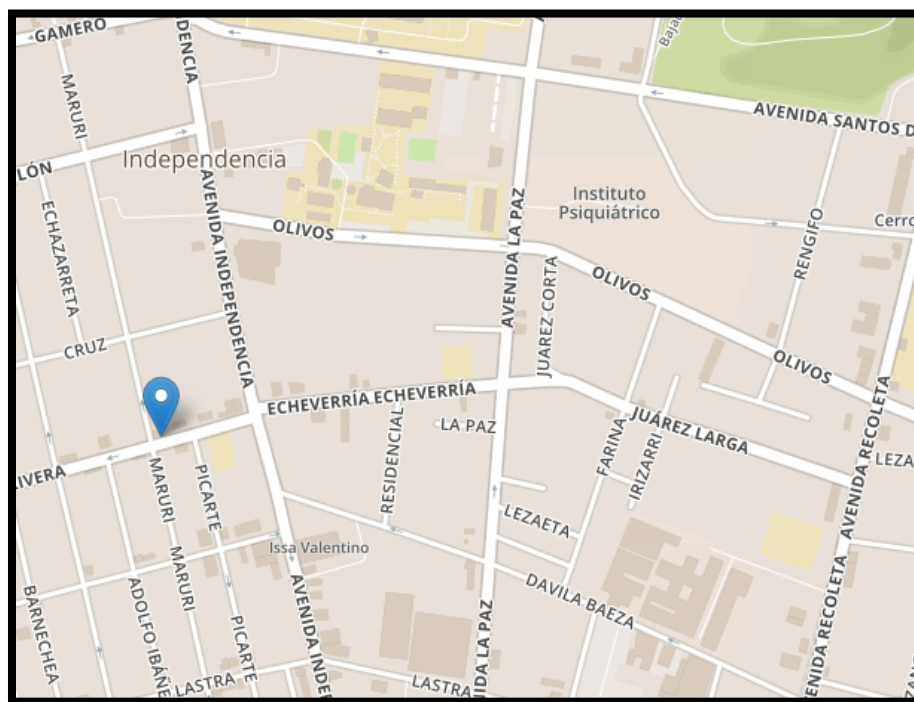
Costos Fijos (UF)	2019	2020	2021	2022	2023
Remuneraciones	1.506	1.582	1.661	1.744	1.831
Costo Operacional	574,6	574,6	574,6	574,6	574,6
Gastos generales	261	227	227	227	227
TOTAL	2.342	2.384	2.462	2.546	2.633

Fuente: Elaboración propia.

6.6.4 Localización

El proyecto consideró el arrendamiento de un local comercial para la atención de público en horario continuado el que debió cumplir requisitos como la cercanía a hospitales y clínicas, y a su vez encontrarse cercano a carreteras urbanas para mejorar el tiempo de traslado desde los puntos de abastecimiento de la ONG y centros de comercio. Se evaluaron dos opciones dentro del área urbana de Santiago, Ñuñoa e Independencia. Se eligió la comuna de Independencia como centro de operaciones de la ONG para la atención a público debido a un factor económico netamente. La tabla 18 muestra la ubicación del lugar de operaciones de la organización el cual contará con 120 m² para la atención a público y almacenamiento de productos.

Tabla 18: Ubicación de la ONG para atención a público.



Fuente: Obtenido de www.tocloc.com.

El canon de arriendo es detallado en tabla 12 del apartado 6.6.1.

6.6.5 Inversión Inicial

Para el funcionamiento de la ONG en su primer año, se incurrieron costos necesarios para su operación los cuales son detallados en la tabla 18, entre éstos se destaca una vitrina vidriada como muestrario, una impresora de tarjetas PVC para la identificación de los miembros de la ONG y una camioneta para el transporte seguro de los productos, además de contar con un presupuesto de habilitación de infraestructura de las dependencias físicas de la ONG.

Tabla 18: Inversiones en Activos

Elementos	Costo en \$	Costo en UF
Habilitación de infraestructura	12.000.000	427,8
Radio comunicadores	25.000	0,89
Camioneta	8.690.000	309,80
Mobiliario	60.000	2,14
Vitrinas cristal vista int-ext	827.000	29,48
Impresora de tarjetas PVC	1.519.000	54,15
Artículos de Cocina:		0,00
Refrigerador	130.000	4,63
Microonda	32.990	1,18
Hervidor Agua	13.990	0,50
Sistema de Vigilancia		0,00
Cámaras de seguridad CCTV	150.000	5,35
Computador	800.000	28,52
Imprevistos	1.224.798	43,66
Total Inversión Activos	25.472.778	908,10

Fuente: Elaboración propia.

6.6.7 Capital de trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo, se estableció que la operación de la ONG no generaría ingresos en los tres primeros meses de funcionamiento. Con lo anterior, la tabla 20 detalla los ítems a financiar.

Tabla 19: Estimación del Capital de Trabajo para la operación anual.

Ítem a financiar	en \$	en UF
Remuneraciones	10.562.500	376,55
Combustible	300.000	10,70
arriendo local comercial	3.730.399	132,99
Total Capital de trabajo	14.592.899	520,2

Fuente: Elaboración propia.

6.6.8 Depreciaciones

Para efecto del cálculo de la depreciación de los activos, se consideró una depreciación lineal, sin renovación de los equipos durante el periodo de evaluación, por lo que no se consideran valores libros para los activos. La vida útil de cada activo se obtuvo del Servicio de Impuesto Internos (Servicio de Impuestos Internos, 2003). La tabla 20 detalla los ítems a depreciar.

Tabla 20: Depreciaciones de activos

Activos fijos	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Vida útil (años)	Valor desecho
Radio comunicadores	1	0,89	0,89	6	0,149
Camioneta	1	309,80	309,80	7	44,257
Mobiliario	1	2,14	2,14	7	0,306
Vitrinas	1	29,48	29,48	7	4,212
Impresora	1	54,15	54,15	6	9,025
Articulos de Cocina:					
Refrigerador	1	4,63	4,63	9	0,515
Microonda	1	1,18	1,18	9	0,131
Hervidor Agua	1	0,50	0,50	7	0,071
Sistema de Vigilancia					
CCTV	1	5,35	5,35	7	0,764
Computadores	2	14,26	28,52	6	4,753
TOTAL					64,183

Fuente: Elaboración propia.

6.6.9 Precio de venta

El producto que la ONG estima comercializar es cannabis en forma de cogollo para un mercado de uso recreacional y otro para uso medicinal. Para tales efectos, se estimó dos tipos de ingresos principales; uno de membresía a la ONG para solventar los costos operacionales y otro de venta de cannabis para solventar los costos de adquisición de la materia prima más un delta que permita reinvertirse dentro de la misma organización. Estos valores son mostrados en la tabla 21.

Tabla 21: Precios de productos y servicios.

Tipo de Ingreso	valor en \$	valor en UF
Membresía/mes	6.500	0,23
\$/gr de cannabis	6.500	0,23

Elaboración propia.

Dado que la ley no permite comerciar ni regalar cannabis, es que se sugiere al usuario final del cannabis aportar una “donación” por gramo la cual financiará la adquisición de ésta y contribuirá a mejorar los procesos de selección y almacenaje de ésta.

6.6.10 Estimación de la demanda

Para estimar la demanda a satisfacer, se propone como meta operacional llegar al 7,3% del mercado objetivo previsto en el apartado 6.4.1 lo que condiciona el proyecto a operar con una demanda cautiva de 32 personas mensuales. Lo anterior se realizó para “castigar” el proyecto y ver su viabilidad en condiciones de funcionamiento extremas. A partir de este valor en adelante la operación de la ONG se hace sustentable. La tabla 22 resume la demanda atendida por la organización en el escenario base de evaluación.

Tabla 22: Escenario base de evaluación de viabilidad.

Hombres	2019	2020	2021	2022
18-25 años	44	44	43	42
26-34 años	55	57	58	58
35-44 años	52	53	54	55
45-64 años	83	85	86	88
Mujeres	2019	2020	2021	2022
18-25 años	26	26	26	25
26-34 años	33	34	34	34
35-44 años	32	32	33	33
45-64 años	55	56	57	57
Suma Anual	380	387	392	392
promedio mensual	32	32	33	33

Fuente: Elaboración propia.

Con los datos entregados en las tablas 21 y 22, es posible proyectar los ingresos anuales de la ONG, los que son mostrados en la tabla 23.

Tabla 23: Ingresos anuales en UF.

Ingresos	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	4.593	4.822	5.063	5.317	5.582
Membresías	101	106	111	117	123

Fuente: Elaboración Propia.

6.6.11 Costos variables

La adquisición de material cannábico, entendiéndose como flores de la planta cannabis (conocida comúnmente como cogollo) serán adquiridas a diferentes cannabicultores a un valor fijo por gramo. Por otro lado, se asume que las membresías generarán un egreso operacional del 3% respecto de los insumos de cada año. Con lo anterior, la tabla 24 y tabla 25 resumen los egresos variables del proyecto.

Tabla 24: Costos variables para el primer año de operación.

Tipo de Egreso variable	valor en \$	valor en UF
Insumos Membresía	5.834	0,21
\$/gr de cannabis	2.500	0,09
Packaging	200	0,01

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 25: Egresos anuales de ONG.

Egresos variables	2019	2020	2021	2022	2023
Insumos	1.908	2.003	2.103	2.208	2.319
Membresías	57	60	63	66	70

Fuente: Elaboración Propia.

6.6.12 Parámetros para la construcción del flujo de caja

Para el cálculo de la viabilidad económica, se consideró los siguientes supuestos:

- El horizonte de tiempo para la evaluación será de 5 años. Esperando lograr flujos de comercialización y operación de madurez dentro de ese período.
- Para eliminar el efecto de la inflación, las cifras se manejaron en UF al día de 01 de Octubre 2019.

- Para efectos de estimación de los ingresos, se consideró que las ventas comenzarán a partir del mes 4 en adelante. Dado que los meses previos serán para habilitar la infraestructura adecuada para la operación, selección y contratación de personal y gestionar las redes de contacto entre proveedores.
- Para el cálculo de los egresos para los cinco años de análisis, se consideró un aumento del 5% anual.
- Para el cálculo del Valor de Desecho del proyecto, se utilizó el método económico.
- Es sabido que se está realizando una evaluación económica con lucro a una organización sin fines de lucro, sin embargo, se procede de igual manera dado que, el objetivo es mostrar los flujos futuros que son posibles de obtener al realizar una inversión en este rubro dado un escenario en que se permita el comerciar con cannabis en Chile.

Con los datos entregados en los puntos precedentes, fue posible elaborar el flujo del proyecto base, el cual se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 26: Flujo de Caja de la ONG.

ITEM	0	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos Operacionales						
Venta		4.593	4.822	5.063	5.317	5.582
Membresías		101	106	111	117	123
Costos Fijos						
Remuneraciones		-1.506	-1.582	-1.661	-1.744	-1.831
Costo operacional		-579	-579	-579	-579	-579
Gastos Generales		-261	-227	-227	-227	-227
Costos variables						
Insumos		-1.908	-2.003	-2.103	-2.208	-2.319
Insumos Membresías		-57	-60	-63	-66	-70
Depreciación		-64	-64	-64	-64	-64
Ganancia de Capital						
Pérdida del Ejercicio Anterior		0	0	0	0	0
Utilidad antes de Impuestos		319	414	478	546	616
Impuestos (27%)		-86	-112	-129	-147	-166
Utilidad después de Impuestos		233	302	349	398	450
Depreciación		64	64	64	64	64
Pérdida del Ejercicio Anterior		0	0	0	0	0
Ganancia de Capital		0	0	0	0	0
Flujo Operacional	0	297	366	413	463	514
Inversión	-908					
Capital de Trabajo	-520					
Recuperación Capital de Trabajo						
Valor Residual (ME)						3.742
Flujo No Operacional	-1.428	0	0	0	0	3.742
Flujo de Caja	-1.428	297	366	413	463	4.256

Fuente: Elaboración Propia.

6.7.- Estudio Financiero.

6.7.1 Tasa de descuento

De acuerdo con las estadísticas anuales de la Bolsa de Santiago, las que son mostradas en la tabla 27, la rentabilidad del mercado accionario tuvo una rentabilidad promedio simple de 7,84% en el periodo 2014-2018.

Tabla 27: Rentabilidad del mercado accionario de renta variable.

Año	IPSA, %
2014	4,10
2015	-4,40
2016	12,80
2017	34,95
2018	-8,25
Promedio	7,84

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Bolsa de Santiago. 2019.

Por otro lado, los bonos soberanos del país se encuentran con una tasa libre de riesgo del 2,5% a Marzo del 2019. Con lo anterior, fue posible estimar la tasa de descuento mediante el método Capital Asset Pricing Model (CAPM) según el punto 4.6. La tasa se calculó como:

$$Tasa\ descuento = 2,5\% + 0,964(7,84\% - 2,5\%)$$

$$Tasa\ descuento = 9,84\%$$

Como la tasa de descuento se encuentra inferior a lo exigido por los inversionistas de la ONG, es que se trabajó con una tasa de descuento del 12%.

6.7.2 Indicadores de rentabilidad del proyecto.

Los indicadores de rentabilidad que el proyecto presenta bajo los supuestos establecidos en los puntos precedentes son mostrados en la tabla 28.

Tabla 28: Indicadores de viabilidad económica para la ONG

Indicador	Valor
VAN	2.133 UF
TIR	40,9%
BCR	1,12
PAYBACK	3,76

Fuente: Elaboración Propia.

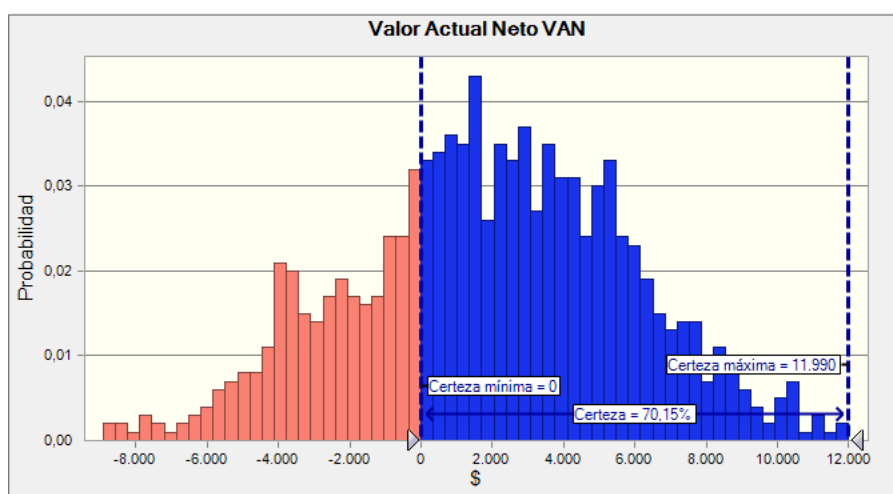
De los indicadores de viabilidad es posible deducir que el proyecto ONG es capaz de producir una riqueza de 2.133 UF al año 5, con una Tasa Interna de Retorno del 40,9% y un Período de Recuperación de la Inversión al comenzar el último trimestre del año 3. Además, el proyecto entrega un retorno de 1,12 veces lo invertido en él.

6.7.3 Análisis de Sensibilidad

Se realizó un análisis de sensibilidad mediante simulación de Montecarlo a través del software Crystal Ball® para determinar una mejor aproximación de los resultados bajo ciertos supuestos los cuales son explicados a continuación.

El primer supuesto realizado fue que la ONG podía operar desde 1 hasta 8 vendedores simultáneamente trabajando en turnos de 8 horas cada uno. El segundo supuesto fue que los costos de adquisición de la materia prima oscilarían entre \$2.000 y \$3.500 pesos el gramo. El tercer supuesto considerado fue que el precio de entrega del producto al usuario final, oscilarían entre los \$5.850 y \$8.000 el gramo. Los resultados de la simulación son mostrados en la siguiente tabla.

Tabla 29: Simulación de Montecarlo a la variable Valor Actual Neto.



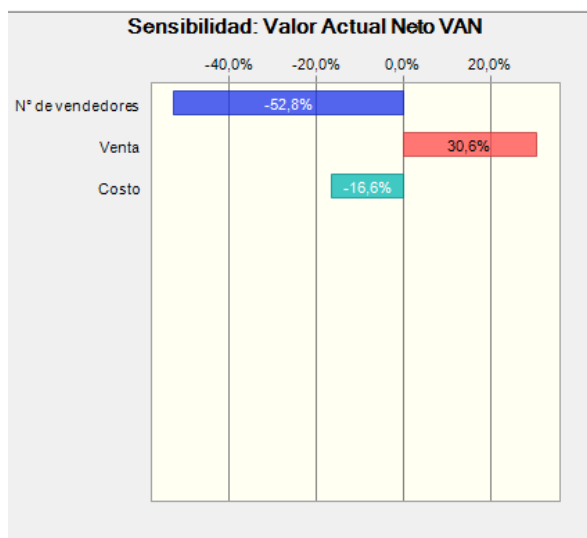
Fuente: Elaboración Propia, obtenida del software Crystal Ball®.

De acuerdo a la tabla 29, el modelo entrega un nivel de certeza del 70,15% de obtener un VAN positivo que alcance hasta los 11.990 UF al término de la evaluación.

Por otro lado, la variable que más contribuye a la varianza del VAN es el N° de vendedores, con un 52,8% de contribución negativa, el que puede ser explicado en el contexto de aumentar el número de vendedores, se incurre en un aumento de los costos fijos sin embargo, no garantiza que la venta marginal del último vendedor sea significativa en relación

a los otros dentro del modelo. Otra variable que contribuye negativamente al VAN es el costo de la materia prima o adquisición de cannabis, el cual contribuye con un -16.6%. Caso contrario es la variable Precio de Venta, el que aporta de forma positiva a la varianza del VAN con cifras de 30,6%. La tabla 30 resume lo expuesto anteriormente.

Tabla 30: Análisis de Sensibilidad al VAN.



Fuente: Elaboración Propia obtenida del software Cristal Ball®.

Por otro lado, se recurrió a analizar la sensibilidad del proyecto a diferentes tasas de descuentos y su variación en el VAN y en la TIR. Los resultados obtenidos son mostrados en la tabla 31.

Tabla 31: Sensibilidad del proyecto a la Tasa de Descuento.

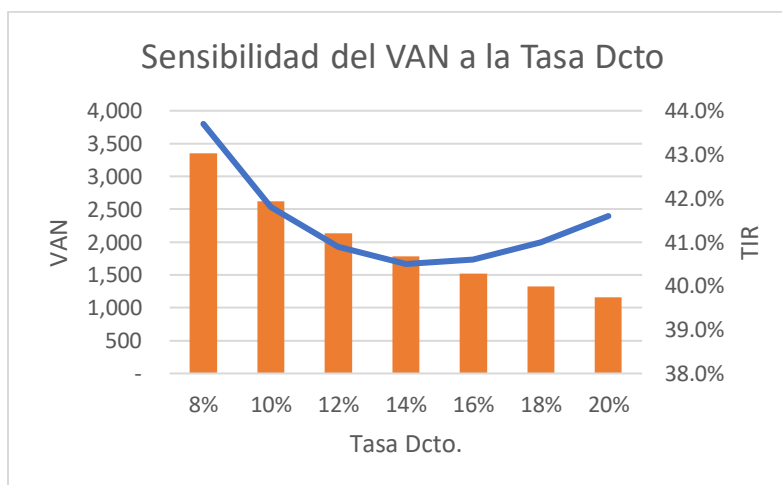
Indicador	Tasa Descuento						
	8%	10%	12%	14%	16%	18%	20%
VAN	3.349	2.619	2.133	1.785	1.524	1.321	1.158
TIR	43.9%	41,8%	40,9%	40,5%	40,6%	41,0%	41,6%
BCR	1,10	1,11	1,12	1,12	1,13	1,14	1,14
PAYBACK	4,02	3,98	3,76	3,56	3,39	3,23	3,09

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla 31, el proyecto es viable en todos los escenarios donde se exige y flexibiliza la tasa de descuento, siendo interesante observar que, para una tasa de descuento superior al 14% se obtienen plazos de recuperación de la inversión dentro de la primera mitad del tercer año. De acuerdo a este último criterio, sería prudente exigir al proyecto una tasa del 20% para recuperar en aproximadamente 3 años la inversión realizada, sin embargo, es el escenario en el que se obtiene el menor VAN del proyecto.

Por otro lado, de acuerdo con la figura 14, es posible observar cómo la TIR varia cuando se flexibiliza la tasa de descuento, siendo el escenario de menor rentabilidad el que se obtiene cuando la tasa de descuento exigida es del 14%, obteniéndose un beneficio neto de 1.785 UF.

Figura 14: Sensibilidad del Van a la tasa de Descuento



Fuente: Elaboración Propia.

7. CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos en los puntos anteriores, es posible concluir las siguientes afirmaciones:

El estudio de mercado realizado aportó que el número de consumidores de cannabis en Chile ha ido incrementándose en los últimos años (2010-2016) alcanzando una cifra a nivel nacional entre 1.753.204 y 1.825.854, dentro de las cuales fue posible obtener que los consumidores prevalentes de cannabis al año 2019 ascienden un total de 1.303.105 personas mayores de 18 años los cuales consumen 61.924 kilos de cannabis al año. Por otro lado, la oferta de cannabis al año 2019 alcanzó los 77.408 kilos y se proyecta que al año 2022 esta cifra alcance los 79.559 kilos.

El modelo de negocios propuesto es la comercialización de cannabis, en formato de flor o cogollo, a personas mayores de edad (18 años) que deseen adquirirla para fines medicinal y/o recreacional y que desean asegurar el suministro constante y de forma segura. Conjuntamente, se ofrece a los diferentes cultivadores informales de cannabis el servicio de intermediación entre ellos (los oferentes) y los consumidores declarados de cannabis además de servicios adicionales en la capacitación en técnicas de cultivo y cosecha de cannabis para optimizar los rendimientos de producción, y servicio de certificación en siembra y cosecha de cannabis.

Lo anterior será ofrecido a través de la radiodifusión en canales regionales y nacionales, a través de la exposición de una página web y por la atención personalizada directa del equipo de la ONG desde la oficina de atención a público, así como en ferias de exposición temática de cannabis. Los ingresos que tendrá la organización provendrán desde la suscripción de los usuarios de cannabis a través de membresías y donaciones de los miembros de la ONG por la facilitación del cannabis para el uso predispuesto por cada uno de ellos, así como a través de la venta de insumos para el consumo placentero del mismo.

Del estudio técnico del proyecto fue posible obtener que los principales costos derivados de la operación de la ONG son los involucrados en los ítems de Remuneraciones de personal e Insumos, éste último está directamente relacionado con la adquisición de cannabis, transporte y almacenamiento. Los valores de ambos ítems alcanzan cifras de 1.506 y 1.908 UF al año 2019.

Del estudio económico y financiero de la ONG se obtuvo un VAN de 2.133 UF y una TIR del 40,9% evaluados a una tasa de descuento del 12% y un horizonte de evaluación de cinco años. Adicionalmente se obtuvo una razón beneficio/costo del 1,12 y un periodo de recuperación del capital de 3,76 años. Concluyendo que el proyecto es viable económicamente.

8. RECOMENDACIONES

Dado que el proyecto es una organización sin fines de lucro, es importante recalcar que las futuras utilidades provenientes del giro de la organización deberán ser reinvertidas en ellas a fin de cumplir con la normativa legal vigente. Dicho esto, es interesante señalar que es posible realizar un trabajo de marketing con el objetivo de capitalizar una marca conocida a nivel nacional y potenciarla en el mercado chileno utilizando dichas utilidades.

Además, es conveniente señalar que, aunque el estudio se realizó mediante técnicas de evaluación de proyectos con fines de lucro, sería interesante realizar un estudio paralelo con la metodología de evaluación de proyectos sociales para comparar los beneficios sociales que entrega este tipo de proyectos versus la evaluación de proyectos con lucro. De esta manera es posible entregar datos duros a la sociedad sobre la conveniencia de crear y explotar un nuevo mercado como lo es la comercialización del cannabis en Chile para uso medicinal y recreacional.

Por último, sería necesario educar al público en general sobre los efectos positivos como negativos en términos económicos de mantener una política represiva frente al consumo de ciudadanos adultos, como se ha mantenido hasta la fecha, versus incorporar un nuevo rubro a la matriz industrial del país el cual puede generar múltiples beneficios si se regula adecuadamente, como se ha regulado con otros rubros i.e. los casinos, y decidir abiertamente y con transparencia de información si nos convertimos en un país comercializador de cannabis.

9. REFERENCIAS

- Acción. (s.f.). *Guía para la acción ciudadana*. Recuperado el 23 de Abril de 2019, de <http://accionag.cl/herramientas-ciudadanas-para-la-accion/guia-la-accion-ciudadana/guia-la-accion-ciudadana/>
- Agenda Ciudadana Criteria. (Junio de 2019). *Agenda Ciudadana Criteria*. Obtenido de <https://www.criteria.cl/wp-content/uploads/2019/07/ACC-Junio-2019.pdf>
- Autonomas en red. (Diciembre de 2014). *Internet y el modelo Long Tail, más allá de las superventas*. Recuperado el 2 de Agosto de 2019, de <https://autonomasenred.wordpress.com/tag/larga-cola/>
- Banco Bice Inversiones. (Agosto de 2019). *Informe mensual de economía*. Obtenido de http://www.bice.cl/documentos/ver_pdf.php?IdDoc=144
- Banco Central de Chile. (Junio de 2019). *Informe de Política Monetaria*. Obtenido de <https://www.bcentral.cl/web/guest/informe-de-politica-monetaria-ipom->
- Banco Mundial. (2016). *Gasto en Investigación y Desarrollo*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?end=2016&locations=CL&start=2007&view=chart>
- Biblioteca Congreso Nacional. (30 de Enero de 1996). *Ley 19.466, Sanciona el tráfico ilícito de estupefacientes y sustancias sicotrópicas, dicta y modifica diversas disposiciones legales y deroga Ley N° 18.403*. Obtenido de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=30733>

Biblioteca Congreso Nacional. (16 de Febrero de 2005). *Ley 20.000, sustituye la Ley N° 19.366, que sanciona el tráfico ilícito de estupefacientes y sustancias sicotrópicas.*

Obtenido de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=235507>

Cámara de Diputados de Chile. (07 de Julio de 2015). *Cannabis: Diputados aprueban en general proyecto que legaliza autoconsumo y despenaliza uso medicinal.* Obtenido

de https://www.camara.cl/prensa/noticias_detalle.aspx?prmId=126715

Castillo, J. (2015). *Análisis de la industria turística y modelo de negocio con un enfoque sustentable "Caso aplicado: Lomas San Pedro de Afunahue, Región de la Araucanía, Chile"*. Tesis para optar al título de Ingeniero Civil Industrial, Universidad Técnica Federico Santa María, Valparaíso.

CELAG. (24 de Julio de 2019). *Chile y su derecha sin complejos.* Obtenido de <https://www.celag.org/chile-y-su-derecha-sin-complejos/>

Centro Estudios Públicos. (Mayo de 2019). *Estudio Nacional de Opinión Pública.* Obtenido de

https://www.cepchile.cl/cep/site/docs/20190612/20190612104953/encuestacep_mayo2019.pdf

Diario Oficial de la República de Chile. (2005). Ley N° 20.000. Santiago de Chile.

Domínguez, A. (2015). *Análisis Costo-Beneficio de la Política del Cannabis en Chile.* Tesis de Magister, Universidad Alberto Hurtado, Facultad de Ciencias Sociales, Santiago de Chile.

El Mercurio. (30 de Junio de 2018). Entre los mayores consumidores de cannabis del planeta: El lugar de Chile en el mundo de las drogas. Recuperado el 15 de Abril de 2019, de

<https://www.emol.com/noticias/Internacional/2018/06/30/911676/Entre-los-mayores-consumidores-de-cannabis-del-planeta-El-lugar-de-Chile-en-el-mundo-de-las-drogas.html>

Fiscalía de Chile. (10 de Enero de 2019). *Boletín Estadístico Anual Año 2018*. Obtenido de <http://www.fiscaliadechile.cl/Fiscalia/estadisticas/index.do>

Fundacion Daya. (30 de Marzo de 2019). *Fundación Daya*. Obtenido de <http://www.fundaciondaya.org/cannbis-medicnal-usos-efectos-tipos-de-cannabis/>

Galdames, C. (2016). *Propuesta de modelo de negocio para una tienda de cupcakes con enfoque en el marketing sensorial, ubicada en Santiago Región Metropolitana*. Tesis para optar al Título de Ingeniero Civil Industrial, Universidad Técnica Federico Santa María, Departamento de Industrias, Valparaíso.

Gazmuri, A. (7 de Julio de 2015). Consumo de marihuana. *Cartas al Director El Mercurio*.

Growth for Knowledge. (Mayo de 2019). *Estilos de Vida de los grupos socioeconómicos de Chile*. Obtenido de https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/CL/GfK_GSE_190502_FINAL.pdf

Grupo Banco Mundial. (09 de Abril de 2019). *Chile Panorama General*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

Gruzca, R., Vuola, M., Krauss, M., Plunk, A., Agrawal, A., Chaloupa, F., & Bierut, L. (2018). Cannabis decriminalization: A study of recent policy change in five. *International Journal of Drugs Policy*(59), 67-75.

- House of Weed. (15 de Agosto de 2018). *Clubes Cannábicos en Chile*. Recuperado el 22 de Abril de 2019, de <https://www.hwvalpo.cl/blogs/cultura/club-cannabis-chile>
- Infobae. (17 de Octubre de 2018). *Cómo funciona el sistema que permite desde hoy vender y consumir marihuana en Canadá*. Recuperado el 20 de Abril de 2019, de <https://www.infobae.com/america/mundo/2018/10/17/como-funciona-el-sistema-que-permite-desde-hoy-vender-y-consumir-marihuana-en-canada/>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (25 de Abril de 2018). *Entrega Final Censo 2017*. Obtenido de <http://www.censo2017.cl/>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (29 de Julio de 2019). *Boletín Estadístico: Empleo Trimestral*. Obtenido de https://www.ine.cl/docs/default-source/boletines/empleo/2019/espanol/bolet%C3%ADn-empleo-nacional-trimestre-m%C3%B3vil-abril-junio-2019.pdf?sfvrsn=c4cb5cd2_4
- La Tercera. (28 de Marzo de 2019). Desinterés por innovar.
- López y Gómez. (2014). La Legalización por vía judicial del consumo de la dosis personal de droga: ¿un desafío al sistema democrático en América Latina? *Justicia Juris*, 10(1), 102-116.
- Observatorio Chileno de Drogas. (2016). *Décimo Segundo Estudio Nacional de Drogas en Población General de Chile*. Santiago.
- Observatorio Chileno de Drogas. (2010). *Boletín N°1: Mercado de la Marihuana en Chile: Análisis Serie 2004-2010*.

- OECD. (Julio de 2019). *Gross domestic spending on R&D*. Obtenido de <https://data.oecd.org/rd/gross-domestic-spending-on-r-d.htm>
- Organisation for Economics Co-operation and Development. (2017). *Income inequality*. Obtenido de <https://data.oecd.org/inequality/income-inequality.htm>
- Osterwalter y Pignuer. (2010). *Generación de Modelos de Negocios*. Barcelona, España: Grupo Planeta.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.
- Prohibition Partner. (Octubre de 2018). *The Latam Cannabis Report*. London.
- Queirolo , R., Boidi, M., & Cruz, J. (2016). Cannabis Clubs in Uruguay: The Challenges of Regulation. *International Drugs and Policy*, 4, 41-48.
- Radio Universidad de Chile. (07 de Julio de 2019). Cultivo medicinal de cannabis: proyecto recibe apoyo de bancada transversal. Santiago, Chile. Obtenido de <https://radio.uchile.cl/2019/07/07/cultivo-medicinal-de-cannabis-proyecto-recibe-apoyo-de-bancada-transversal/>
- Sapag, N. (2007). Estudio técnico del proyecto. En *Proyectos de inversión, formulación y evaluación* (págs. 96-118). Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Pearson Educación de México.
- Schepeler, M. E. (2017). *Efectos en el Empleo de Legalizar la Producción y Comercialización de Marihuana Recreativa en la Región de Arica y Parinacota*.

Memoria para optar al Título de Ingeniero Civil Industrial, Universidad Técnica Federico Santa María, Departamento de Industrias, Santiago de Chile.

Servicio de Impuestos Internos. (2003). *Nueva tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado*. Recuperado el 15 de Octubre de 2019, de http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm

Servicio de Registro Civil e Identificación. (27 de Abril de 2019). *Portal Registro Nacional de Personas Jurídicas sin fines de lucro*. Obtenido de <https://www.registrocivil.cl/principal/nuestras-oficinas/portal-registro-nacional-de-personas-juridicas-sin-fines-de-lucro>

Statistics Canada. (2019). *StatsCannabis data availability: Crowsourced cannabis prices, first quarter 2019*.

Szaflarski, M., & Sirven, J. (2016). Social factors in marijuana use for medical and recreational purposes. *Epilepsy & Behavior*, 70(B), 280-287.

Unidad Especializada en Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Sicotrópicas. (2018). *Informe 2018, Observatorio del Narcotráfico en Chile*. Santiago.

United Nations Office for Drugs and Crime. (Junio de 2018). *World Drug Report*. (U. N. publication, Ed.) Recuperado el 23 de Abril de 2019, de https://www.unodc.org/wdr2018/prelaunch/WDR18_Booklet_2_GLOBAL.pdf

Venegas y Dominguez. (6 de Julio de 2015). Daños por consumo de marihuana. *Cartas al Director El Mercurio*.

- VFCC Abogados. (Abril de 2016). *Cannabis y su ley vigente*. Obtenido de <http://www.vfcabogados.cl/en/cannabis-y-su-ley-vigente-en-chile/>
- Vicencio, A. (2017). *Propuesta de modelo de negocio para empresa asesora en gestion de residuos de la construcción*. Magister en Gestión Empresarial, Universidad Técnica Federico Santa Maria, Departamento Ingeniería Comercial, MBA.
- Weisskopf J.P. (2019). Breaking bad: An investment in cannabis. *Finance Research Letters*.
- Werb, D., Nosyk, B., Kerr, T., Fisher, B., Montaner, J., & Wood, E. (2012). Estimating the economic value of British Columbia's domestic cannabis market:. *International Journal of Drugs Policy*(23), 436-441.