UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

PROPUESTA DE UNA PLATAFORMA DIGITAL DE ACCESO A DESCUENTOS: EL CASO DE LOS RESTAURANTES DE SANTIAGO CENTRO, LAS CONDES Y PROVIDENCIA

Javier Atala Urrutia
INGENIERÍA COMERCIAL
Septiembre 2022

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

PROPUESTA DE UNA PLATAFORMA DIGITAL DE ACCESO A DESCUENTOS: EL CASO DE LOS RESTAURANTES DE SANTIAGO CENTRO, LAS CONDES Y PROVIDENCIA

Tesis presentada por
Javier Atala Urrutia
Como requisito para optar al Título de
INGENIERO COMERCIAL

Director de Tesis: **Dr. Pablo Isla**
Septiembre 2022

TITULO DE TESIS:
"Propuesta de una plataforma digital de acceso a descuentos: el caso de los restaurantes de Santiago Centro, Las Condes y Providencia"
AUTOR:
JAVIER ATALA URRUTIA

TRABAJO DE TESIS, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Título de Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones:

_____

_____

Dr. Pablo Isla ……..……..

Dr. Correferente Interno a Designar. .....

Santiago, septiembre 2022

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Javier Atala Urrutia……

Firma: …….

Fecha: 07.09.2022……

AGRADECIMIENTOS

Quiero usar este espacio en mi investigación, para agradecer a cada una de las personas que la motivaron y prestaron el soporte necesario para su realización.

El apoyo más evidente e incondicional ha sido el entregado por mi familia, mi padre, mi madre y mi hermana, quienes han estado siempre conmigo, en todas las decisiones que he tomado.

Por su puesto, agradezco también, a todos los profesores y miembros de la universidad que hacen posible este logro y apoyan a cientos de estudiantes en el cumplimiento de sus metas.

¡Muchas Gracias!

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo estudiar los aspectos positivos y negativos que trae consigo la apertura un nuevo negocio, basado en una plataforma que dé descuentos exclusivos en el rubro gastronómico a clientes que no sean propietarios del instrumento bancario que lo otorgue.

Asimismo, busca hacer partícipe a distintos agentes, que, a través de alianzas, les entregue nuevas herramientas para perfeccionar y optimizar sus procesos clave. Estos agentes son: los bancos y los restaurantes.

El negocio, por medio de la interacción con la aplicación de los consumidores finales en el comercio gastronómico, busca capturar la mayor cantidad de data relevante para el análisis por parte de los agentes y que estos se vean beneficiados en cuanto a su capacidad de acción y predicción en términos operacionales.

Los restaurantes, por medio del análisis de datos pueden lograr un enfoque mejor dirigido hacia un segmento de clientes en específico y optimizar sus cadenas logísticas previendo las distintas tendencias en el consumo, así, disminuir, mermas, costos y optimizar su beneficio.

Los bancos, se ven beneficiados desde el punto de vista que los descuentos que ofrecen originalmente en el consumo en los restaurantes, serán menores en un porcentaje cuando los clientes accedan por la plataforma, lo que disminuirá sus costos y aumentarán sus utilidades. Asimismo, logran gozar de data que les permite innovar en nuevos productos, dirigidos a un público más específico.

Ambos agentes gozarán de un nivel de exposición mayor al actual, el que se traduce en una excelente plataforma de marketing.

La investigación hace énfasis en que la plataforma debe cumplir con ciertas características para entrar a competir en el rubro de las tecnologías de la información y no ser desplazado por servicios, que, a vista del consumidor final, cumplen con un fin muy similar.

ABSTRACT

This work's goal is to study the positive and negative aspects that opening a new business brings, based on a platform that gives exclusive discounts in the gastronomic category to clients who are not owners of the banking instrument that grants it.

Likewise, it seeks to involve different agents, who, through alliances, provide them with new tools to improve and optimize their key processes. These agents are: banks and restaurants.

The business, through interaction of final consumers in the gastronomic trade with the application, seeks to capture the greatest amount of relevant data to be analyzed by agents and that they benefit in terms of their capacity for action and prediction in operational tasks.

Restaurants, through data analysis, can achieve a better approach, directed towards a specific customer segment and optimize their logistics chains by anticipating the different trends in consumption, thus reducing losses, costs and optimizing their profit.

Banks, benefit from the point of view that the discounts they originally offer for consumption in restaurants will be lowered by a percentage when customers access them by the platform, which will reduce their costs and increase their profits. Likewise, they manage to enjoy data that allows them to innovate in new products, aimed at a more specific audience.

Both agents will enjoy a higher level of exposure than at present, which translates into an excellent marketing platform.

The research emphasizes that the platform must meet certain characteristics to compete in the field of the technologies of information and not be displaced by services that, in the eyes of the final consumer, serve a very similar purpose.

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN 12
2 ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO 12
3 OBJETIVOS 16
3.1 Objetivo General 16
3.2 Objetivos Específicos 16
4 ALCANCE DEL ESTUDIO 17
5 PROPUESTA METODOLÓGICA 18
5.1 Metodología 18
6 ESTADO DEL ARTE 19
6.1 Antecedentes del Estado del Arte 19
6.2 Marco Teórico del Estado del Arte 27
6.2.1 Industria 4.0 27
6.2.2 Digitalización 29
6.2.3 Transformación Digital 30
6.2.4 Machine Learning 30
6.2.5 Big Data 31
6.2.6 Data Analytics 31
6.2.7 Business Intelligence 32
6.2.8 Inteligencia Articificial 32
6.2.9 Competencias de una empresa digital 33
6.2.10 Desarrollo de aplicaciones 33
6.2.11 Reputación Online 34
6.2.12 Interpretación de datos para determinación de Oferta y Demanda 34
6.2.13 Fintech 34
6.2.14 Gestión de los clientes como prescriptores 35
6.2.15 Métodos ágiles y Productos Mínimos Viables 35
6.2.16 Growth Hacking 35
6.2.17 Seguridad digital 36
6.2.18 Economía Colaborativa 36
6.2.19 Data Science 40
6.3 Análisis del entorno 41
6.3.1 Análisis PESTEL 41

6.4 Análisis de la Industria 44
6.4.1 5 Fuerzas de Porter 44
6.5 Análisis Interno 47
6.5.1 Cadena de Valor 47
6.5.2 Análisis de Recursos y Capacidades 49
6.6 Análisis VRIO 51
6.7 Análisis FODA 53
6.8 Estrategias Genéricas de Porter 54
6.9 Radar de la Innovación 56
7 DESARROLLO 59
7.1 Análisis del Entorno 59
7.1.1 Análisis de Factores Políticos 59
7.1.2 Análisis de Factores Económicos 60
7.1.3 Análisis de Factores Sociales 63
7.1.4 Análisis de Factores Tecnológicos 65
7.1.5 Análisis de Factores Ambientales 66
7.1.6 Análisis de Factores Legales 67
7.2 Análisis de la Industria 70
7.2.1 Intensidad de la competencia actual o Rivalidad Interna 70
7.2.2 Competidores Potenciales 72
7.2.3 Productos Sustitutos 72
7.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores y Clientes 73
7.3 Análisis Interno 74
7.3.1 Cadena de Valor 74
7.3.2 Análisis de Recursos y Capacidades 77
7.4 Análisis VRIO 77
7.5 Análisis FODA 81
7.6 Estrategias Genéricas de Porter 83
7.7 Radar de la Innovación 85
7.8 Aplicación de Encuesta 88
8 CONCLUSIONES 90
9 BIBLIOGRAFÍA 94
10 ANEXOS 97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis PESTEL Política..... 60
Tabla 2 Análisis PESTEL Economía 62
Tabla 3 Análisis PESTEL Social..... 64
Tabla 4 Análisis PESTEL Tecnología 66
Tabla 5 Análisis PESTEL Ambiental 67
Tabla 6 Análisis PESTEL Legal 69
Tabla 7 Análisis VRIO 78
Tabla 8 Análisis Radar de la Innovación 85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Productor y Consumidor - Colaborativo Versus No Colaborativo.. 37
Figura 2 Billeteras virtuales en Chile 39
Figura 3 Cadena de Valor 49
Figura 4 Recursos y Capacidades 51
Figura 5 Matriz FODA 54
Figura 6 Radar de la Innovación 57
Figura 7 Análisis FODA 82
Figura 8 Radar de la Innovación 87

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Valor del Mercado Digital Publicitario 21

Ilustración 2 5 Fuerzas de Porter 47

Ilustración 3 Depreciación del Peso Chileno 62

1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad y dados los procesos a los que nos ha expuesto la cuarta revolución industrial, el mercado les exige a las compañías mantenerse en constante innovación y actualización de sus servicios y productos. Junto con esto, ofrecerlos de una manera más cómoda y de fácil acceso para sus clientes. Dado lo anterior, es que han debido reorganizar sus procesos y tender hacia la transformación digital.

La tecnología es uno de los pilares fundamentales en este proceso, ya que es a través de esta como las marcas suelen captar grandes volúmenes de datos para ser analizados y orientar sus esfuerzos en entregar al cliente final un producto más adecuado. Dado esto, es que la Big Data se ha transformado en uno de los bienes más valiosos de las compañías. Esto se justifica por el hecho de que las interacciones del cliente con las plataformas tecnológicas de las empresas suelen dar información que alertan de manera temprana sobre nuevos patrones de comportamiento, nuevos factores productivos, nuevas estructuras de mercado, nuevas funciones de resultado de la economía y, por ende, nuevos modelos de negocio.

Con estos antecedentes, el presente estudio busca explorar si a través de una plataforma digital que entregue descuentos en empresas del rubro gastronómico, las compañías, tanto bancarias involucradas como los restaurantes se ven beneficiados adquiriendo la data que se capte de la interacción de los usuarios y si estos últimos estarían dispuestos a utilizar la herramienta y bajo qué condiciones.

2 ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO

La idea de este estudio es analizar, en un tiempo no superior a 6 meses, si es factible y además rentable el desarrollo de una plataforma que funcione en base a una aplicación móvil y/o página web para recopilar todos los descuentos existentes en restaurantes en un perímetro establecido para el usuario. Los descuentos, en primera instancia, sólo serán los relacionados a los que entregan los bancos a los portadores de sus productos financieros

(Ej: Tarjetas de crédito o Débito). No obstante, esta plataforma busca darles acceso a estos beneficios a todos los usuarios, sin necesidad de ser acreedor de alguno de estos instrumentos bancarios. Además, se capturará la información del cliente, para posteriormente comercializar los datos con el comercio de alimentación y bancario. Inicialmente, para efectos de estudio y piloto, la plataforma sólo abarcará los restaurantes que se encuentren en las comunas: Las Condes, Santiago Centro y Providencia.

En este proyecto, se pretende unir en una sola plataforma, dos servicios ya existentes (restaurantes y bancos), que, a criterio y motivación del autor, en su conjunto funcionan como complemento en ambos sentidos. Si a esto sumamos la comodidad, acceso, seguridad y rapidez para el cliente, el valor que entregan se potencia. En la actualidad vemos cómo algunas plataformas de este tipo (Uber, CornerShop, Rappi, Airbnb, etc.) han llegado a revolucionar el mercado, haciendo atractivo seguir esta línea y que junto a una buena estrategia de marketing los resultados lleguen a ser altamente favorables.

Por otra parte, actualmente no existe una plataforma que ofrezca acceso masivo a los beneficios bancarios, sin ser cliente de estos últimos en por lo menos un producto financiero. Adicionalmente, tampoco existe un mecanismo moderno que no considere una alta inversión para la captura de datos de los clientes, información que hoy en día es de vital relevancia para todas las empresas que quieran mantenerse o expandirse en el mercado. Esto es muy importante desde la perspectiva de la estrategia que deben seguir los comercios para orientar sus esfuerzos y capital hacia un público objetivo claro y con productos que satisfagan en mayor medida sus necesidades. Dicho esto, para obtener buenos resultados y poder enfocar los esfuerzos de manera eficiente, se hace crucial para la empresa la obtención de datos para su posterior análisis. Este proceso descrito, permitirá una toma de decisiones más acertada y conclusiones más precisas, en comparación a trabajar en base a supuestos e hipótesis.

Asimismo, de prosperar esta plataforma, incentivará la competencia entre sus actores y por ende la calidad en los servicios que entreguen. Ambos agentes obtendrán beneficios, por un lado, una mayor clientela para los restaurantes, y por otro lado un mayor universo de datos de clientes para los bancos y un mayor flujo de dinero a través de las tarjetas bancarias para estos mismos.

Es relevante mencionar, que los principales resultados son visibles siempre y cuando los datos sean utilizados de buena manera, para lo cual, es necesario que se estudie si se está capturando el volumen de datos adecuado para tomar como base de análisis, ya que podrían no ser representativos y el comercio interesado, junto con la plataforma, deberán buscar estrategias que incentiven a los clientes que los visitan para que utilicen el sistema como medio de acceso.

La intención de unir estos dos servicios es obtener como resultado a 3 agentes distintos, considerados como clientes de la plataforma. En primer lugar, los usuarios de la misma, quienes podrán acceder a precios exclusivos sin necesidad de adquirir una tarjeta bancaria, productos que por lo demás, no son fáciles de conseguir debido a las altas exigencias de algunos bancos para su otorgamiento y que, de conseguirlas, poca gente está dispuesta a mantener el orden financiero simultáneo de muchas de éstas.

Además, los clientes podrán ver cómodamente, desde algún dispositivo con geolocalización, las opciones gastronómicas que el rubro ofrece en un perímetro determinado, junto con esto, el nivel de descuento al que accedería, la carta, valoraciones de usuarios, etc. Asimismo, los restaurantes se benefician gracias a la visibilidad que la plataforma les entrega, lo que potencialmente les permitirá acaparar más clientes, los cuales antes no los conocían y/o no eran capaces de pagar los servicios de estos. Además, como se comentó previamente, los datos capturados les serán de alta utilidad para tomar decisiones acertadas en sus distintas áreas. Por último, los bancos tendrán más flujo a través de sus productos financieros,

generarán más alianzas con comercios de alimentación, obtendrán visibilidad dentro de la plataforma, indicando que el descuento se debe gracias a dicha entidad, a modo de marketing, además de adherirse también al beneficio de acceso a la base de datos.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Analizar desde la perspectiva funcional y de modelo de negocios, el desarrollo y posterior implementación de una plataforma digital que dé acceso a descuentos exclusivos con tarjetas de crédito a quienes no las posean, aplicando sólo para restaurantes de las comunas: Las Condes, Santiago Centro y Providencia, mediante una aplicación móvil y/o página web, a fin de aumentar las ventas de los restaurantes, flujos de dinero de los bancos, nuevos negocios y segmentos y al mismo tiempo recopilar y comercializar los datos capturados de los usuarios finales.

3.2 Objetivos Específicos

1. Revisar la bibliografía existente relacionada a los puntos más importantes del estudio: manejo de datos y plataformas digitales.
2. Establecer metodología de investigación para llevar a cabo el estudio.
3. Analizar el micro y macroentorno según los alcances del proyecto.
4. Concluir de acuerdo al estudio desarrollado el modelo de negocios y la plataforma desde su perspectiva funcional.

4 ALCANCE DEL ESTUDIO

El presente, tiene por objetivo delimitar el proyecto en términos de qué y cómo abordar las materias de estudio y qué límites han sido definidos por el autor, a modo de acotar la investigación a un universo definido y que el lector sepa qué podrá encontrar.

Este estudio es en primera instancia descriptivo, dado que investigará de acuerdo a la bibliografía existente los distintos modelos de negocios y plataformas digitales que hay en el mercado, a modo de encontrar oportunidades en las buenas prácticas de los modelos y las plataformas exitosas.

Asimismo, se tornará a un estudio de carácter exploratorio, ya que busca investigar si una plataforma digital de descuentos exclusivos para clientes de productos bancarios, abierta para todo público, es una buena propuesta (y tangible) desde el punto de vista funcional. Junto con esto, se tratará de entender si existen aspectos positivos en términos de apreciación de los usuarios en cuanto a la unión de dos servicios ya existentes en una sola plataforma, los bancos y los restaurantes y si existe valor en la oferta de descuentos a los que sin la herramienta no podrían acceder.

Por otra parte, el límite geográfico en el que se desarrollará el estudio estará definido por tres comunas de la Región Metropolitana: Las Condes, Santiago Centro y Providencia. Comunas de la región en las que se encuentra la mayor cantidad del comercio gastronómico.

5 PROPUESTA METODOLÓGICA

5.1 Metodología

En esta investigación se trabajará mediante el análisis de información, con la intención de comprender las percepciones sociales y tecnologías respecto a una plataforma digital que da acceso a descuentos exclusivos con el uso de productos bancarios. Esto con la intención de generar una visión general respecto a una economía de carácter colaborativa.

Este estudio estará enfocado específicamente en las comunas de Las Condes, Santiago Centro y Providencia.

Los agentes involucrados dentro de este estudio serán los bancos, los restaurantes y sus consumidores. Los restaurantes, serán quienes adquieren beneficios en torno al flujo de clientes, a una nueva cartera de los mismos, como también publicidad a partir de los descuentos ofrecidos y la visibilidad que ofrece la plataforma en sí misma. Por otro lado, los bancos, tendrían beneficios en relación al flujo de dinero que genera el hecho de ejercer ventas a través de sus productos financieros (cuyo poseedor será la compañía que ofrece esta plataforma), además del marketing y posterior fidelización que obtendría de sus potenciales y actuales clientes. No obstante, este proceso no está exento de desafíos, entendiendo que la credibilidad por parte de los usuarios y el conocimiento de este tipo de plataformas tiene sus costos y riesgos asociados. Es por esto, que parece esencial el diseño de un modelo que esté a la altura de la generación de incentivos, tanto para los agentes comerciales como para los clientes (consumidores).

6 ESTADO DEL ARTE

6.1 Antecedentes del Estado del Arte

A continuación, se describen diversos casos de éxito del mercado de plataformas digitales enfocadas en el crecimiento de negocios en cooperación unos con otros, junto con la satisfacción de los actuales usuarios, su potencial crecimiento y los factores que han colaborado en que se hayan adaptado para ser protagonistas de la industria 4.0.

El éxito de las plataformas digitales actuales está asociado directamente a la facilidad de interacción y acceso que los consumidores tienen con ellas. Dependiendo de esto es posible apreciar casos exitosos de gran nivel y que al día de hoy han logrado posicionarse como plataformas de clase mundial. Son estos los casos con los que se identifican empresas como Uber, Airbnb, Tinder, entre otros.

Es de esta forma como el "crecimiento experimentado por el comercio electrónico y las plataformas 2.0 ha venido acompañado por el surgimiento y desarrollo de portales caracterizados por ofrecer a los usuarios la compra de productos o contratación de servicios con llamativos descuentos o promociones" (Castelló Martínez, 2012).

A pesar de que no existan muchas plataformas virtuales que estén asociadas a la cadena de los restaurantes, se pueden identificar en la literatura estudios que corroboran su impacto en la rentabilidad del negocio.

Asimismo, los restaurantes de comida gourmet tendrían una percepción favorable respecto al marketing digital como una nueva estrategia de negocios, aun cuando existen algunos que rechazan esta modalidad (Dubuc, 2017).

Uno de los modelos que camina en esta línea, es el de CheckWow. Como se menciona en el estudio, este modelo de negocio se centra en vender espacios publicitarios a diferentes marcas anunciantes, las cuales tienen por objetivo generar promociones a un público específico que asisten a restaurantes de alta gama a partir de la plataforma (Caro Dougnac,

2016). Este modelo busca demostrar la efectividad de esta propuesta, que se diferencia de la publicidad física que muchas veces pasa inadvertida, y con la cual se hace difícil medir su impacto, a diferencia de este modelo que usa diferentes métodos para ir recopilando la información (Caro Dougnac, 2016). CheckWow se diferencia por ofrecer un servicio similar en calidad, sin cobrarle a los restaurantes, siendo estos el canal para llegar a los usuarios que interactúen con las promociones que ofrecen las marcas. En relación a otras formas de publicidad en restaurantes, las opciones existentes no son medibles y son indirectas (Caro Dougnac, 2016).

Como menciona la literatura este tipo de plataformas busca competir con sitios web como Tripadvisor, configurándose como un factor clave para el éxito del negocio, ya que este es una de las principales plataformas digitales que se orienta al rubro hotelero y gastronómico (Salazar, 2020). Como se menciona en el estudio de Salazar, este sitio web genera altos niveles de satisfacción en el uso de la plataforma digital desde la perspectiva de los restaurantes, donde el 70% estuvieron satisfechos en cuanto a la usabilidad y 30% totalmente satisfechos en el e-trust.

Según el estudio del año 2021 de Branch, en Chile, producto de la pandemia del coronavirus el comportamiento de los usuarios frente a las plataformas digitales ha variado, esto es posible apreciarlo en el aumento del gasto anual en el consumo de comida y servicios de cuidado personal, el que ha crecido un 42,5%, mientras que el consumo de servicios que más ha disminuido es el de los productos y servicios que exigen la presencialidad: viajes, movilidad y hospedaje en un 54,3%.

Según mercadosytendencias.cl, en Chile actualmente, Santiago Centro es la comuna con mayor cantidad de restaurantes (2.060 restaurantes), seguido por la comuna de Providencia (1.100 restaurantes) y por último en tercer lugar la comuna de Las Condes (749 restaurantes). Es por esto que hace sentido delimitar el espacio geográfico a estas 3 comunas, ya que son las que actualmente cuentan con la mayor cantidad de

restaurantes en la capital. Por ende, son las con mayor potencial para la actividad que se busca realizar.

De acuerdo a estudio del gasto de publicidad en Chile (Branch, 2021), Branch declara que se invirtió un total de 351.9 millones de USD en publicidad digital, distribuidos respectivamente en los siguientes canales:

– 114 millones de USD en publicidad dentro motores de búsqueda (SEM).

– 134 millones de USD en publicidad en redes sociales.

– 60.52 millones de USD en banners publicitarios.

– 25.17 millones de USD en videos publicitarios

– 18.19 millones de USD en clasificados

La inversión publicitaria digital en Chile continúa una fuerte trayectoria de crecimiento, que, adaptándose a los cambiantes hábitos de consumo durante la pandemia, logró un aumento de 4.1% con respecto al reporte pasado.

Ilustración 1 Valor del Mercado Digital Publicitario

Fuente: Branch

De acuerdo con la competencia bancaria y lo postulado por Santander en Nuestra Economía y Sistema Financiero (2021), el mercado chileno de servicios financieros consiste en una variedad de sectores en gran parte distintos. El sector más importante, la banca comercial, incluye varios bancos privados y un banco del sector público, el Banco del Estado de Chile (que opera dentro del mismo marco legal y regulatorio que los bancos del sector privado). Los bancos del sector privado incluyen bancos locales y varios bancos de propiedad extranjera que operan en Chile. El sistema bancario chileno está compuesto por 18 bancos, incluyendo el banco del sector público. Los seis bancos más grandes representaban el 86,7% de todos los préstamos de las instituciones financieras chilenas al 31 de diciembre de 2019 (excluyendo los activos mantenidos en el extranjero por los bancos chilenos). En julio de 2018, Scotiabank Chile adquirió BBVA Chile, convirtiéndose en el tercer banco más grande en términos de préstamos en el mercado chileno. Además, en el último trimestre de 2018, BCI adquirió el negocio de financiamiento de tarjetas de crédito de Walmart Chile y la tarjeta de crédito de CMR Falabella se integró en Banco Falabella. Esto representó un aumento del total de tarjetas de crédito en el sistema bancario de aproximadamente el 6%.

El sistema bancario chileno ha experimentado una mayor competencia en los últimos años, en gran parte debido a la consolidación en la industria y la nueva legislación.

La disrupción digital tiene el potencial para cambiar las empresas que lideran el mercado y remodelar los mercados de manera más rápida que cualquier fuerza conocida a través de toda la historia (IMD & CISCO, 2015).

La fuerza incontrarrestable de la tecnología digital empuja a las empresas a su transformación digital o a su desaparición. La desmaterialización de los procesos y el uso de tecnologías disruptivas

provoca mejoras enormes en productividad, time to market y capacidad de crecimiento.

Luego de un 2020 atravesado por la pandemia de Covid-19 y un 2021 con menos restricciones, la lógica indicaría una reducción de las audiencias digitales en el último año. Pero, por el contrario, el consumo sigue en alza y las plataformas digitales son de las más beneficiadas (IMS, 2021).

En la última década, las apps móviles se han posicionado como unas de las herramientas más eficaces para las empresas, especialmente en el campo del e-commerce. Y no es para menos, pues las aplicaciones facilitan la vida de los usuarios, promueven la interconectividad y mejoran la experiencia en la adquisición de productos y servicios.

En definitiva, el uso de las apps cambió la dinámica del mercado para siempre. Por ello, la implementación de estos sistemas en los modelos de negocio es un pilar fundamental para el crecimiento de toda startup (Fernandez, 2018).

El aumento de tráfico de los canales on-line, se ha acelerado producto de la pandemia del coronavirus, provocando un alto uso de las plataformas digitales. Los usuarios están migrando o complementando las actividades presenciales a sus equivalentes digitales. Todo este movimiento vertiginoso se ha venido evidenciando en todo el mundo, donde las empresas han tenido que moverse hacia canales digitales para promover sus productos y servicios. Las organizaciones se han visto en la necesidad de resituar sus modelos de negocios para un aumento de digitalización significativa, ya que se estima que los usuarios y consumidores prefieran seguir utilizando esta forma de propuesta posterior a la crisis (McKinsey, 2020).

Según datos de SUBTEL (Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile), el 85% de los chilenos son usuarios de Internet, cifra similar a la de los países OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) y esto se confirma con las

estadísticas, las cuales evidencian que tanto el tráfico total de Internet fija como el tráfico total de Internet móvil crecieron más de un 40% anual a junio del 2020.

Adicionalmente la SUBTEL afirma según estudio realizado, que el tráfico total de internet móvil tuvo un incremento anual de 43,4%, respecto del primer semestre del 2019 (SUBTEL, 2020).

La presente investigación indica que actualmente existen empresas que entregan servicios similares a los que el estudio pretende entregar, descuentos diarios en establecimientos de alimento. Entre ellas destaca Mesa App.

Según la Revista Emprende, esta aplicación nace desde la premisa de que las mesas de los restaurantes permanecen vacías cerca del 70% del tiempo, debido a la alta concentración en horarios específicos, como el almuerzo o la cena. Así, los dueños desarrollaron una plataforma que opera bajo la estrategia de yield management (gestión del rendimiento/productividad), lo que se traduce en que, a través de la aplicación Mesa, los restaurantes pueden ofrecer precios dinámicos según la demanda para maximizar los ingresos. De acuerdo a lo que Andrea Liao (co-fundadora) indica, “los locales ofrecen descuentos puntuales que incentivan a los comensales a llegar durante horarios cuando los restaurantes más necesitan clientes. Una mesa con descuento es más rentable que una vacía”.

Según Volusion.com (2021), todas las personas son siempre atraídas a un buen trato, no importa si es grande o pequeño. Al incorporar cupones o descuentos a la estrategia de publicidad y precio, el establecimiento ya está apelando al comportamiento psicológico de los consumidores. Sin embargo, es necesario entender cómo los descuentos afectan al comportamiento del consumidor.

Más allá de simplemente apelar a la idea de “ayudar” al consumidor a ahorrar dinero al establecer bienes en descuento, esto también

tiene un impacto en cómo los clientes interactúan con tu marca y productos. Algunos de estos impactos son:

- Los descuentos crean felicidad: simplemente, ahorrar dinero hace feliz a la gente. Siempre que se le ofrezca una oportunidad a un cliente para ahorrar, esto generará un incremento de los niveles de oxitocina en el cerebro. Esto, dada la grata experiencia, puede generar una asociación positiva con la marca y consigo una buena recomendación, reseña o simplemente los hará volver.
- Los descuentos reducen la posibilidad de que el cliente busque otras alternativas de consumo: los estudios muestran que la oferta de un cupón o descuento puede disuadir a los consumidores de buscar el mismo producto en otro lugar. Esto se debe a que los descuentos crean una sensación de urgencia para comprar, lo que distrae a los compradores de buscar otras opciones. El impacto de desincentivar la búsqueda de acuerdos externos es particularmente importante para la industria de los negocios en línea, en la que las compras de comparación de precios proliferan gracias a la amplia disponibilidad de competidores en el espacio digital.
- Los descuentos crean un sentimiento de urgencia: Los descuentos atraen a los compradores a comprar antes. Esto se puede atribuir en parte a la idea de escasez, en la que los consumidores entienden que no siempre hay descuentos disponibles para ayudarlos a ahorrar dinero. Además, Psychology Today señala que el "arrepentimiento anticipado" (arrepentimiento por perderse el trato) también es un factor de gran urgencia cuando se trata de promociones. La urgencia es un elemento fundamental para hacer que los clientes superen el umbral de compra y se puede ayudar con una redacción específica en sus comunicaciones de marketing.

De acuerdo a Volusion (2021), existen distintos tipos de descuento, estos son:

1. Descuento por porcentaje: este tipo de descuento estándar es el más utilizado y simplemente ofrece una reducción sobre el precio original, como $ 25 de descuento o 20% de descuento. Estos descuentos pueden colocarse en productos específicos o aplicarse a un pedido completo.
2. BOGO (Buy One, Get One): Abreviatura en inglés de "Compre uno, llévese otro", este tipo de descuento solicita a los clientes que compren artículos adicionales para calificar para la oferta. Los ejemplos de BOGO incluyen "Compre uno, obtenga uno gratis" o "Compre uno, obtenga un 50% de descuento en el próximo artículo".
3. Descuentos por escalón: estos descuentos alientan a los compradores a aumentar el valor de su pedido a un umbral específico para recibir un descuento, por ejemplo, "Compre 4 artículos, obtenga el 5to gratis" u "Obtenga un 15% de descuento en su compra cuando gasta $150".
4. Reembolso: un reembolso es una cantidad que se devuelve o reembolsa a los clientes después de su compra inicial. Usado a menudo para artículos de gran valor, la forma más común es un reembolso por correo. Un ejemplo de esto sería listar un precio como “$349.99 después del reembolso”.
5. Envío Gratuito: cada vez más popular entre los propietarios de negocios en línea, el envío gratuito elimina por completo el costo de envío asociado con cualquier pedido de los clientes. Para compensar los costos, muchos comerciantes ofrecen envío gratuito a partir de un determinado monto del pedido.

6. Agrupación: estos descuentos ocurren cuando las empresas ofrecen un precio reducido por comprar artículos específicos juntos, por ejemplo, "Ahorre $10 cuando agregue cualquier lienzo de más de 16 pulgadas a su pedido de conjunto de pintura personalizado".
7. Regalo por la compra: normalmente se ofrece a un cierto umbral de precio para un pedido, esta oferta incentiva a los clientes a comprar ofreciendo un artículo predeterminado de forma gratuita. Este artículo puede ser cualquier cosa, desde una muestra de uno de sus productos hasta una taza de café de marca.

6.2 Marco Teórico del Estado del Arte

Industria 4.0

De acuerdo a Deloitte, la Industria 4.0 implica la promesa de una nueva revolución que combina técnicas avanzadas de producción y operaciones con tecnologías inteligentes que se integrarán en las organizaciones, las personas y los activos.

Esta revolución está marcada por la aparición de nuevas tecnologías como la robótica, la analítica, la inteligencia artificial, las tecnologías cognitivas, la nanotecnología y el Internet of Things (IoT), entre otros. Las organizaciones deben identificar las tecnologías que mejor satisfacen sus necesidades para invertir en ellas. Si las empresas no comprenden los cambios y oportunidades que trae consigo la Industria 4.0, corren el riesgo de perder cuota de mercado.

Para los líderes tradicionales, acostumbrados a los datos y las comunicaciones lineales, el cambio que supone esta nueva revolución industrial -proporcionando acceso en tiempo real a los datos y la inteligencia de negocio- transformará la forma en que llevan a cabo sus negocios. La integración digital de la información desde diferentes fuentes y localizaciones

permite llevar a cabo negocios en un ciclo continuo. A lo largo de este ciclo, el acceso en tiempo real a la información está impulsado por el continuo y cíclico flujo de información y acciones entre los mundos físicos y digitales. Este flujo tiene lugar a través de una serie de pasos iterativos conocido como PDP –por sus siglas en inglés physical-to-digital-to-physical-:

- Del mundo físico al digital. Se captura la información del mundo físico y se crea un registro digital de la misma.
- De digital a digital. En este paso, la información se comparte y se interpreta utilizando analítica avanzada, análisis de escenarios e inteligencia artificial para descubrir información relevante.
- Del mundo digital al físico. Se aplican algoritmos para traducir las decisiones del mundo digital a datos efectivos, estimulando acciones y cambios en el mundo físico.

Es importante entender el potencial de esta cuarta revolución industrial porque no solo afectará a los procesos de fabricación. Su alcance es mucho más amplio, afectando a todas las industrias y sectores e incluso a la sociedad. La industria 4.0 puede mejorar las operaciones de negocio y el crecimiento de los ingresos, transformado los productos, la cadena de suministro y las expectativas de los clientes. Es probable que dicha revolución cambie la forma en que hacemos las cosas, pero también podría afectar cómo los clientes interactúan con ellas y las experiencias que esperan tener mientras interactúan con las empresas. Más allá de eso, podría generar cambios en la fuerza laboral, lo que requeriría nuevas capacidades y roles.

Los impactos de la Industria 4.0 pueden sentirse en múltiples niveles: en grandes ecosistemas, a nivel organizacional y a nivel individual (en empleados y clientes):

- *Ecosistemas*. Además del cambio en el que las empresas operan y en la producción de bienes, la Industria 4.0 afecta a todos los agentes del ecosistema (los proveedores, los clientes, las consideraciones regulatorias, los inversores, terceros…). Estas tecnologías permiten interacciones entre cada punto de una red.

- *Organizaciones.* La capacidad de ajustarse y aprender de los datos en tiempo real puede hacer que las organizaciones sean más receptivas, proactivas y predictivas. Asimismo, permite a la organización reducir sus riesgos en materia de productividad.
- *Individuos.* La Industria 4.0 puede significar diferentes cosas para cada uno. Por ejemplo, para los empleados puede significar un cambio en el trabajo que van a realizar, mientras que para los clientes significaría una mayor personalización en los productos y servicios que satisfagan mejor sus necesidades.

Digitalización

Según McKinsey & Company, para 2025, la digitalización en Chile podría elevar el PIB anual de Chile en hasta US$ 25.000 millones, es decir, un aumento de 0,7% de tasa de crecimiento anual, a través de eficiencias en el mercado de trabajo, en la inversión de los activos y en productividad multifactorial, que incluye investigación y desarrollo de productos, optimización de operaciones y cadena de suministro y gestión de recursos naturales. Asimismo, la consultora consignó que la digitalización traerá beneficios tanto a consumidores como a empresas y sector público. La digitalización tiene la capacidad de transformar el panorama económico en el mundo y Chile no es la excepción. Ha permeado en las vidas de las personas y hoy en día es una tendencia irreversible que 13 ha transformado la economía global, al tocar múltiples aspectos de nuestras vidas, tanto en los negocios como en el hogar. McKinsey & Company considera que la adopción de tecnologías digitales es una prioridad para las empresas chilenas, y tras ver la velocidad con que dicha tendencia ha avanzado en otras economías, las compañías locales deben subirse al carro a la brevedad para no quedarse atrás.

Transformación Digital

Se trata de hacer las cosas de manera diferente a como se hacían anteriormente, en resumen, generar nuevos modelos de negocios mediante la aplicación de tecnologías digitales. Jason Bloomberg comenta en su publicación para la revista Forbes “Digitización, digitalización y transformación digital: confúndalos bajo su responsabilidad”, que la transformación digital no se trata sólo de automatizar o insertar tecnología en un proceso existente para optimizar la cadena de valor actual, sino ir más allá, modificando el enfoque del modelo de negocio, cambiando la cadena de valor y creando una nueva oferta de productos y/o servicios, esto impulsado por la aplicación de tecnologías digitales, en consecuencia, el nuevo enfoque se traduce en una nueva y mejor manera de proporcionar valor al cliente. Para lograr lo anterior, se requiere la modernización, racionalización y la simplificación de los procesos de negocio actuales, así como la creación de los nuevos procesos claves necesarios para los replanteamientos del negocio (Prone, 2021).

Machine Learning

Es una disciplina científica del ámbito de la Inteligencia Artificial que crea sistemas que aprenden automáticamente. Aprender en este contexto quiere decir identificar patrones complejos en millones de datos. La máquina que realmente aprende es un algoritmo que revisa los datos y es capaz de predecir comportamientos futuros. Automáticamente, también en este contexto, implica que estos sistemas se mejoran de forma autónoma con el tiempo, sin intervención humana. El aprendizaje automático o aprendizaje automatizado o aprendizaje de máquinas (del inglés, "Machine Learning"), es el subcampo de las ciencias de la computación y una rama de la inteligencia artificial, cuyo objetivo es desarrollar técnicas que permitan que las computadoras aprendan. De forma más concreta, se trata de crear programas capaces de generalizar

comportamientos a partir de una información suministrada en forma de ejemplos. Es, por lo tanto, un proceso de inducción del conocimiento. En muchas ocasiones el campo de actuación del aprendizaje automático se solapa con el de la estadística computacional, ya que las dos disciplinas se basan en el análisis de datos (González, 2021).

Big Data

Big Data es un término que describe el gran volumen de datos, tanto estructurados como no estructurados, pero no es la cantidad de datos lo que es importante. Lo que importa con el Big Data es lo que las organizaciones hacen con los datos. Big Data se puede analizar para obtener ideas que conduzcan a mejores decisiones y movimientos de negocios estratégicos. Estos conjuntos de datos o combinaciones de conjuntos de datos cuyo tamaño (volumen), complejidad (variabilidad) y velocidad de crecimiento (velocidad) dificultan su captura, gestión, procesamiento o análisis mediante tecnologías y herramientas convencionales, tales como bases de datos relacionales y estadísticas convencionales, o paquetes de visualización, dentro del tiempo necesario para que sean útiles, necesitarán herramientas de Machine Learning para ser procesadas y obtener Analytics que permitan apoyar la toma de decisiones (Diario Murcia, 2020).

Data Analytics

Análisis de datos (en español) es un enfoque que implica el análisis de datos (big data, en particular) para obtener conclusiones. Al usar data analytics, las empresas pueden estar mejor equipadas para tomar decisiones estratégicas y aumentar su volumen de negocios. Los objetivos principales de un enfoque de data analytics son:

- Mejorar la eficiencia operativa
- Mejorar y optimizar la experiencia UX y del cliente
- Perfeccionar el modelo de negocio

En el momento en el que deja de ser suficiente analizar la información registrada por la empresa en su aplicación de gestión (Business Intelligence) y empiezan a entrar en juego otras fuentes (redes sociales, resultados de campañas de marketing, visitas a la web, información demográfica, tendencias del sector, entre otras) es necesario disponer de técnicas y herramientas que permitan analizar de forma conjunta todos los datos, con el fin de encontrar relaciones entre ellos y detectar tendencias. Aquí es donde trabajan las aplicaciones de inteligencia de negocios: centralizando información procedente de fuentes diversas, y permitiendo crear paneles con informes (listados, gráficos, entre otros) que facilitan el análisis desde múltiples perspectivas (García, 2018).

Business Intelligence

Inteligencia de negocio, abreviado como BI hace referencia a las herramientas que permiten gestionar la información interna de la empresa y mostrarla de forma que sea fácilmente analizable: listados de ventas, cuadros de control de producción, entre otros. La información, además de ser interna, se almacena en una única base de datos. En realidad, las aplicaciones de gestión que se utilizan en la mayor parte de las empresas son soluciones de BI, ya que permiten registrar información asociada a los procesos de la empresa (pedidos, compras, ventas, producción, contactos con clientes) y analizarla mediante informes (listados, gráficos, entre otros) para tomar decisiones.

Inteligencia Articificial

La inteligencia artificial (Artificial Intelligence, o AI) es la simulación de procesos de inteligencia humana por parte de máquinas, especialmente sistemas informáticos. Estos procesos incluyen el aprendizaje (la adquisición de información y reglas para el uso de la información), el razonamiento (usando las reglas para llegar a

conclusiones aproximadas o definitivas) y la autocorrección (Rouse, 2020).

Competencias de una empresa digital

Una mayor productividad dependerá en gran parte de cómo se esté manejando la carencia de competencias y habilidades al interior de la organización, por esta razón, es que la formación digital se convierte en factor importante en la hoja de ruta hacia la digitalización. El ritmo de cambio es acelerado, prepararse se vuelve cada vez más una necesidad para aprovechar plenamente las oportunidades y mitigar los resultados no deseados. En resumen, es necesario un perfil de colaborador que sea capaz de extraer al máximo las posibilidades de las tecnologías emergentes, y para esto, es imprescindible tomar medidas para contribuir e impulsar la transformación digital.

Desarrollo de aplicaciones

Una aplicación móvil (App) ocupa hoy un lugar privilegiado en la percepción que genera una empresa, toda marca que quiera un buen posicionamiento debería tenerla. En general, se identifica con el ícono de marca de la empresa y está visible siempre en el menú de apps del teléfono del cliente. No obstante, crear una App, sólo por seguir a la competencia no es lo ideal. Si la empresa tiene página web es importante reflejar las funcionalidades en una App. Entregando ese concepto de utilización con enfoque en la permanencia, además de transmitir lo que idealice la marca. A veces se parte de cero y se generan Apps, sin presencia de páginas web ni sitios móviles asociados, eso se asocia con un concepto full mobile, donde se adaptan los modelos de negocio para los dispositivos móviles de los clientes, siempre y cuando el segmento de clientes sea el indicado. Una App sobre el sitio Web, presenta más oportunidades de que los usuarios regresen dentro de los 30 días, con mejores ratios de conversión, y mayor idealización. Lo que, sumado a una buena comunicación, permite atraer clientes nuevos. Para el caso de las

Pymes, se debe tener un conjunto de estos, es decir, sitio Web, Web Mobile y App, con el fin de que la experiencia cliente sea completa. No obstante, existen ventajas investigadas del desarrollo de App respecto a los sitios web, con algunos factores de conversión que vale la pena aplicar (Guía para Digitalización Pymes, CCS- 2016).

Reputación Online

La reputación online consiste básicamente en cómo una empresa u organización es valorada y/o percibida por los demás espectadores del mundo digital, pero ¿Por qué la reputación online hoy no está bajo control? Así como los individuos, las empresas y organizaciones no solo tienen una reputación construida por sí mismas, sino que también, existe reputación por lo que las personas aportan, conversan y opinan sobre ellas en diferentes blogs, foros o redes sociales (Otonel, 2018).

Interpretación de datos para determinación de Oferta y Demanda

Este punto requiere un desarrollo aparte del punto Big Data, porque no importa la cantidad de la información, si no el nivel de análisis (Analytics), que las empresas puedan hacer con ella, con el fin de poder determinar y ajustar conductas de consumo, preferencias y tendencias, lo que permite tener un nivel de predictibilidad de la demanda y así gestionar la oferta como consecuencia (Otonel, 2018).

Fintech

Es un sector integrado por empresas que utilizan la tecnología para mejorar o automatizar los servicios y procesos financieros. El término fintech hace referencia a un sector en rápido crecimiento que se orienta a los intereses de los consumidores y a las empresas.

Desde la banca móvil a las compañías de seguros, pasando por las aplicaciones de inversión, la tecnología financiera se ha convertido en una industria enorme que seguirá aumentando en los próximos años

según diferentes informes, que aseguran que el apoyo y adopción de esta tecnología por parte de los bancos tradicionales será decisivo, ya sea adquiriéndolas o asociándose con el objetivo de lograr, por fin, la mentalidad digital que necesitan para que sus empresas sigan siendo viables.

La industria bancaria se enfrenta a una transformación inevitable tanto por la importancia de reinventarse como por el cambio de hábitos de la sociedad en los últimos años. La aparición de nuevos players, como las empresas fintech, han provocado que las compañías más tradicionales deban enfrentarse a nuevos retos para no terminar desapareciendo (Maestre, 2022).

Gestión de los clientes como prescriptores

Este punto, está relacionado con la valoración que se le da a la opinión de otros en las redes sociales y medios digitales. Ya que es necesario contar con clientes que promocionen la marca y el producto, y la única manera es generar un servicio y entrega de productos que satisfaga las necesidades. Pero más importante es obtener en forma constante el feedback del cliente (Otonel, 2018)

Métodos ágiles y Productos Mínimos Viables

A partir del Feedback obtenido en el análisis de la información, se deben ajustar los procesos de planificación, además de ajustar los productos en base a los requerimientos del usuario. Al digitalizar se vive en un mundo digital, pero en tiempo real, por lo que la adaptación muchas veces pasará por encima los procesos tradicionales de planificación (Modelos secuenciales y Lineales) (Otonel, 2018).

Growth Hacking

Tendencia que engloba procesos de programación y estrategias de marketing, y en términos generales, busca maximizar el crecimiento del negocio con gran rapidez en entornos digitales. Si bien

sus técnicas pueden ser aplicadas a otros tipos de negocios, sin importar su tamaño ni rubro, su apogeo y utilidad radica en el mundo de las Startups. Growth Hacking es un denominador común que se ha utilizado con mayor éxito en emprendimientos como Facebook, Twitter, AirBnb, LinkedIn, Craigslist, Dropbox, Reddit, Groupon, etc., permitiendo lanzar algo “básico”, y bajo condiciones típicamente encontradas en modelos de innovación, ya que no cuentan con mucho presupuesto ni la experiencia necesaria. Esto apunta al uso eficiente de los modelos de análisis, para la implementación de soluciones simples, creativas, y que provoquen cambios significativos (Otonel, 2018).

Seguridad digital

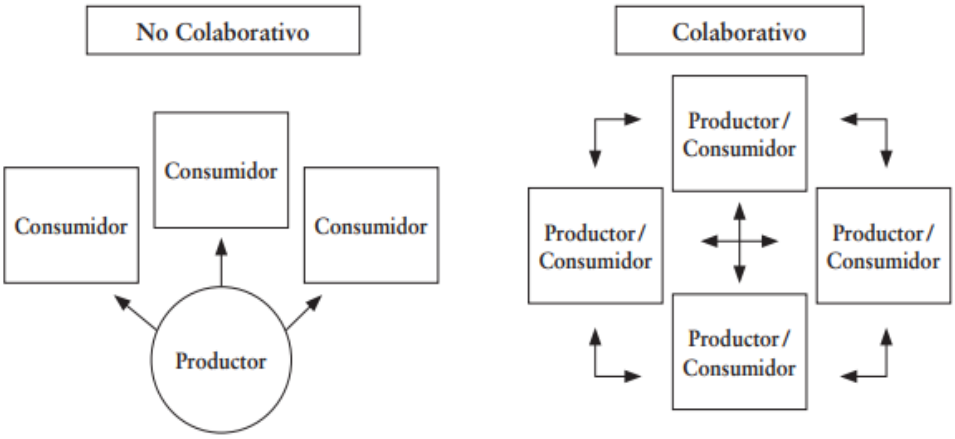
Todo lo que se desarrolle en el modelo de negocio, debe tener la certificación correcta de los protocolos de seguridad digital, para así no exponer la información de la empresa ni de los clientes a un mal uso, propiciados por poca planificación y poco desarrollo de seguridad digital (Otonel, 2018).

Economía Colaborativa

La economía colaborativa es un concepto que empieza a cobrar importancia en los años 90 con el boom tecnológico. Por lo que la economía colaborativa hace referencia a los nuevos sistemas de producción y consumo de bienes y servicios surgidos gracias a los avances de la tecnología de la información para intercambiar y compartir dichos bienes y/o servicios a través de plataformas digitales (Sanchez, 2016).

Es inevitable no mencionar que la economía colaborativa ha ido evolucionando, sin embargo, no existe mucha literatura que la respalde producto de que se mueve dentro de un campo que es relativamente nuevo (Rodríguez, Svensson y Perez, 2017). No obstante, existe una clara diferencia en la relación existente entre el productor y el consumidor.

Figura 1 Productor y Consumidor - Colaborativo Versus No Colaborativo.



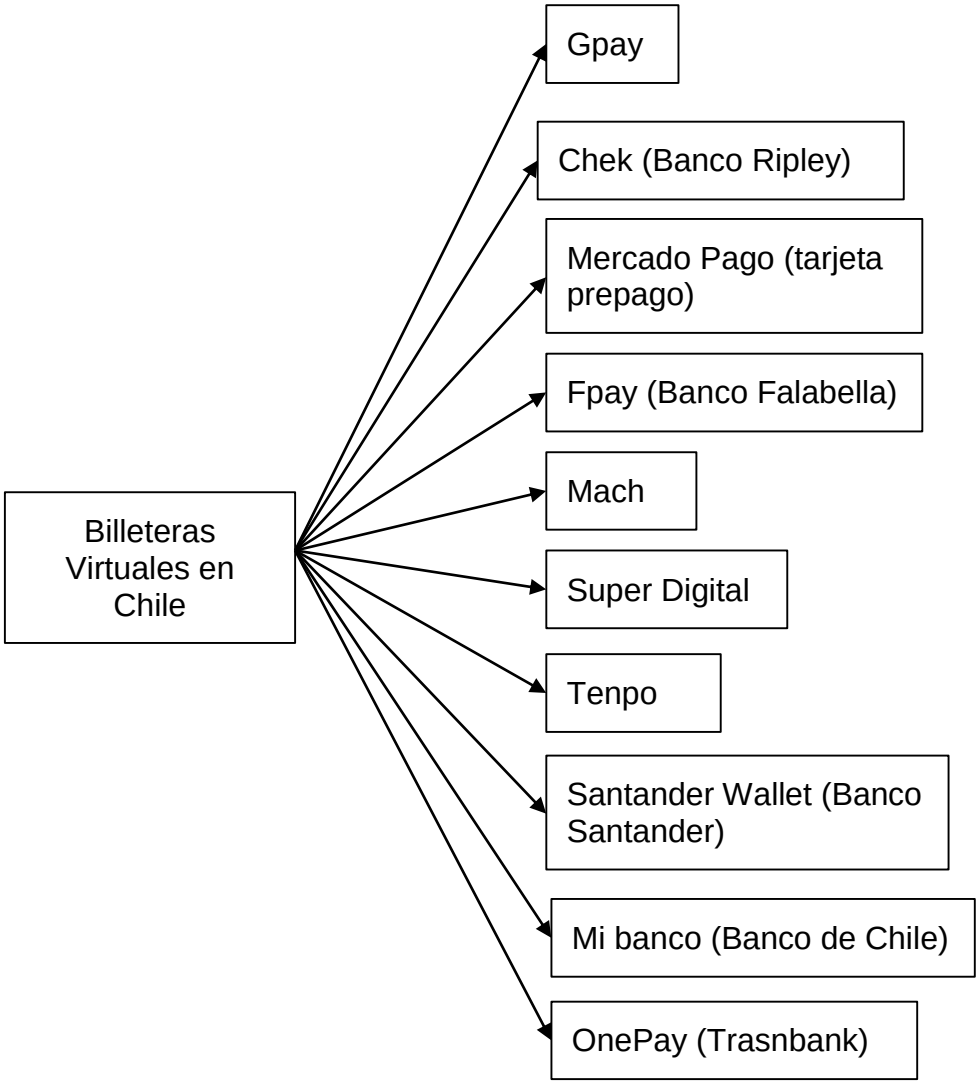
Fuente: Rodríguez, Svensson y Perez, 2017.

Esta forma de colaboración se produce mediante las plataformas *"Peer to Peer" (*P2P), que facilita el intercambio de bienes y servicios entre los proveedores y los clientes. Dentro de las plataformas que se destacan actualmente, se encuentran todas las relacionadas a la prestación de servicios de transporte (uber), o el intercambio y/o prestación de servicios de vivienda (airbnb), entre muchas otras. La aparición de estas empresas ha ido aumentando de manera exponencial el consumo colaborativo, actuando de manera disruptiva frente a las actividades clásicas de producción y consumo, y por lo tanto, abriendo paso a un nuevo sector denominado economía colaborativa (Antón y Bilbado Estrada, 2016). Este nuevo sector viene determinado por tres factores interrelacionados entre ellos: en primer lugar la aparición de las

TIC, en segundo lugar el cambio en los patrones de consumo y, por último, el surgimiento de nuevos modelos de negocio que, haciendo uso de las TIC, han proporcionado el medio para que los consumidores puedan poner en práctica nuevos modelos de producción y consumo que se ajusten a los nuevos patrones de consumo (Antón y Bilbado Estrada, 2016).

A raíz de esto se han creado mecanismos para facilitar los procesos dentro de este nuevo contexto tecnológico, y uno de estos es la Billetera Móvil, la cual permitirá a los usuarios a realizar transacciones a través de su dispositivo móvil, tal como si fuera una tarjeta de crédito (Heredia, 2013). Este tipo de billetera móvil (BIM) tiene como objetivo reemplazar el dinero físico (efectivo) y convertirlo en un dinero virtual (Muñoz Basis, 2020). A su vez, estos tipos de sistemas generan beneficios inmediatos, en relación a los tiempos, la eficacia y los costos. Muchas de estas billeteras no necesitan contacto alguno, y pueden manejar los pagos desde los teléfonos celulares. En Chile, este medio de pago ha experimentado un auge, sobre todo en las personas más jóvenes, los cuales pueden realizar transacciones persona-consumidor, persona-persona, generando información financiera respecto a todos los movimientos realizados a partir de la billetera (Muñoz Basis, 2020).

Figura 2 Billeteras virtuales en Chile



Fuente: Elaboración propia.

Frente al sistema económico al que se está expuesto hoy en día, es incuestionable la cantidad de información que se genera por segundo, teniendo que implementar un análisis inteligente y muchas veces en tiempo real de los datos (Maté Jiménez, 2014). Como, por ejemplo, sería el caso de la cantidad de datos que se desprenden de las billeteras móviles.

Data Science

La Ciencia de datos es comprendida como una herramienta indispensable a la hora de querer recopilar datos y la generación de conocimiento. Entre los objetivos que persigue se encuentra la búsqueda de modelos que describan patrones y comportamientos a partir de los datos con el fin de tomar decisiones o hacer predicciones (García, Molina, Berlanga, Patricio, Bustamante y Padilla, 2018). En otras palabras, es un terreno interdisciplinario que tiene como objetivo modificar datos en valores que puedan predecir, diagnosticar, reportar y a su vez, sugerir soluciones o mejoras en los diferentes procesos, productos y/o servicios (Arriagada-Benítez, 2020).

Es de esta forma que, a partir de los diferentes datos ingresados por los consumidores, las aplicaciones comienzan a recopilar y sistematizar estos datos, con un beneficio directo en cuanto a la optimización. El beneficio radicaría en que la amplia aplicación de la ciencia de datos, trae como consigo que existan muchas soluciones diferentes, estrechamente relacionados con el área de aplicación y las características del problema (Méndez y Rubier, 2018). A su vez, la ciencia de datos dentro del comercio electrónico mueve cantidades enormes de dinero diariamente a partir de las diferentes transacciones y con esto el detalle de cada una de las transacciones realizadas, es por esto que las redes sociales producen diariamente millones de petabytes de datos (Arriagada-Benítez, 2020).

6.3 Análisis del entorno

Análisis PESTEL

Según la definición de Carlos Quintana, en Oberlo.com, un análisis PESTEL es una herramienta de planeación estratégica que le permite a una empresa analizar los factores macroeconómicos del ambiente en el cual opera. En otras palabras, el análisis PESTEL se concentra en analizar las condiciones externas del ambiente (Quintana, 2020).

Aquí, sin embargo, es muy importante precisar que las condiciones externas que se analizan se refieren única y exclusivamente a factores de tipo macroeconómico. Por esta razón, el análisis PESTEL de una empresa no incluye una evaluación de factores externos como la competencia, los proveedores, la cadena de distribución, las alianzas estratégicas o los tipos de clientes que pueda tener la empresa.

El análisis PESTEL involucra seis tipos de factores que son precisamente aquellos que le dan el nombre a este tipo de evaluación. Estos son:

1. **Factores Políticos**

En líneas generales los factores políticos del análisis PESTEL reflejan el nivel de influencia que un determinado gobierno puede tener en la economía o en una determinada industria.

En otras palabras, cualquier tipo de influencia que un gobierno pueda ejercer en tu sector productivo hace parte de esta categoría. Veamos algunos de los factores más importantes a nivel político:

- Política industrial (regulaciones, subvenciones y/o incentivos)
- Política de comercio internacional
- Política monetaria y fiscal

2. **Factores Económicos**

Analizar los factores económicos es fundamental cuando se trata de medir el poder de compra de los usuarios de un mercado, así como las posibles fluctuaciones de oferta y demanda que existen al interior de dicho mercado. Algunos de dichos factores incluyen los siguientes:

- Crecimiento económico
- Tasas de cambio y tasas de interés
- Nivel de desempleo
- Inflación
- Características de la oferta y la demanda

3. Factores Sociales

Los factores sociales del análisis PESTEL le permiten a la empresa entender el ambiente, estructura social y actitudes generales de la población de una determinada área, ciudad o país. Algunas de las variables socioculturales más importantes son las siguientes:

- Tasa de crecimiento de la población
- Distribución de edad de los consumidores
- Características de los ingresos per cápita
- Poder de compra
- Actitudes y tendencias sociales
- Estilos de vida
- Barreras culturales

Entender estas variables representa un elemento fundamental cuando se trata de implementar estrategias de segmentación de mercado.

4. Factores Tecnológicos

Los factores tecnológicos se refieren a todas aquellas innovaciones tecnológicas que pueden impactar el producto o servicio de una empresa, la viabilidad de un mercado o los procesos dentro de una determinada industria.

Un detallado análisis de los factores tecnológicos le permite a la empresa tomar decisiones importantes como, por ejemplo, comprar o construir un tipo de dispositivo, entrar o dejar un determinado mercado u optar por procesos de externalización (outsourcing) para ciertas actividades productivas.

Los siguientes son algunos de los factores tecnológicos más importantes dentro del análisis PESTEL de una empresa:

- Cambios tecnológicos en la industria
- Acceso a nueva tecnología
- Nivel de innovación
- Infraestructura tecnológica existente
- Compatibilidad entre dispositivos y plataformas
- Protocolos existentes a nivel tecnológico

5. Factores Ecológicos

En las últimas décadas las variables ambientales han ganado una inmensa relevancia en todos los sectores productivos. Dichas variables pueden referirse a los aspectos ambientales y ecológicos que predominan en un mercado o al impacto que las actividades de un negocio pueden tener sobre el medio ambiente. A continuación, algunos de los más importantes:

- Condiciones climáticas
- Políticas ambientales
- Contaminación ambiental
- Estándares de reciclaje
- Actitudes frente a productos ecológicos
- Uso de fuentes de energía renovable

6. Factores Legales

Muy a menudo los factores legales se entrecruzan con uno o más factores del análisis PESTEL. Sin embargo, estos tienden a enfocarse en áreas como leyes de protección al consumidor, patentes, legislación laboral o normativa antimonopolio. Dicho esto, es importante saber cuáles son las

condiciones legales que existen en el mercado en que se desea operar. Los siguientes son algunos de los factores legales más importantes:

- Normativa en materia laboral
- Regulación financiera
- Legislación sobre propiedad intelectual
- Leyes de protección al consumidor
- Legislación comercial
- Regulación industrial

6.4 Análisis de la Industria

5 Fuerzas de Porter

Según Alfonso Peiro, para Economipedia.com, el modelo de las 5 fuerzas de Porter constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas en una industria determinada.

Cada una de las cinco fuerzas de Porter es un factor que influye en la capacidad de obtener beneficios. Las cinco fuerzas son las siguientes:

1. Intensidad de la competencia actual o Rivalidad Interna.

Hace referencia a la actuación de los competidores existentes en la industria, y es determinante para conocer si la rivalidad es alta o baja. Para ello se debe estudiar cada uno de los siguientes puntos:

- *Número de competidores y equilibrio entre ellos:* Las industrias concentradas (pocas empresas y mucha participación de mercado) tienen un menor nivel de competencia, frente a aquellas fragmentadas (muchas empresas con una participación de mercado homogénea).
- *Ritmo de crecimiento de la industria:* En la medida que aumenta la expansión de una industria, también la intensidad de la competencia.
- *Barreras de movilidad:* Son aquellos obstáculos que impiden a las empresas moverse de un segmento a otro, dentro de un mismo mercado. Nos referimos, por ejemplo, a cambiar de un nicho de clientes hacia otro de mayores ingresos.

- *Barreras de salida:* Son factores que impiden el abandono de un sector.
- *Diferenciación de productos:* En la medida en que en una industria se dé un mayor nivel de diferenciación de productos (estrategia de marketing basada en crear una percepción de producto por parte del consumidor que lo diferencie claramente de los demás), la intensidad de la competencia se reduce.
- *Diversidad de los competidores:* Cuando los competidores tienen estrategias diferentes, se intensifica el nivel de competencia, pues es más difícil predecir su comportamiento.

2. Competidores Potenciales.

Hace referencia a las empresas que quieren entrar a competir en una industria. Cuanto más atractivo es un sector, más partícipes potenciales habrá. Esto depende de los siguientes factores:

- *Barreras de entrada:* Podemos definirlas como aquellos factores que dificultan la entrada de nuevas empresas en la industria. Por ejemplo, las economías de escala suponen una barrera de entrada porque exigen al nuevo competidor realizar una alta inversión inicial. Entonces, se observará una reducción de los costes unitarios solo en la medida que aumente el volumen de negocio.
- *Diferenciación de producto:* Las empresas ya establecidas pueden tener patentes o una cartera de clientes. Esto obliga a los nuevos competidores a realizar grandes inversiones para fidelizar a los nuevos compradores.
- *Otros motivos:* Pueden observarse situaciones que dificultan la entrada de nuevos competidores. Estos son, por ejemplo, la falta de financiamiento o el difícil acceso a los canales de distribución.

3. Productos sustitutos

Se definen como aquellos bienes o servicios que satisfacen las mismas necesidades. A medida que aparecen más productos sustitutos, el grado de atractivo de la industria empieza a decrecer.

La amenaza de la aparición de estos bienes sustitutos depende del grado en que satisfagan las necesidades de los consumidores. Además, influye el precio y los costes de cambiar una mercancía por otra.

4. y 5. Poder de negociación de los proveedores y de los clientes

La fuerza 4 de Porter es el poder de negociación con proveedores y la 5, el poder de negociación con los clientes. Sin embargo, como el análisis de ambas fuerzas es muy similar, muchas veces se estudian de forma conjunta.

El poder de negociación es la capacidad de imponer condiciones en las transacciones. Así, a medida que dicho dominio sea mayor por parte de los compradores, el atractivo de la industria disminuye.

Según Porter, los factores más importantes que afectan al poder de negociación son los siguientes:

- Grado de concentración en la industria.
- Volumen de transacciones realizadas entre cliente y proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos o servicios.
- Costes de cambio de proveedor.
- Nivel de beneficios que obtiene el cliente por parte del proveedor.
- Amenaza real de integración vertical hacia delante o hacia atrás.
- Importancia del producto o servicio vendido.
- Posibilidad de almacenar la mercancía.
- Nivel de información que tiene una de las partes en relación con la otra.

Ilustración 2 5 Fuerzas de Porter

Fuente: https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html

6.5 Análisis Interno

Cadena de Valor

De acuerdo a la definición de Belén Ávila en Prcomunicación.com, la Cadena de Valor es un modelo teórico que intenta graficar y describir las actividades que realiza una organización y que son susceptibles de generar y sostener el valor para el cliente y para la propia empresa.

Básicamente, la Cadena de Valor o ciclo de valor consiste en describir el desarrollo de las actividades que la empresa realiza para generar valor que satisfaga al cliente.

Porter diferencia dos tipos de actividades compuestas, a su vez, por otra serie de actividades:

- Actividades primarias: Están relacionadas con la logística secuencial, la producción y el marketing. Son acciones verticales.
    1. Logística de aprovisionamiento: Recibir mercancías y/o servicios de los proveedores y pasarlos a operaciones.
    2. Operaciones: Lugar donde se desarrolla la producción del producto o servicio.
    3. Logística de distribución: Almacenaje del producto terminado y la distribución de éste al cliente.
    4. Marketing y ventas: Precio, imagen del producto, publicidad y estudios de mercado.
    5. Servicio al cliente: Servicio de postventa.

- Actividades de apoyo o soporte: Son horizontales, es decir, ayudan a las actividades primarias.
    1. Infraestructura: Actividades de contabilidad, instalaciones, planificación y control, y administración general.
    2. Recursos Humanos: Contratación, formación, relaciones laborales y salarios.
    3. I+D: Desarrollo de nuevos productos o servicios, y/o la mejora de los existentes. En sectores como el farmacéutico, el I+D es considerado una actividad primaria.
    4. Suministro: Compra de materias primas o mercancías intermedias, maquinaria, vehículos, material de oficina y electricidad. Dependiendo de su impacto en los costes de inversión, esta actividad puede considerarse primaria.

Lo anterior puede esquematizarse como se muestra en la siguiente figura:

Figura 3 Cadena de Valor

Fuente: https://prcomunicacion.com/prnoticias/que-es-el-modelo-de-la-cadena-de-valor/

Análisis de Recursos y Capacidades

De acuerdo al Instituto Consorcio Clavijero el Análisis de Recursos y Capacidades tiene como propósito identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la valoración de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder. Este análisis es especialmente importante en la formulación de la estrategia de la empresa, sobre todo por dos motivos:

Los recursos y capacidades juegan un papel relevante en la definición de la identidad de la empresa. Ante entornos turbulentos, con incertidumbre, complejidad, competencia global, acortamiento del ciclo de vida de los productos, cambios rápidos en gustos y necesidades de los consumidores, etc., la empresa no se plantea qué necesidades quiere satisfacer sino qué necesidades puede satisfacer. La orientación externa no puede ser el único fundamento de la estrategia empresarial.

El beneficio es tanto consecuencia de las características competitivas del entorno, como de la combinación de los recursos de la empresa. La habilidad para competir mejor en los mercados puede descansar sobre factores como la posesión de plantas de escala

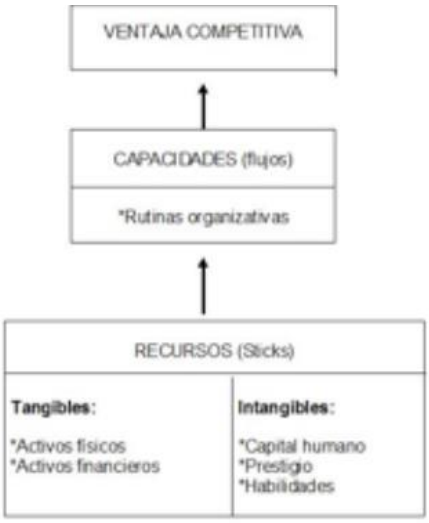
eficiente, mejores procesos tecnológicos, ventajas de localización, propiedad o control sobre marcas o patentes, amplias redes de distribución, etcétera.

Los recursos de la empresa pueden definirse como el conjunto de factores de los que dispone y que controla una empresa. Elaborar un inventario de los recursos de la empresa no es una tarea fácil. Un punto de partida útil puede ser una clasificación sencilla de los principales grupos de recursos. Se distinguen dos tipos de recursos:

- Recursos tangibles: Son los más fáciles de identificar y evaluar. Se encuentran identificados en los balances de la empresa y valorados con criterios contables. Hacen referencia, por tanto, a los activos físicos y financieros de la empresa. El principal objetivo en la gestión de estos recursos es conseguir una aplicación más eficiente de los mismos. Así, los beneficios obtenidos de ellos pueden verse incrementados de distintas maneras: pueden ser utilizados de forma más productiva, transferidos a usos más beneficiosos dentro de la empresa o ser vendidos a otras compañías.

- Recursos intangibles: Suelen permanecer invisibles a la información contable, debido a la dificultad para su valoración. En la mayoría de los balances de situación de las empresas, la inclusión de los recursos intangibles se reduce al "fondo de comercio", siempre que haya habido operación de adquisición de algún activo de por medio. Por este motivo, el valor real de una empresa suele diferir bastante de su valor contable.

Figura 4 Recursos y Capacidades



Fuente: cursos.clavijero.edu.mx

6.6 Análisis VRIO

De acuerdo a la definición de Myriam Quiroa en Economipedia.com, un análisis VRIO es una herramienta que resulta muy útil para las empresas porque le permite notar cuáles son los recursos y las capacidades que posee. Luego, conociendo qué tan valiosos, raros, inimitables y organizados sean sus recursos y capacidades, la empresa puede desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

En efecto, para cualquier empresa, desarrollar una ventaja competitiva es muy importante. Esto, dado que esta ventaja le agrega valor y diferenciación, lo que le ayuda a consolidar su posicionamiento dentro del mercado.

Sin duda, los recursos y capacidades de una empresa tienen que reunir ciertas características básicas para poder generar una ventaja competitiva para la empresa:

1. **Valioso:** Antes que nada, los recursos de una empresa deben tener valor. Un recurso valioso puede ayudar a la empresa a enfrentar mejor las amenazas que se le presenten. De manera similar, le ayuda a aprovechar y explotar de mejor forma sus oportunidades. En pocas palabras, lo valioso se entiende como la capacidad de la empresa para aprovechar las oportunidades de negocio y con ello poder neutralizar a los competidores.
2. **Raro:** Desde luego, la característica de rareza de un material significa que es escaso. Mientras más escaso sea, mayor ventaja tiene la empresa. Esto claramente dependerá de cuántos más competidores posean el mismo recurso. Si solo la empresa lo tiene, este recurso hace que la empresa sea única y diferenciable. En general, un recurso es raro si es difícil de conseguir en el mercado. Puede resultar un recurso de uso específico para la empresa. Lo raro determina si la empresa tiene el control del recurso o en manos de cuántos competidores se encuentra el control de este.
3. **Inimitable:** Ahora bien, que un recurso sea inimitable implica que debe ser difícil de imitar. Esto hace que el recurso le confiera ventaja competitiva a una empresa. Es decir, que esta característica supone que los competidores tienen poca capacidad de copiar o replicar los recursos o capacidades de la empresa.

   Además, si el competidor quisiera copiar dicho recurso o capacidad, esto le supondría incurrir en costos muy elevados. Por ello es prácticamente inimitable. También se puede considerar (la característica de inimitable) como la capacidad de la empresa de poder ofrecer algo al mercado que es difícil de replicar por el alto costo que representa para la competencia.
4. **Organizado:** Por otra parte, la organización se refiere a la habilidad que posee la empresa para optimizar el uso de sus recursos y capacidades. Esta organización adecuada le permite obtener los ingresos suficientes para definir sus estrategias.

En otras palabras, si es organizada, la empresa tiene la capacidad para aprovechar y explotar de forma eficiente todos sus recursos. La organización ayuda a conocer si la empresa tiene la facultad suficiente para ofrecer valor y explotar al máximo sus capacidades.

Los recursos que pueden ser analizados en la herramienta VRIO son:

- **Humanos:** De los recursos humanos podría interesar las habilidades y el nivel de conocimiento que poseen los trabajadores de la empresa.
- **Financieros:** En este apartado podrían interesar los fondos propios de la empresa y el acceso a obtener financiamiento externo.
- **Materiales:** Entre los recursos materiales se pueden analizar los equipos, los materiales y las herramientas que se poseen.
- **No materiales:** Interesan elementos como propiedad intelectual y marcas.

6.7 Análisis FODA

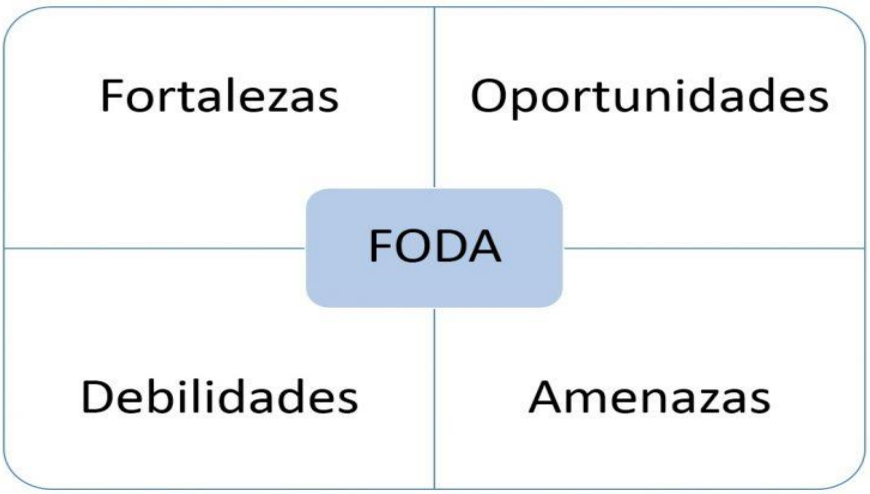
Según Matías Riquelme (2016), para analisisfoda.com, el análisis sus siglas representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de una empresa un mercado, o sencillamente a una persona, este acróstico es aplicado a cualquier situación, en el cual, se necesite un análisis o estudio.

Se recurre a ella para desarrollar una estrategia de negocio que sea solida a futuro, además, el análisis FODA es una herramienta útil que todo gerente de empresa o industria debe ejecutar y tomarla en consideración.

Cabe señalar que, si existiera una situación compleja el análisis FODA puede hacer frente a ella de forma sencilla y eficaz.

Enfocándose así a los factores que tienen mayor impacto en la organización o en nuestra vida cotidiana si es el caso, a partir de allí se tomaran eficientes decisiones y las acciones pertinentes.

Figura 5 Matriz FODA



Fuente: analisisfoda.com

6.8 Estrategias Genéricas de Porter

De acuerdo a Alfonso Peiro (2015) en Economipedia.com, las estrategias genéricas de Porter describen como una compañía puede lograr ventaja competitiva frente a sus competidores obteniendo un rendimiento superior al de ellos. Porter definió tres tipos de ventajas competitivas a las que puede aspirar una compañía. Estas ventajas competitivas pueden conseguirse en el ámbito de toda la industria:

1. Liderazgo en costes: Una empresa logra el liderazgo en costes cuando tiene costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad. Gracias a la ventaja en costes la empresa consigue rebajar sus precios hasta anular el margen de su competidor.

   La estrategia de liderazgo en costes es recomendable cuando:

- El producto está estandarizado (se ofrecen muchos productos iguales en calidad y precio), y es ofrecido por múltiples oferentes o empresas.
- Existen pocas maneras de conseguir la diferenciación de productos (tratar de hacer que tu producto sea percibido y aporte diferentes características al comprador), que sean significativas.

2. Diferenciación de productos: Se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva en diferenciación de producto cuando ofrece un producto o servicio que, siendo comparable con el de otra empresa, tiene ciertos atributos o características que lo hacen que sea percibido como único por los clientes. Por ello, los clientes están dispuestos a pagar más para obtener un producto de una empresa que de otra.

   En general, puede decirse que para un producto que es simple y que es producido con una técnica específica estandarizada, las oportunidades de diferenciación son reducidas.

   Por el contrario, a mayor complejidad y variedad de las características de los productos, mayores son las posibilidades de obtener una ventaja competitiva de diferenciación.

   La estrategia de diferenciación de producto resulta más adecuada cuando se dan alguna de las siguientes circunstancias:

   - Los clientes otorgan una especial importancia a aspectos tales como la calidad, o utilizan el producto para diferenciarse socialmente.
   - Las características distintivas son difíciles de imitar, al menos con rapidez y de manera económica.

La empresa que quiere tener éxito con una estrategia de diferenciación de productos debe asumir esfuerzos importantes para mejorar la oferta de los competidores.

3. Segmentación de mercado: La estrategia de segmentación de mercado busca que las compañías conozcan los comportamientos de la gente a la hora de consumir un producto o servicio y así ofrecerles lo que realmente necesitan. Trata de conseguir que las empresas se centren en unos cuantos mercados objetivo en lugar de tratar de apuntar a todos.

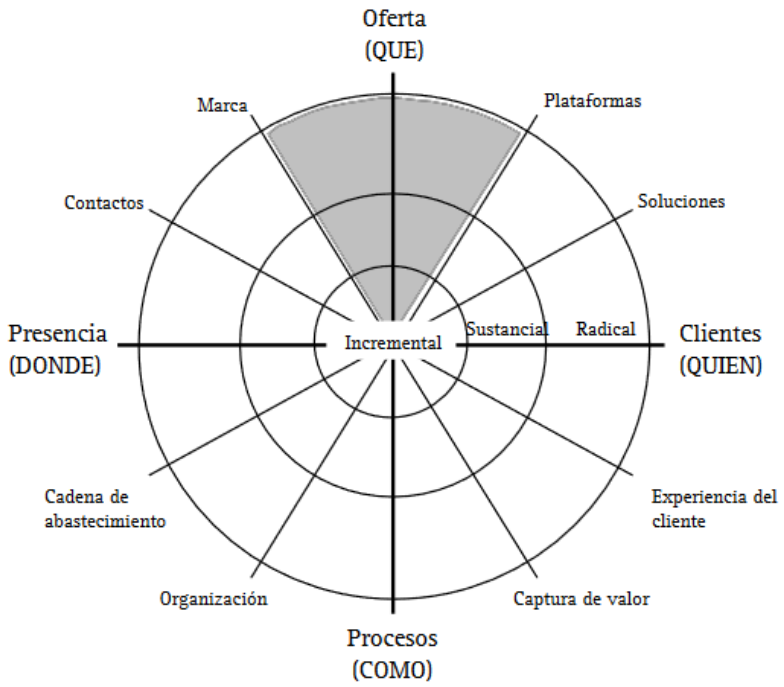
   Es una estrategia utilizada a menudo para pequeñas empresas, dado que no suelen tener los recursos necesarios para lograr atraer a todo el público, sino que les compensa enfocar sus esfuerzos a un segmento del mercado. Las empresas que utilizan este método suelen centrarse en las necesidades del cliente y en cómo los productos o servicios podrían mejorar su vida cotidiana. Además, algunas empresas pueden permitir que los consumidores participen en su producto o servicio.

6.9 Radar de la Innovación

Según Sawhney, Walcott y Arroniz (2006), el radar de la innovación es una herramienta que presenta y relaciona todas las dimensiones por la cuales una firma puede encontrar oportunidades para innovar. Algo así como un mapa, el radar de innocacion consiste en 4 dimensiones clave; la oferta que crea la compañía; a los clientes que apunta; los procesos que emplea; y los puntos donde ejerce presencia para ofrecer su producto en el mercado. Entre estos 4 puntos, los autores plantean que hay 8 otras dimensiones del negocio que sirven como vías de

direccionamiento al éxito. Esto genera que el radar contenga un total de 12 dimensiones clave.

Figura 6 Radar de la Innovación



Fuente: Sawhney, Walcott y Arroniz (2006).

Oferta: Son los servicios y productos que ofrece la empresa. La innovación a lo largo de esta dimensión requiere la creación de nuevos productos y servicios que entreguen valor al cliente.

Plataformas: Hace referencia al conjunto de componentes, métodos o tecnologías que permiten el desarrollo del negocio y exposición de la oferta.

Soluciones: Crear ofertas integradas y personalizadas que resuelvan las necesidades del cliente de extremo a extremo.

Clientes: Descubrir segmentos subvalorados o no intervenidos de necesidades de clientes.

Experiencia del Cliente: Rediseñar la interacción del cliente a través de todos los puntos del servicio o producto y momentos que dure el contacto.

Captura de Valor: Redefinir cómo la empresa recibe el pago o crear nuevas maneras de percepción de ganancias.

Procesos: Rediseñar el corazón de los procesos operacionales para mejorar la eficiencia y efectividad.

Organización: Cambiar la forma, función, o alcance de la actividad de la empresa.

Cadena de Abastecimiento: Pensar diferente sobre el suministro y cumplimiento de la cadena logística.

Presencia: Crear nuevos canales de distribución o puntos de innovación, incluyendo lugares donde los servicios y productos pueden ser adquiridos por los clientes.

Contactos: Crear una red inteligente e integrada para la oferta de productos y servicios.

Marca: La forma en que la empresa posiciona y cuida su nombre para lograr comunicar el valor de sus productos y servicios a sus clientes.

7 DESARROLLO

7.1 Análisis del Entorno

Para este punto se utilizará el análisis PESTEL de acuerdo a lo descrito en el marco teórico del presente trabajo.

Análisis de Factores Políticos

Chile, desde octubre de 2019 ha presentado una gran inestabilidad política, lo que ha traído consigo un impacto económico importante, afectando las proyecciones económicas y de crecimiento.

El descontento hacia el estilo con el que se venía haciendo política desde el retorno de la democracia ha provocado un cambio brusco en la preferencia de la ciudadanía de cara al partido de gobierno que ha sido electo, dejando en la incógnita si el país seguirá teniendo los mismos niveles de atracción a la inversión como los que gozaba hasta hace algunos años.

Dado lo anterior, Chile atraviesa por un proceso altamente volátil respecto las políticas que lo regulan. Desde este punto de vista, es posible apreciar diversas propuestas a nivel de reformas tributarias y, que, en muchas ocasiones, no son atractivas para nuevos inversionistas, dado que, para materializar las distintas propuestas del actual gobierno, se requiere aumentar el nivel de recaudación del estado. Esto, por el hecho de que aún no existe una reforma en curso y sólo se manejan como propuestas, genera una válida incertidumbre en quien quiera invertir en nuevos negocios dentro del país. Asimismo, las reformas proponen un aumento en la tributación de personas naturales y mayor responsabilidad (de parte del empleador) en seguridad social, por lo que, siendo la generación de empleos un punto vital al evaluar cuando se analiza un marcado, se puede apreciar que se produciría un aumento en los costos de contratación y mantención del empleo si se pretende entregar buenas remuneraciones o atractivas en comparación al mercado.

Por otra parte, y dada la visión del gobierno, se ha apreciado cierta tendencia a aumentar las regulaciones relacionadas al comercio internacional, que, si bien no debiesen tener mayor impacto en los actuales tratados, puede que en los futuros sí haya efectos. Lo anterior, provoca cierta incertidumbre en la generación de nuevas alianzas con agentes internacionales y posibles expansiones fuera del territorio nacional.

Tabla 1 Análisis PESTEL Política

VARIBALE	TENDENCIA	EFECTO PROBABLE	EFECTO PROBABLE EN CHILE
Política	Crisis Política Incertidumbre	Disminución de la inversión en negocios. Mayor aversión al riesgo.	Disminución de la inversión en negocios. Mayor aversión al riesgo.

Análisis de Factores Económicos

Hoy en día, a raíz de la crisis económica mundial y ser Chile un país no exento de sus consecuencias, se encuentra atravesando un momento complejo desde el punto de vista del efecto inflacionario que ha sido producido, en gran medida, por factores asociados a la crisis sanitaria. Sin embargo, decisiones internas han agravado la situación y el país aún no ha podido recuperar su tasa de crecimiento y se prevé que entrará en una fuerte recesión. Junto a lo anterior y dado el fin de las transferencias de emergencia y las difíciles condiciones macroeconómicas, se proyecta que la pobreza (US$5,5 por día) aumente a 4,7% y el coeficiente de Gini a 0,46 en 2022. No se espera que retornen al nivel previo a la pandemia en el mediano plazo (Banco Mundial, 2022).

La crisis social afectó notablemente al nivel de desocupación, lo que, sumado a la pandemia del Covid-19, al año 2021 sólo se ha recuperado un 60% de los empleos formales perdidos. Lo anterior, ha tenido

un efecto mayor en las mujeres, cuyo porcentaje de desempleo aún no es recuperado.

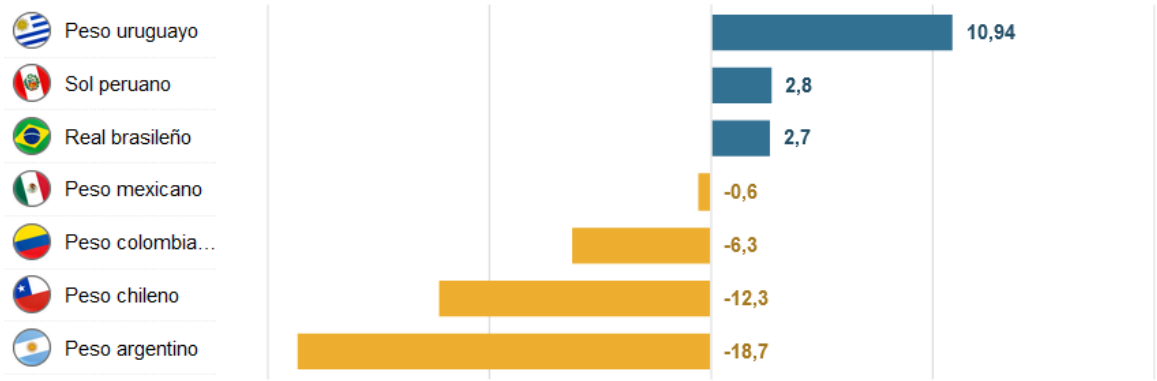
De acuerdo al análisis realizado por la OECD en junio del presente año, se prevé que el crecimiento se desacelere bruscamente hasta el 1,4% en 2022 y el 0,1% en 2023. La elevada inflación, condiciones financieras más restrictivas y la retirada de medidas fiscales extraordinarias limitarán el consumo de los hogares. El endurecimiento de las condiciones financieras y la incertidumbre en torno a la nueva Constitución probablemente frenarán la inversión de las empresas. La inflación se moderará a partir de 2023, pero continuará en niveles elevados debido al impacto en los precios del petróleo del embargo de la UE a Rusia (OECD, 2022).

Dada la inflación actual, el Banco Central de Chile ha tomado como medida aumentar la Tasa Política Monetaria (TPM), a modo de desincentivar la inversión. La TPM es lo que establece el Banco Central como referencia para financiar a los bancos a corto plazo, por ejemplo, los créditos de consumo, los cuales son operaciones relativamente de corto plazo. Dado esto, es que, si aumenta, los bancos también aumentan sus propias tasas. La TPM, en junio de 2022, se encuentra en un 9%, lo cual genera que endeudarse sea más caro que antes (2,5% en junio de 2019) y, por ende, si la inversión requiere endeudamiento a través de crédito esta será más cara y puede tener efectos que ralenticen su retorno.

De acuerdo al Análisis y Perspectivas Económicas para Chile y el Entorno Internacional del Banco Central, en septiembre del 2021, se determina que la depreciación del peso chileno se debe a factores idiosincráticos, ya que:

- Ha sido transversal respecto de diferentes grupos de monedas superando a países de la región y economías comparables.
- Ha sido mayor a lo que sugieren sus fundamentos de corto plazo.
- Ello significará un traspaso cambiario a los precios superior al promedio.

Ilustración 3 Depreciación del Peso Chileno



Fuente: Bloomberg Economics

Tabla 2 Análisis PESTEL Economía

VARIBALE	TENDENCIA	EFECTO PROBABLE	EFECTO PROBABLE EN CHILE
Económica	Aumento de la pobreza. Desempleo. Desaceleración de la tasa de crecimiento. Inflación.	Disminución del consumo de bienes no esenciales.	Disminución del consumo de bienes no esenciales.
Económica	Endurecimiento de condiciones financieras. Encarecimiento del endeudamiento. Aumento de la TPM.	Disminución de la inversión de empresas extranjeras.	Disminución de la inversión de empresas. Disminución del endeudamiento y adquisición de bienes.
Económica	Depreciación del peso chileno.	Reducción en costos de inversión extranjera en dólar en Chile.	Encarecimiento de la importación. Encarecimiento de bienes importados.

Análisis de Factores Sociales

Los efectos de las crisis, tanto la social del 2019, como la sanitaria del Covid-19, han generado importantes cambios en el comportamiento de la sociedad, desde sus formas de consumo, desplazamiento, hasta cómo desarrollan sus empleos.

Últimamente la tendencia de consumo ha apuntado disminuir la presencialidad y aumentar a los canales de venta online, obligando a las empresas a abrir camino en este sentido, dando espacio a nuevos desafíos, potenciando la experiencia de los consumidores, considerando la conducta previa de estos, la cual suele tener bruscas variaciones en cortos periodos de tiempo.

Asimismo, el uso de las plataformas digitales ha ido en auge, donde la evaluación y valoración de los consumidores, posterior a su uso, muchas veces se hace determinante en el éxito del comercio que la utiliza.

Por otra parte, de acuerdo a lo que indica el INE, en Chile actualmente habitan 17.574.003, de las cuales 8.601.989 son hombres y 8.972.014 son mujeres. Para el año 2035 se proyecta que la población sea de 21.137.769, siendo 10.424.918 hombres y 10.712.851 mujeres. Junto con esto, 13.733.523 (65,0%) estarán en el rango de 15-64 años, 3.993.821 (18,9%) en el rango de 65 años y más, y 3.410.425 (16,1%) en el de 0-14.

Por último, de acuerdo al Foro Económico Mundial, y según describe Víctor Rivero en su Trabajo de Titulación (2020), la valoración del cliente al consumo ha evolucionado, haciendo énfasis en los siguientes puntos:

- **Evolución del Costo:** Sigue con la división de altos costos relacionados a marcas Premium y bajos costos con la atracción del consumidor más sensible, pero se añade el poder del consumidor de comparar precios de los productos y entre retailers.
- **Evolución de las opciones:** Antes los productos poseían opciones que se regían según segmentos en específico ahora gracias al internet, a la

data y a la tecnología de manufactura, la posibilidad de personalizar y entregar productos especializados a cada cliente es mayor.

- **Evolución de la conveniencia:** Antes el consumidor estaba acostumbrado a esperar por su producto, a ir a una tienda física para encontrarlo y a hacer filas muchas veces. Ahora es completamente distinto, el consumidor quiere el producto cuando quiera, como quiera y donde quiera, reflejando la satisfacción de estos puntos con una gratificación que se convirtió en expectación, por lo tanto, se tiene que cumplir utilizando las tecnologías disponibles.
- **Control:** El consumidor quiere controlar, influenciar y modelar todo el proceso de compra, sabiendo en cada segundo en qué estado está su pedido, teniendo la posibilidad de cancelarlo cuando quiera e incluso haciendo seguimiento en vivo del despacho. También una vez realizada la venta quiere tener el poder de comentar, compartir, recomendar o difamar el producto en sus redes sociales o bien la web del proveedor. Se espera que en el retail del futuro el consumidor pueda tener completo poder y manipulación del producto después del click de venta, al igual que en una tienda física.
- **Experiencia:** Es el apartado más importante de todos, será el que diferencie las cadenas de retail entre si y dependerá de la modificación que apliquen a sus tiendas físicas incluyendo diseño, ambiente, personal, selección de productos, propuestas, servicios y más.

Tabla 3 Análisis PESTEL Social

VARIBALE	TENDENCIA	EFECTO PROBABLE	EFECTO PROBABLE EN CHILE
Sociocultural	Nuevas valoraciones al momento de comprar.	Apertura o introducción de nuevos negocios. Mayor inversión en negocios atractivos e innovadores.	Oportunidad de innovación con nuevos negocios.

	Cambio en la forma de consumo.		
Sociocultural	Proyección al aumento de la población.	Mayores incentivos de inversión al tener un mercado que tendería a crecer.	Mayores incentivos de inversión al tener un mercado que tendería a crecer.

Análisis de Factores Tecnológicos

Durante las recientes crisis, la cuarta revolución industrial se ha abierto paso de forma acelerada, lo que obligó a gran parte de la población a introducirse de una manera más integra a las tecnologías de la información, desde modalidades de empleo, conectividad con sus cercanos, hasta el mismo consumo de bienes. Lo anterior, ha producido que las empresas deban invertir rápidamente en procesos de transformación digital, ya que la digitalización en ocasiones ha llegado a ser determinante en el consumo de los clientes, quienes muchas veces buscan ahorrar tiempo, dinero (promociones), comodidad y oportunidad de compra (comprar en cualquier momento).

Por otra parte, se hace determinante que las empresas que utilizan plataformas digitales en sus negocios, mantengan un set de datos importante preciso y actualizado, a modo de enfocar sus esfuerzos en la satisfacción del cliente, para lo cual, es imperante conocer su comportamiento en compras pasadas y las distintas tendencias que se van marcando. Desde este punto, la recolección y correcto análisis de datos pasa a ser concluyente en el éxito del negocio.

De acuerdo a punto anterior, se hace relevante mencionar que actualmente ha habido importantes avances en inteligencia artificial, siendo un aliado muy interesante a la hora de automatizar procesos internos y de proyecciones de una empresa, en términos de inventarios, ventas, comportamiento del cliente, entre otros. Transformándose en una solución

de bajo costo y capaz de ofrecer un importante ahorro y generación de oportunidades de utilidad, prácticamente sin requerir del esfuerzo humano.

Finalmente, a raíz del cambio en las preferencias de compra del consumidor, las modalidades de pago han evolucionado favorablemente para el comercio, dado que han aparecido nuevas tecnologías que hacen que pagar a través de sistemas informáticos resulte más seguro que antes. Junto con esto, la aparición de billeteras electrónicas y tarjetas de crédito virtuales, facilitando al cliente con distintas modalidades y capacidades de pago, ofreciendo mayor confianza en el resguardo de su información y bienes.

Tabla 4 Análisis PESTEL Tecnología

VARIBALE	TENDENCIA	EFECTO PROBABLE	EFECTO PROBABLE EN CHILE
Tecnológica	Transformación Digital. Conectividad.	Oportunidades de aplicación de nuevos modelos de negocios.	Oportunidades de aplicación de nuevos modelos de negocios.
Tecnológica	Data Science. Inteligencia Artificial.	Mayor optimización de recursos, disminución de costos, aumento de ventas.	Mayor optimización de recursos, disminución de costos, aumento de ventas.
Tecnología	Seguridad de la información. Facilidades de pago.	Oportunidades de aplicación de nuevos modelos de pago.	Oportunidades de aplicación de nuevos modelos de pago.

Análisis de Factores Ambientales

A nivel mundial, los temas relacionados al medio ambiente han ido aumentando durante los últimos años, llegando a darse incentivos a empresas que logren convivir en armonía con el mismo y desincentivos a las que no lo logren, desde penalizaciones monetarias hasta difamación en los

medios. Junto con esto, se ha tornado prácticamente vital que las compañías se comprometan con la preservación del planeta para darle un valor agregado a sus servicios y ser vistas de mejor forma, lográndolo a través de la donación de un porcentaje de sus utilidades, mediante actividades pro ecosistema o simplemente intentando impactar de la menor manera en el ambiente.

Asimismo, las compañías, previamente a formarse como tales, deben someterse a una evaluación de impacto ambiental, la cual llega a ser determinante en si esta podrá o no ejercer en el mercado, siendo aceptada o rechazada por organismos gubernamentales. Lo anterior se realiza con el afán de promover la utilización responsable de los recursos naturales, la intervención en la naturaleza y la mínima emisión de gases contaminantes y residuos.

Tabla 5 Análisis PESTEL Ambiental

VARIBALE	TENDENCIA	EFECTO PROBABLE	EFECTO PROBABLE EN CHILE
Ambiental	Mayores regulaciones.	Menor inversión en proyectos con alto impacto medioambiental.	Menor inversión en proyectos con alto impacto medioambiental.
Ambiental	Responsabilidad ambiental de la empresa.	Mayores donaciones/inversiones en el ámbito ambiental promueven la imagen de la compañía. Marketing.	Mayores donaciones/inversiones en el ámbito ambiental promueven la imagen de la compañía. Marketing.

Análisis de Factores Legales

Chile actualmente se encuentra en un proceso constituyente que determinará gran parte del marco legal que regirá de ahora en adelante

y que puede cambiar las reglas del juego a las empresas que actualmente existen y a las que se tendrán que enfrentar las que vienen.

Por otra parte, mientras no se apruebe el proyecto de nueva constitución, en temas legales, la firma Cuatrecasas destaca lo siguiente:

- Proyecto de ley que crea un régimen de donaciones con beneficios tributarios en apoyo a las entidades sin fines de lucro.
- El anuncio de los principales ejes de la nueva reforma tributaria.
- El proyecto de ley que regula la protección y el tratamiento de los datos personales que eleva el estándar de la normativa chilena a principios de estándar OCDE y crea la Agencia de Protección de Datos Personales.
- Las nuevas atribuciones del Servicio Nacional del Consumidor en materia de protección de datos en las relaciones de consumo.
- Se espera que el proyecto de ley conocido como “Ley Fintech”, que promueve la competencia e inclusión financiera a través de la innovación y tecnología en la prestación de servicios financieros, avance en su tramitación.
- En Libre Competencia, el nuevo Reglamento sobre Notificación de Operaciones de Concentración.
- Los primeros requerimientos por parte de la Fiscalía Nacional Económica por infracciones a la prohibición de interlocking horizontal.
- La ley Pro Consumidor.
- En cuanto a delitos informáticos, la normativa en proyecto establece normas sobre delitos informáticos, y modifica otros cuerpos legales con el objeto de adecuarlos al convenio de Budapest.
- Las sociedades deberán incorporar a las memorias anuales de las empresas criterios ESG; y los proyectos de normativas actualmente en consulta por parte de la CMF.
- La modificación a la ley sobre Propiedad Intelectual, con el objeto de regular las medidas tecnológicas de protección.

Tabla 6 Análisis PESTEL Legal

VARIBALE	TENDENCIA	EFECTO PROBABLE	EFECTO PROBABLE EN CHILE
Legal	Proceso Consituyente Reforma Tributaria	Incertidumbre y por ende disminución de la inversión en nuevos negocios.	Incertidumbre y por ende disminución de la inversión en nuevos negocios. Menor rentabilidad. Pérdidas de garantías.
Legal	Protección de datos personales	Aumenta la inversión en negocios que administren data crítica del usuario.	Aumenta la inversión en negocios que administren data crítica del usuario.
Legal	Ley Fintech	Aumenta la inversión en negocios con formato financierio digital.	Aumenta la inversión en negocios con formato financierio digital.
Legal	Ley de Libre Competencia Prohibición de Interlocking Horizontal	Desincentiva la inversión en negocios que no velen por la libre competencia.	Aumenta la inversión en negocios con alto nivel de competencia.
Legal	Ley Pro Consumidor Delitos Informáticos	Aumenta la inversión dado el aumento del mercado por consumidores que sienten mayor seguridad.	Aumenta la inversión dado el aumento del mercado por consumidores que sienten mayor seguridad.
Legal	Incorporación de donaciones en ESG en memorias de las compañías.	Aumenta la inversión dada la transparencia que podría afectar la competencia.	Aumenta la inversión dada la transparencia que podría afectar la competencia.
Legal	Ley de Propiedad Intelectual	Aumenta la inversión en términos de seguridad de que la propiedad intelectual no se verá	Aumenta la inversión en términos de seguridad de que la propiedad intelectual no se verá

		afectada en ningún caso cuando el negocio sea tecnológico.	afectada en ningún caso cuando el negocio sea tecnológico.

7.2 Análisis de la Industria

Para este análisis se utilizará el instrumento de las 5 Fuerzas de Porter, según ha sido descrito en el Marco Teórico.

Intensidad de la competencia actual o Rivalidad Interna

- ***Número de competidores y equilibrio entre ellos***

  En el mercado que propone participar esta investigación, no está determinado cuántos competidores existen, dado que busca abrir una modalidad de compra y experiencia de consumo de la cual no se tienen registros. No obstante, existen diversos actores en el mercado de la gastronomía, que ofrecen descuentos y utilizan plataformas digitales como vitrina a sus servicios. Por ende, es necesario que este proyecto sea capaz de diferenciarse, buscando intensificar la satisfacción del consumidor en su experiencia de compra, tanto a nivel de servicio, como de interfaz y modalidad de pago.

- ***Ritmo de crecimiento de la industria***

  La industria gastronómica y las plataformas digitales, en este momento, son dos mercados que probablemente se encuentran lejos de desaparecer o decaer en la cantidad de usuarios que participan de ellos. Lo anterior recae fundamentalmente en que la alimentación es una necesidad básica y permanente en el ser humano, junto con ser un panorama de fácil acceso y variadas características, además de encontrarse, en este caso, asociado a otro mercado que está en auge, las tecnologías de la información.

- ***Barreras de Movilidad***

El mercado gastronómico, unido a las TI y a las últimas modalidades de pago, crean un escenario flexible, en el cual es posible variar fácilmente de público objetivo, ya que, gracias a los datos, de acuerdo al estudio de los consumidores y su ubicación geográfica, es posible proponer comercios ad hoc a las preferencias del usuario. Además, también pueden activarse o desactivarse localidades y/o comercios para que aparezcan o se vean sólo algunos.

- ***Barreras de Salida***

Este punto estará determinado principalmente por los contratos que se manejen con los partners del negocio, lo cuales pueden ofrecer términos simples o rígidos, siendo estos últimos los más complejos de sobrellevar en el caso de una eventual salida.

- ***Diferenciación de Productos***

El negocio propuesto en análisis busca ofrecer un descuento igual o similar al que sólo se podría acceder al manejar un instrumento financiero de un banco o comercio en particular, que, a través de la plataforma, se pueda gozar sin necesidad de disponer de uno. Por esto y a través del análisis de datos, busca ser distinto por sobre otras alternativas que pudieran llegar a cumplir con un fin parecido.

- ***Diversidad de los competidores***

En el caso del rubro gastronómico y de tecnologías de la información, es importante formar alianzas fuertes, con agentes que controlan la industria o con una alta presencia en ella. De este modo, se logra una mayor estabilidad y espalda en el caso de que la competencia implemente nuevas estrategias que pudieran perjudicar el negocio, ya que da margen para tomar decisiones y medidas que mitiguen los efectos negativos.

Competidores Potenciales

- ***Barreras de entrada***

  Las principales barreras que pueden encontrar quienes quisieran entrar a competir en este rubro se verían reflejadas principalmente en las alianzas que se deben generar con los agentes involucrados, en este caso, con los bancos o comercios financieros y las empresas gastronómicas. Para esto, la propuesta debe ser valiosa, para todas las partes, incluyendo el negocio mismo, para lo cual, encontrar el equilibrio se hace más complejo.

- ***Diferenciación de Producto***

  Dado que la propuesta tiene un componente tecnológico importante y esto es un factor que evoluciona rápidamente, pueden surgir amenazas de propuestas que, a percepción del consumidor, sean más valiosas que las que se estudian aquí. Y es por esto que se debe mantener a la vanguardia y estudiar permanentemente nuevas alternativas que mejoren la experiencia del consumo.

Productos Sustitutos

De acuerdo a la presente propuesta en estudio, se aprecia que existen diversos productos que pueden cumplir con un fin similar. En la actualidad existen variadas plataformas que ofrecen descuentos y visibilidad de comercios gastronómicos, sin embargo, es importante resaltar que el cliente del proyecto, no sería sólo el consumidor final, sino que también los distintos agentes que componen el negocio, entiéndase los restaurantes y los bancos.

El sentido de lo anterior recae en que hay un valor agregado para todos. Desde el punto de vista de los bancos, estos, aparte de la visibilidad, aumentará la captación de clientes que lograrán a través de sus descuentos (o símiles) y de la data que se recopilará y

entregará para fines de promoción y enfoque en quiénes son los que valoran y utilizan sus beneficios. Por el lado de los restaurantes, algo parecido ocurre por el marketing y visibilidad que tendrán a través de la plataforma, pero también, se beneficiarán por los datos que se les entregue, pudiendo optimizar sus procesos de compra de insumos, proyecciones en ventas y modelación de su carta de oferta.

Dicho lo anterior, este producto no sólo se limita a lo que puede apreciar el consumidor final, sino que, para entrar a competir, los sustitutos deberán ser capaces de ofrecer herramientas y entregar un valor agregado a sus partners.

Poder de Negociación de los Proveedores y Clientes

Para el caso de este análisis, se hará en conjunto con ambos actores, ya que, como se ha explicado anteriormente, la relación con los clientes y proveedores serán alianzas que entregarán beneficios en todas las direcciones de forma permanente.

Por un lado, un banco o un restaurante podrá negociar aspectos relacionados al cómo se distribuirán los servicios que actualmente ofrecen, pero a través de la plataforma en estudio, en términos de variación de descuentos y ofertas de la carta según se apliquen ciertas condiciones. Del mismo modo, la plataforma buscará un término medio para cómo y cuánta información (de la recopilada en el ejercicio) será entregada a ellos y la visibilidad de la que podrán gozar para efectos de marketing y presencia.

Asimismo, los valores que se manejen con cada uno y dependiendo del valor que el partnership le entregue a la plataforma o viceversa, es que irán variando a medida que se vaya viendo resultados o se vean como una oportunidad de crecimiento o flujo importante.

7.3 Análisis Interno

De acuerdo a lo señalado en el Marco Teórico del presente estudio, para este análisis se utilizará la Cadena de Valor y el Análisis de Recursos y Capacidades.

Cadena de Valor

Este método divide en dos mundos el valor que entrega una compañía, Actividades Primarias y Secundarias.

Actividades Primarias

- **Logística de Entrada:** De acuerdo a la propuesta de negocio, en este punto considera la información que se recopila de la interacción de los clientes y los restaurantes, principalmente, para ser tratada de forma que logre predecir futuros comportamientos y optimización en el enfoque de los esfuerzos para satisfacer en mayor medida las necesidades y preferencias de los clientes.
- **Operaciones:** La operación de la compañía será entendida como la entrega del servicio al consumidor final y a los partners involucrados (bancos y restaurantes), en el sentido de satisfacer las necesidades de los primeros y la entrega y/o venta oportuna y precisa de los datos que han sido recopilados. A lo anterior, se suma el hecho de permanecer estudiando constantemente al entorno para captar cómo evolucionan las tecnologías y las preferencias de ciertos segmentos para reinventar procesos y ofrecer una experiencia de compra más innovadora y atractiva.

- **Logística de Salida:** Este punto se basa en la entrega final del servicio al consumidor final y a los bancos y restaurantes. Para el primero, se refleja en el descuento y satisfacción de compra entorno a la experiencia con la plataforma y con los segundos en la disposición de data para ser analizada y apoyar en sus procesos internos y externos.
- **Marketing y Ventas:** Para la difusión y promoción de la plataforma en proyecto se utilizarán redes sociales y publicidad pagada en sitios web. Junto a esto, se pretende realizar campañas de canje con comercios gastronómicos que quieran mejorar los beneficios que la plataforma per se ofrece. Finalmente, y apelando al buen ejercicio del negocio, se pretende que el "boca a boca" sea un componente importante del marketing.
- **Servicio al Cliente:** El negocio contará con servicios de asistencia online y telefónica en los horarios que los negocios asociados se encuentren funcionando, a modo de entregar de manera oportuna la ayuda al consumidor final que la necesite. Por otra parte, se considera también un servicio de atención y ayuda para los partners pero sólo en horario laboral.

Actividades Secundarias

- **Infraestructura:** Lo que es considerado como estructura en el negocio, son principalmente los sistemas informáticos que sostienen la plataforma. En esta medida, es vital que se

utilicen sistemas robustos con la mayor estabilidad posible y cuya interfaz sea amigable e intuitiva para la interacción de los clientes.

- **Recursos Humanos:** La compañía contará con procesos de reclutamiento y selección, enfocados en la elección de profesionales calificados en las operaciones establecidas. También, existirán políticas de capacitación y desarrollo, a modo de mantener al personal con las más altas capacidades en lo que la industria exige, así permanecer en una posición ventajosa sobre la competencia.
- **Innovación y Desarrollo:** Este punto puede ser considerado primario para el proyecto, dado que para la prosperidad del negocio es clave que constantemente se invierta en procesos de mejora, optimización y atracción de clientes a medida que el mercado vaya evolucionando. Junto con esto, es importante que los sistemas que sostienen la plataforma se mantengan actualizados en sus últimas versiones. Todo lo anterior generará una mejor experiencia con los clientes y con las demás tecnologías con que se encuentre integrada la plataforma.
- **Suministro:** El proyecto pretende contar con oficinas donde puedan desempeñarse sus empleados (sin ser estrictamente la única modalidad de trabajo) y donde alojar los servidores que contendrán la información necesaria y vital para el funcionamiento de la

plataforma y que respalde la información histórica y de los clientes.

Análisis de Recursos y Capacidades

Recursos Tangibles

El principal recurso tangible del negocio es la plataforma, espacio donde se realizarán la mayoría de las operaciones, junto con la data que controle. Esta última es finalmente el fuerte desde donde serán obtenidos los ingresos corporativos, ya que será comercializada con las distintas partes interesadas.

Recursos Intangibles

Los recursos intangibles de la compañía son los contratos de alianza y acuerdos que maneja con las partes involucradas, bancos y restaurantes, ya que mientras se mantengan, serán el sustento y base para cómo el negocio pretende operar. Por otra parte, las modalidades de pago y el nivel de seguridad que ofrece a los clientes, son determinantes en el contexto de fidelización y valoración percibida.

7.4 Análisis VRIO

En este punto se analizan los recursos de la empresa de la perspectiva de su Valor, Rareza, Propensión a ser imitado y Organización, para finalmente establecer si se traduce en una ventaja o desventaja competitiva.

Tabla 7 Análisis VRIO

Recurso	Valioso?	Raro?	Inimitable?	Organizado?	Implicancia Competitva	Resultado
Plataforma	Sí	No	No	Sí	Paridad Competitiva	Promedio
Data	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sustentable	Superior al Promedio
Alianzas	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sustentable	Superior al Promedio
Modalidad de Pago	Sí	No	No	Sí	Paridad Competitiva	Promedio
Seguridad de la Información	Sí	No	No	Sí	Paridad Competitiva	Promedio

A continuación, se procederá a explicar el porqué de cada valor asociado a los recursos.

- **Plataforma**
    - Valioso: Sí, porque buscará cubrir las necesidades y expectativas del usuario desde una experiencia única y a través de una interfaz amigable, intuitiva y compatible con la mayoría de los equipos del mercado.
    - Raro: No, ya que existen muchas plataformas que buscan y logran lo mismo que la propuesta.
    - Inimitable: No, ya que existen muchas plataformas en el mercado que actualmente basan su funcionamiento de la misma manera que el proyecto propone.

- Organizado: Sí, porque mantiene todos sus recursos ordenados de forma en que optimicen la experiencia del consumidor.

- **Data**
    - Valioso: Sí, este recurso le da a la empresa la capacidad de estudiar el comportamiento del consumidor a lo largo del tiempo y las diferentes tendencias del mercado. Asimismo, comprende gran parte del ingreso que la compañía percibe en su ejercicio.
    - Raro: Sí, ya que actualmente, las plataformas se centran en utilizar la data recopilada para fines propios. En este caso, la compañía pretende entregar y/o comercializar los datos con sus partners y otros interesados.
    - Inimitable: Si, ya que la recopilación de la data se hará a través de la plataforma, cuyo acceso será propio y único de la compañía. Además, cambia rápidamente a medida que transcurre el tiempo y la utilización de los usuarios, por ende, imitarla se hace imposible.
    - Organizado: Sí, porque se encontrará ordenada de manera que la información que entregue su análisis será certera para el uso que se le pretenda dar.

- **Alianzas**
    - Valioso: Sí, ya que es pilar fundamental de la compañía, siendo este, el recurso que, por parte de los bancos, dará el acceso necesario a los descuentos de los comercios asociados y, por parte de los restaurantes, quienes estarán abiertos a recibir a los consumidores que quieran gozar de la experiencia propuesta.
    - Raro: Sí, porque la compañía buscará negociaciones que impidan alianzas similares con otras empresas.

- Inimitable: Sí, porque la compañía buscará negociaciones que impidan alianzas similares con otras empresas.
- Organizado: Sí, ya que se buscará mantener buenas relaciones comerciales, siempre asociadas a las buenas prácticas.

- **Modalidad de Pago**
    - Valioso: Sí, porque es importante para el consumidor barajar distintas alternativas de pago, de cara a que hay plataformas de pago que son preferidas por sobre otras.
    - Raro: No, dado que existen muchas compañías que ofrecen variadas modalidades de pago.
    - Inimitable: No, ya que las alianzas con las plataformas de pago pueden ser replicadas con la mayoría de las empresas que tengan interés.
    - Organizado: Sí, ya que la oferta de opciones se basará en lo que actualmente utilizan los distintos públicos objetivos del negocio.
- **Seguridad de la Información**
    - Valioso: Sí, porque en la actualidad el delito informático ha ido creciendo a medida que las tecnologías han ido evolucionando. Junto con esto, los efectos de las estafas y robos son cada vez más graves, por ende, el estar protegido en este sentido es clave para el consumidor.
    - Raro: No, ya que las buenas prácticas determinan este punto como algo base, por ende, cualquier compañía que quisiera adherirse a la correcta forma de operar, buscaría darle esta seguridad al consumidor.
    - Inimitable: No, ya que las buenas prácticas determinan este punto como algo base, por ende, cualquier compañía que quisiera adherirse a la correcta forma de operar, buscaría darle esta seguridad al consumidor.

- Organizado: Sí, ya que el proyecto busca mantener en constante actualización todos los componentes que formen parte de la estructura informática del negocio, estando a la vanguardia en seguridad y garantías.

7.5 Análisis FODA

Para este análisis se utilizará la herramienta indicada de acuerdo a lo establecido en el Marco Teórico del presente estudio.

Este análisis pretende estudiar 4 dimensiones diferentes que causan impacto al presente proyecto.

Estas son:

- Fortalezas

Se refiere a lo que la organización hace mejor comparado a su competencia y trae una ventaja sobre ellos. Factores positivos de carácter interno.

- Oportunidades

Aquí se mencionan los factores que le son favorables a la compañía en el ambiente que se desenvuelve. Factores positivos de carácter externo.

- Debilidades

Este punto alude a los factores que juegan en contra de la compañía y que están relacionados a su organización y capacidades internas. Factores negativos de carácter interno.

- Amenazas

Las amenazas, son factores que inciden negativamente en la operación de la empresa por el ambiente en el que opera. Factores negativos de carácter externo.

Figura 7 Análisis FODA

7.6 Estrategias Genéricas de Porter

El siguiente análisis, por tratarse de una compañía que aún se encuentra en fase de estudio y no poseer competencia directa ni existe un mercado similar, buscará plantear cómo las organizaciones partners se benefician de esta alianza según los métodos que Porter plantea para lograr ventajas competitivas.

La primera alianza a estudiar será la de los restaurantes. Estos cuando aplican de manera correcta la data que les proporcionará la plataforma pueden predecir tendencias y ventas, por ende, sabrán, de acuerdo al comportamiento del consumidor y en alguna estación en particular, con cuánto y de qué abastecerse para poder cumplir de una forma más certera con la demanda del cliente e incurrir en menores pérdidas por merma. Dicho lo anterior, estos comercios pueden disminuir sus costos y aumentar sus ventas en situaciones que su operación se podría ver mermada por quiebres de stock. Del mismo modo, teniendo en cuenta que un producto será vendido en mayores cantidades, puede incluso abastecerse con costos al por mayor (más bajos) y así, también aumentar su poder de negociación con sus proveedores. Todo lo anterior, impacta directamente en el precio con el que transará sus bienes con el consumidor final, el cual debería tender a disminuir sin perder su calidad.

En cuanto a la siguiente estrategia propuesta por Porter, los comercios serán capaces de diferenciar sus productos de la competencia por el hecho de tener información relacionada a las preferencias de los clientes, incluso tomando conocimiento de sus valoraciones y comentarios posteriores al consumo. Dicho esto, el restaurante podrá tomar medidas, tanto proactivas como reactivas para mejorar la experiencia del cliente en los ámbitos que detecte debilidades y oportunidades de mejora.

Finalmente, los comercios en cuestión, serán capaces de segmentar su público si así lo requieren, ya que la data que la

plataforma pretende captar, incluirá aspectos sociales, personales, e incluso de contacto, que terminarán por concluir a quiénes les gusta qué y cómo contactarlos para ofrecerles servicios más específicos. En definitiva, si la data, una vez transformada en información, es aplicada correctamente, los esfuerzos del negocio tenderán a enfocarse concretamente en un público objetivo.

Por otra parte, analizando las estrategias de Porter desde el punto de vista de los bancos, podemos apreciar que también se ven beneficiados en todo ámbito.

Desde el punto de vista de costos, estos tenderán a disminuir en términos del descuento que actualmente ofrecen, ya que, para que la alianza sea atractiva, la plataforma propone que este sea menor al que los clientes podrían acceder si poseyeran el instrumento bancario (y así persuadirlos a contratar los servicios del banco). De esta forma el ahorro percibido por cada transacción será traducido en una disminución de costos. Ahora, el presente ahorro podrá ser invertido en mejoras o incluso en disminución de costos de sus productos para encontrar una mejor postura ante la competencia.

Por parte de la diferenciación de productos que indica Porter, el comercio bancario tendrá la capacidad de generar nuevas alianzas que complementen de manera práctica y beneficiosa, dos bienes que originalmente no son complementarios o que aún no han sido explorados como tal.

Por último, en cuanto a segmentación, dada la data recopilada y estudiada, sbiendo quiénes optan por sus servicios (sin estar directamente relacionados a ellos), los bancos tendrán la posibilidad de innovar en productos que logren satisfacer de mejor manera las necesidades de sus usuarios y captar nuevos clientes.

7.7 Radar de la Innovación

A modo de culminar el desarrollo de esta investigación, se propone analizar desde todas las perspectivas de la compañía, dónde existen oportunidades de innovación. Para esto, se utilizará el instrumento de Radar de la Innovación según fue descrito en el Marco Teórico de este trabajo.

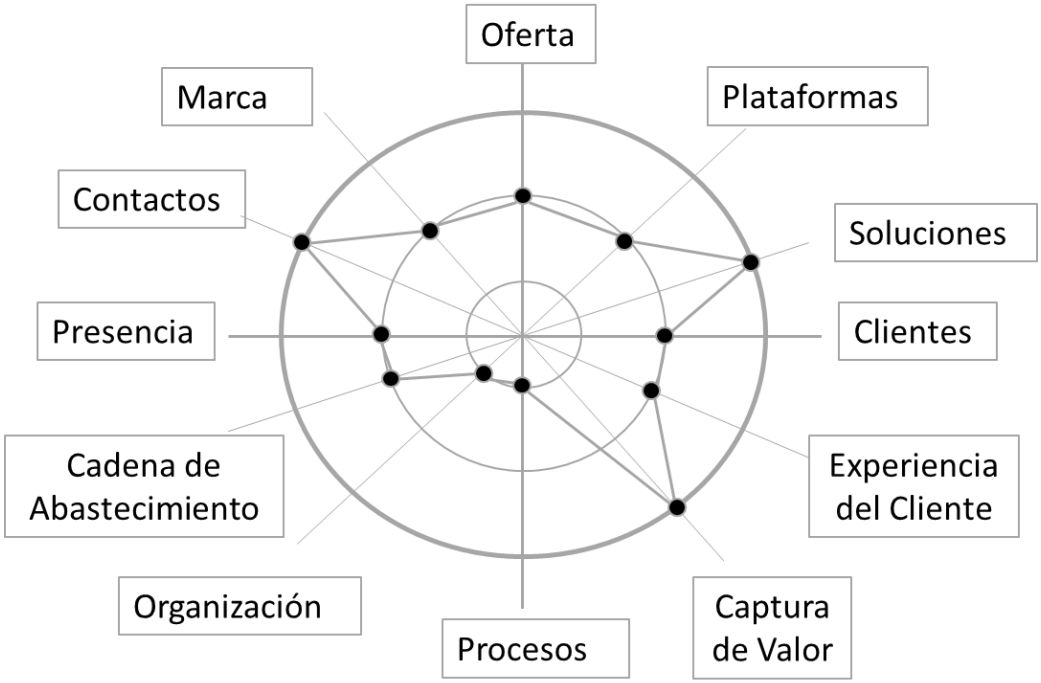
Tabla 8 Análisis Radar de la Innovación

Dimensión	Valoración	Fundamento
Oferta	Sustancial	La plataforma ofrecerá más de un producto o servicio, sin embargo, varios de ellos no contemplan un nivel de innovación mayor, sólo aquel entregado a la persona natural que acude a un restaurante.
Plataforma	Sustancial	La plataforma contará con las últimas tecnologías, sin embargo, en el mercado existen muchos comercios que ya basan su operación en esto. Lo anterior disminuye el nivel de disrupción que el proyecto podría alcanzar en esta dimensión.
Soluciones	Radical	Esta dimensión tiene un alto valor innovador, ya que logra complementar bienes que originalmente no estaban relacionados, entregando un alto valor a todos quienes gozan del servicio, bancos, restaurantes y personas naturales.
Clientes	Sustancial	En este punto la valoración es media, ya que la plataforma busca integrar en sus alianzas a comercios que inicialmente no son complementarios, pero ya están unidos a través de las formas de pago y otros beneficios. Sin embargo, la unión que el negocio pretende lograr es buscando una nueva forma de relacionarse unos con otros.

Experiencia	Sustancial	La plataforma contará con una interfaz altamente intuitiva y amigable, con las últimas mejores prácticas y en constante desarrollo e innovación para mantenerse a la vanguardia en la experiencia del usuario.
Captura de Valor	Radical	Este punto es el core de la plataforma, aquí es donde encuentra su principal justificación, ya que, por cada interacción del usuario, esta captará los datos y el comportamiento del mismo. Cada registro de datos se traduce en información que la plataforma podrá comercializar con las distintas alianzas que conforme, las cuales, a la vez, obtendrán valor y ganancias de esta misma información por la capacidad que tendrán para optimizar sus utilidades, actualizar y expandir sus negocios.
Procesos	Incremental	La plataforma, tal como pretende que sus partners utilicen la información capturada de forma correcta para optimizar sus procesos, esta, también lo hará a nivel de los propios.
Organización	Incremental	Esta dimensión es difícil de definir, ya que, al ser una compañía en estudio, no es posible entregar información precisa. Sólo existe la intención de adquirir y promover las buenas prácticas organizacionales.
Cadena de Abastecimiento	Sustancial	La cadena logística del negocio es principalmente el medio por el cual recibe la data que después comercializará. En este caso, se hará a través de la interacción de los usuarios con la plataforma. Como cada comercio puede tener diferentes necesidades, se buscará la manera para capturar y/o interpretar data valiosa para los interesados.
Presencia	Sustancial	La plataforma estará presente en diferentes modalidades, al ser digital, estará disponible en aplicación móvil para Android y Apple y también a través de una página web,

		por ende, cualquier dispositivo que cuente con alguna de las características anteriores servirá para acceder.
Contactos	Radical	Otro de los puntos clave del presente negocio es la capacidad de alianza y cooperación que logrará con los bancos y comercios gastronómicos.
Marca	Sustancial	La compañía, en sus alianzas buscará la cooperación mutua, por ende, uno de los puntos a negociar es el marketing que recibirá por parte de sus partners. De esta forma y al contar con alianzas con empresas de alto valor, la visualización e imagen con la que contará la plataforma será superior a la de su competencia.

Figura 8 Radar de la Innovación



Fuente: Elaboración propia.

7.8 Aplicación de Encuesta

Adicionalmente al análisis realizado en este apartado, se realizó una encuesta, cuyos resultados están en los anexos de este trabajo.

Esta encuesta pretende explorar si los usuarios de comercios gastronómicos en las comunas donde existe mayor acumulación de estos estarían dispuestos a utilizar una plataforma como la que este estudio plantea y cuáles deberían ser sus características más importantes. Por otra parte, las modalidades de pago e incluso incorpora la opinión de personas que no concurren a restaurantes en las comunas donde se pretendería implementar el negocio inicialmente.

Los resultados obtenidos se interpretan de la siguiente manera:

- 41 personas contestaron, de las cuales un 78% consumen en restaurantes en los sectores que el plantea el estudio.
- Un 82,9% sí utilizaría la plataforma para acceder al formato de descuentos propuesto.
- Del total de quienes utilizarían la plataforma, un 88,6% declara que utilizaría la plataforma incluso aunque el descuento sea inferior a lo que ofrecería el comercio bancario si el consumidor gozara del instrumento o tarjeta con la que el banco ofrece el beneficio.
- De los 41 encuestados, a un 36,6% le interesaría poder acceder a la plataforma a través de un dispositivo Android. A un 29,3% a través de un dispositivo Apple. A un 19,5% a través de un computador o sistema Windows. Por otra parte, en esta pregunta, un 14,6% declara que no utilizaría la plataforma.

- De los 41 encuestados, un 78% afirma que utilizaría la plataforma para pagar en restaurantes, mientras que un 22% no lo haría.
- Para las formas de pago que deberían estar disponibles, las más demandadas son las tarjetas de débito y las plataformas de pago, tales como MercadoPago, Webpay. Etc.
- Finalmente, dentro de las características más importantes que debe tener la plataforma, para los usuarios están en los primeros lugares la seguridad de la información y del pago, junto con que tiene que ser rápida, intuitiva y tener capacidad de geolocalización.

8 CONCLUSIONES

El presente estudio contempló 4 etapas principales. En primer lugar, se revisó documentos bibliográficos que fueran en la línea del estudio, en los que se manejaran conceptos similares y tuvieran lugar en estos tiempos. Luego, se estableció la metodología por la cual se llevaría a cabo el estudio y las herramientas que fueran a ser necesarias para su elaboración. Después, se analizaron factores tanto internos como externos a la compañía, desde el entorno político, legal, ambiental, etc. Hasta los puntos clave con que los debería contar la marca para aprovechar instancias de innovación en sus diferentes dimensiones. Todo lo anterior, culmina con el presente apartado del trabajo donde se entregan recomendaciones y se dan a conocer las principales limitaciones que tendría una eventual implementación del proyecto.

Cuando se revisan los factores del entorno que rodea y afecta a la potencial marca, se aprecian elementos positivos en cuanto a que la propuesta oscila dentro de las buenas y aceptadas prácticas, junto con formar parte de las tecnologías y negocios que están a la vanguardia en aspectos de seguridad e impacto medioambiental. Sin embargo, se hace presente una componente que no necesariamente es negativa, per se, pero sí genera incertidumbre, lo cual ralentiza el flujo de los procesos y los negocios, en el sentido que la inversión se ve frenada y junto con esto también las nuevas apuestas y la voluntad de innovar. Esto está actualmente siendo generado por los altos niveles de inflación y la inestabilidad política de Chile, principalmente.

Por otra parte, en el contexto de la industria, se aprecia una importante oportunidad, ya que, al tratarse de un modelo de negocios nuevo, no hay en la actualidad otro que amenace potencialmente su eventual implementación y operación. Si bien existen modelos que, a modo de percepción del consumidor final pueden lograr los mismos fines, los cimientos del presente negocio se encuentran en las alianzas, donde cada uno de sus componentes

(bancos y restaurantes) logra un beneficio mayor al que lograría individualmente.

Luego, evaluando la compañía desde adentro, se perciben aspectos, que tienden a ser positivos, en el sentido que sus procesos y recursos son, inicialmente, concretos y sencillos. Por ejemplo, como la plataforma digital forma parte de las tecnologías de la información, para efectos de difusión existe un sin número de herramientas que tienen una alta efectividad y es posible ver resultados en cortos periodos de tiempo. Asimismo, desde la perspectiva laboral, las primeras fases de la implementación podrán ser realizadas de manera remota por quienes compongan el equipo de trabajo, evitando incurrir en gastos de arriendo y coordinaciones exhaustivas, optimizando los recursos mientras abra su espacio en el mercado.

De acuerdo a las características a través de las cuales la propuesta pretende entrar al mercado, se aprecia una alta entrega de valor, desde sus componentes percibidas por el usuario final como también de las que gozan las alianzas que la componen. Si bien para el consumidor del comercio gastronómico la percepción de valor puede ser menor o igualada desde la oferta de una compañía similar, en el sentido de que no es única, sino que reemplazable, puede notarse una necesidad superior por aplicar estrategias de marketing y difusión enfocada en el segmento al cual se pretende llegar. Por otra parte, desde el punto de vista corporativo, las alianzas que se logran son de alto valor estratégico, ya que, como se ha apreciado durante este trabajo, los bancos, los restaurantes y las ofertas son perfectos complementos en términos de recopilación y uso de data para fines comerciales y procesos internos.

Analizando todos los aspectos, tanto externos como internos, del macroentorno, de la industria y de la compañía que influirían en el proyecto, se nota en la balanza que hay características, que, si bien dificultan y no son excluyentes para el desarrollo de una eventual implementación, son más las que representan oportunidades de innovación en diversos ámbitos que ante el público en general y la estrategia de las empresas, pueden llegar a ser

determinantes en su éxito. Lo anterior, porque se terminan por identificar los tiempos actuales como una oportunidad para establecer nuevos negocios. Esto, a fin de cuentas, es posible gracias a la inmensa cantidad de herramientas que se encuentran disponibles y que no son de difícil acceso ni de cara implementación, dada la cotidianeidad con que se aplican y lo presente que ya están en la vida de los consumidores y las empresas. Ahora, a medida que las tecnologías evolucionan, también lo hace el fraude y las estafas, los cuales crecen en relación al desarrollo de nuevas ideas. Por ende, la innovación no está exenta de nuevos desafíos, siendo uno de los más importantes, para que se mantenga la fidelidad del cliente, que este encuentre seguridad en todo ámbito de interacciones con el negocio.

Finalmente, es apreciable de forma gráfica, a través del Radar de la Innovación, dónde están las dimensiones de mayor énfasis con que innova la presente propuesta. Resaltando, como se ha descrito a lo largo del trabajo y esta conclusión, la soluciones, los clientes (bancos, restaurantes y consumidores) y el valor que logra capturar en su ejercicio. Lo anterior, sin dejar de lado factores de gran relevancia, pero que, en términos prácticos y reales, no representan una gran ventaja para el negocio ya que forman parte de la cotidianeidad de las actuales plataformas y son un mínimo para que lograr formar parte la competencia.

Recomendaciones

Desde la perspectiva del negocio, es clave que las alianzas sean robustas y las negociaciones certeras y llamativas, en el sentido que se traduzcan en un alto valor percibido tanto por el consumidor como por las compañías involucradas, dado que la base para que esto funcione y perdure en el tiempo.

Asimismo, es imperativo que la plataforma, desde lo funcional e interactivo, denote seguridad y facilidad para que cualquier persona pueda gozar de la oferta, velando siempre por la estabilidad e inversión en

desarrollo e innovación para mantenerse bajo los últimos estándares de la tecnología, industria y preferencias de los clientes.

Limitaciones

El presente trabajo se centró en lo descriptivo, por ende, ante una eventual implementación se hace necesario estudiar variables cuantitativas y económicas, las que, por efectos de alcance, han sido pospuestas para futuras investigaciones.

9 BIBLIOGRAFÍA

Alvino, C. (23 de Abril de 2021). *Branch.com*. Obtenido de https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-chile-en-el-2020-2021/

Arriagada-Benítez, Mauricio. (2020). Ciencia de Datos: hacia la automatización de las decisiones. Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, 28(4), 556-557. https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052020000400556

Anton, A. N. T. Ó. N., & Bilbao Estrada, I. (2016). El consumo colaborativo en la era digital: un nuevo reto para la fiscalidad. Universidad CEU, 40.

Ávila, B. (20 de Marzo de 2015). *PrComunicación*. Obtenido de ¿Qué es el modelo de la Cadena de Valor?: https://prcomunicacion.com/prnoticias/que-es-el-modelo-de-la-cadena-de-valor/

Banco Mundial. (23 de Mayo de 2022). *Banco Mundial*. Obtenido de Chile Panorama General: https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview

Banco Santander. (2019). *Nuestra Economía y Sistema Financiero.*

Bloomberg, J. (29 de Abril de 2018). *Forbes*. Obtenido de Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril: https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/?sh=1c89199c2f2c

Creamos tu App. (2019). *Creamos tu App*. Obtenido de La importancia de las apps móviles en las empresas: http://www.creamostuapp.cl/aplicacionesmovil.html

CuatreCasas. (31 de Enero de 2022). *CuatreCasas*. Obtenido de Chile | ¿Qué esperamos en 2022? Claves legales para las empresas: https://www.cuatrecasas.com/es/latam/articulo/chile-que-esperamos-en-2022-claves-legales-para-las-empresas

Deloitte. (s.f.). *Deloitte*. Obtenido de ¿Qué es la Industria 4.0?: https://www2.deloitte.com/cl/es/pages/manufacturing/articles/que-es-la-industria-40.html

Fernández, H. (8 de Junio de 2018). *Economiatic*. Obtenido de La importancia de las apps móviles en las empresas: https://economiatic.com/importancia-apps-moviles-empresas/

García, N. (31 de Enero de 2018). *Customer Trigger*. Obtenido de https://www.customertrigger.com/business-analytics-detectar-tendencias/

García, J., Molina, J., Berlanga, A., Patricio, M., Bustamante, A., & Padilla, W. (2018). Ciencia de datos. Técnicas Analíticas y Aprendizaje Estadístico. Bogotá, Colombia. Publicaciones Altaria, SL.

HEREDIA, Z. (2013). La Revolución de la Billetera Móvil. Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia, 6(6), 11-14.

Instituto Clavijero. (s.f.). *Instituto Clavijero*. Obtenido de Análisis de los recursos y capacidades: https://cursos.clavijero.edu.mx/cursos/117_deh/modulo2/contenido/tema2.3.html?opc=2

Instituto Nacional de Estadísticas. (2017). *Estimaciones y Proyecciones a Nivel Regional de la Población de Chile 2002 - 2035.*

Internet Media Services. (2 de Febrero de 2022). *ANDA*. Obtenido de Plataformas digitales en Chile: sigue el aumento en el tiempo de uso y consumidores y surgen nuevas plataformas: https://www.anda.cl/plataformas-digitales-en-chile-sigue-el-aumento-en-el-tiempo-de-uso-y-consumidores-y-surgen-nuevas-plataformas/

Maestre, R. (11 de Marzo de 2022). *IEBS*. Obtenido de Qué es fintech y por qué es el futuro de las finanzas: https://www.iebschool.com/blog/que-es-fintech-finanzas/

Maté Jiménez, C. (2014). Big data. Un nuevo paradigma de análisis de datos.

Marcel, M. (27 de Septiembre de 2021). *Banco Central*. Obtenido de Análisis y perspectivas económicas para Chile y el entorno internacional: https://www.bcentral.cl/documents/33528/133214/mmc27092021.pdf/26ae0280-a503-48d4-e76b-4775c8907712?t=1632746824210

Martinez, A. C. (2012). *Repositori UJI.* Obtenido de http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/43002

Méndez, N. P., & Rubier, J. P. (2018). Ciencia de datos: una revisión del estado del arte. UCE Ciencia. Revista de postgrado, 6(3).

McKinsay. (21 de Mayo de 2020). *Cómo elevar la experiencia del cliente en la nueva normalidad*. Obtenido de https://www.mckinsey.com/cl/our-insights/elevating-customer-experience-excellence-in-the-next-normal

McKinsey & Company. (1 de Abril de 2015). *McKinsey & Company*. Obtenido de Industry 4.0: How to navigate digitization of the manufacturing sector: https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/industry-four-point-o-how-to-navigae-the-digitization-of-the-manufacturing-sector

Mercados y Tendencias. (Octubre de 2015). *Mercados y Tendencias*. Obtenido de http://www.mercadosytendencias.cl/mercados-y-tendencias/marketing-y-ventas/canales/restaurantes-en-santiago-llegan-a-8500-la-mitad-de-ellos-con-especialidad-en-comida-rapida-y-sandwiches/133

Molinar, C. M. A., Espinoza, P. M., & Llamas, I. O. (2017). Evaluación de destinos turísticos mediante la tecnología de la ciencia de datos. Estudios y perspectivas en turismo, 26(2), 286-305.

Murcia Diario. (16 de Abril de 2020). ¿Qué es el Big Data? .

Muñoz Basis, I. (2020). Análisis de la situación del mercado de los sistemas de pago en Chile y posibles soluciones a la luz de las recomendaciones del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia.

Newell, E. (3 de Febrero de 2020). *Volusion*. Obtenido de Leveraging the Psychology of Discounts to Make More Money: https://www.volusion.com/blog/using-the-psychology-of-discounts-to-make-more-money/

OECD. (2022). *Panorama económico de Chile*. Obtenido de https://www.oecd.org/economy/panorama-economico-chile/

Otonel, A. (2018). *DIGITALIZACIÓN PARA UNA PYME DEL RUBRO GASTRONÓMICO. MODELOS PARA IMPLEMENTACIÓN EXITOSA.* Santiago: USM.

Peiro, A. (21 de Septiembre de 2015). *Economipedia*. Obtenido de 5 fuerzas de Porter: https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html

Peiro, A. (06 de Agosto de 2015). *Economipedia*. Obtenido de Estrategias genéricas de Porter: https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html

Prone, E. (2021). *La transformación digital en las empresas*. Obtenido de Mejora de Los Procesos.

Puyol Moreno, J. (2014). Una aproximación a Big Data= An approach to Big Data.

Quintana, C. (2020 de 12 de 2020). *Oberlo*. Obtenido de Análisis PESTEL: https://www.oberlo.es/blog/analisis-pestel

Quiroa, M. (5 de Mayo de 2021). *Economipedia*. Obtenido de Análisis VRIO: https://economipedia.com/definiciones/analisis-vrio.html

Riquelme, M. (Diciembre de 2016). *AnalisisFODA*. Obtenido de FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa.: https://www.analisisfoda.com/

Riveros, V. H. (2020). *Estrategias para modernizar el retail por departamento en Chile.* Santiago: USM.

Rodríguez, R., Svensson, G., & Perez, M. D. (2017). Modelo de negocios en la economía colaborativa: síntesis y sugerencias. Esic Market Economics and Business Journal, 48(2), 255-274.

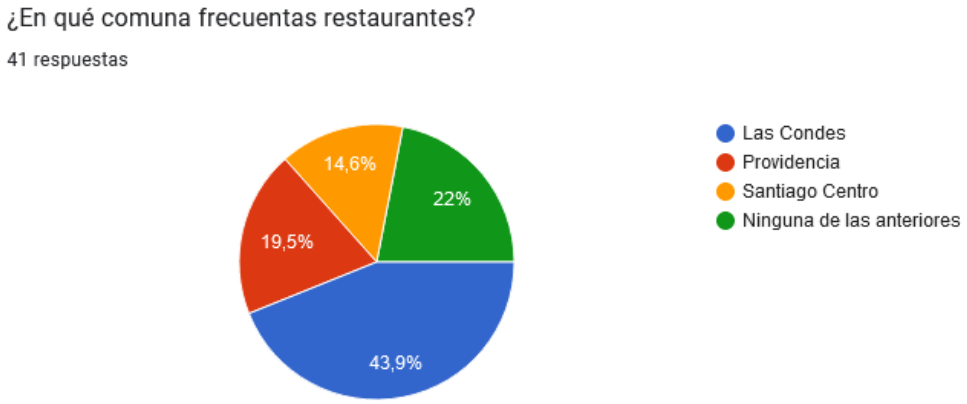
Sánchez, R. A. (2016). Economía colaborativa: un nuevo mercado para la economía social. CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, (88), 230-258.

Sawhney, M., Wolcott, R., & Arroniz, I. (Febrero de 2007). *Research Gate*. Obtenido de The Twelve Different Ways for Companies to Innovate.

Vázquez, D. (6 de Octubre de 2020). *America Retail*. Obtenido de El consumo de Internet se dispara en Chile a junio y el uso de datos para jugar se más que triplica: https://www.america-retail.com/chile/el-consumo-de-internet-se-dispara-en-chile-a-junio-y-el-uso-de-datos-para-jugar-se-mas-que-triplica/

10 ANEXOS

Anexo 1 Pregunta N°1 Encuesta

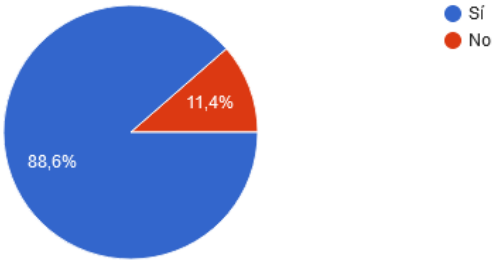


Anexo 2 Pregunta N°2 Encuesta

Anexo 3 Pregunta N°3 Encuesta

Si tu respuesta anterior fue Sí.
¿Usarías la plataforma aunque el porcentaje de descuento sea inferior al que ofrece el comercio bancario?
Si tu respuesta anterior fue No, pasa a la siguiente pregunta.

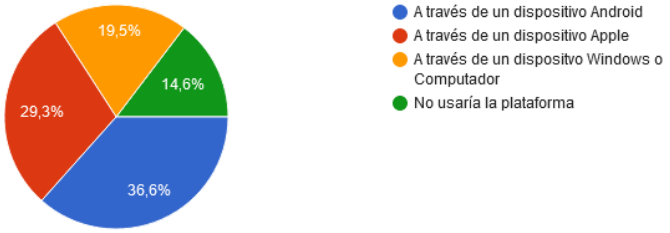
35 respuestas



Anexo 4 Pregunta N°4 Encuesta

¿Cómo te gustaría poder acceder a la plaforma?

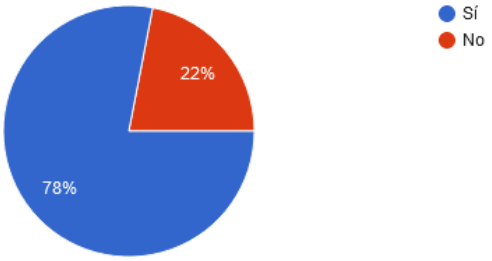
41 respuestas



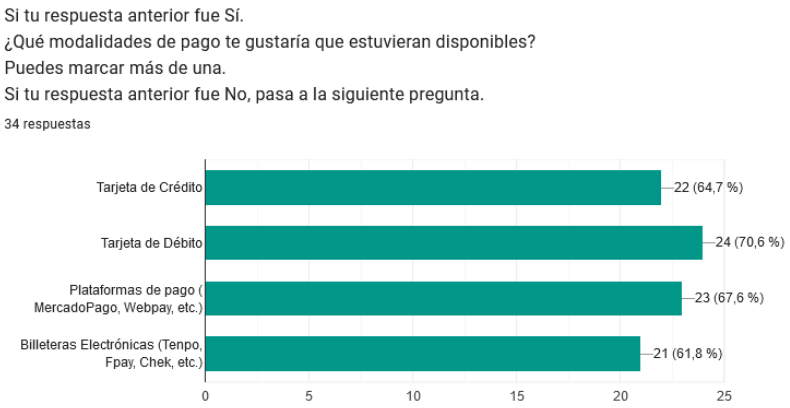
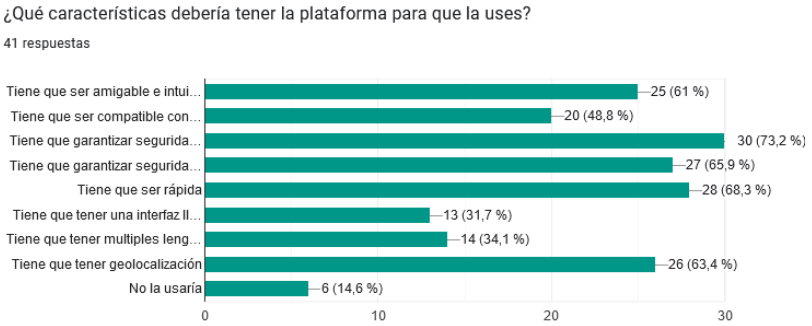
Anexo 5 Pregunta N°5 Encuesta

¿Utilizarías la plataforma para pagar en restaurantes?

41 respuestas



Anexo 6 Pregunta N°6 Encuesta



Anexo 7 Pregunta N°7 Encuesta