



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

**FORMULACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA EMPRESA DE  
SOLUCIONES EN EL HOGAR**

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

**EDDER KARYN CARVAJAL LAFERTE**

PROFESOR GUÍA:  
**CLAUDIO ENRIQUE PIZARRO TORRES**

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
**ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
JUAN ANTONIO GONZÁLEZ DÍAZ**

**SANTIAGO DE CHILE  
2020**

## **RESUMEN**

### **MODELO DE NEGOCIO PARA EMPRESA DE SOLUCIONES EN EL HOGAR**

El tiempo, un bien cada día máspreciado en la sociedad chilena y en el mundo, que día a día vive más acelerada y prefiere todo al instante, donde el no tener tiempo o las ganas de solucionar un problema al interior del hogar se vuelve más habitual por lo engorroso que es o la poca inmediatez de la solución. El mercado de las soluciones en el hogar ha presentado un vuelco en las últimas décadas y se ha originado una demanda cada vez más inelástica en lo que al tiempo de solución se refiere, la calidad y la forma en que se accede al servicio. Además, cada vez se necesitan soluciones más apegadas a las nuevas tecnologías y que sean amigables con el usuario.

Crear una empresa de tecnología es cada vez más común, los accesos a internet siguen creciendo (50% en Latinoamérica en 2017 y se espera que sea 65% en 2025), los teléfonos inteligentes en América Latina y el Caribe bordean los MM 300 y se proyectan crecimientos cercanos a los MM 600 para el 2025. Por otro lado, el crecimiento de los servicios de "última milla" es exorbitante e impensado hace 10 años atrás. Todo lo anterior no hace más que ratificar que los comportamientos de compra de los clientes y las formas que tienen de relacionarse con las empresas han cambiado.

El presente trabajo busca diseñar un modelo de negocio para una empresa de soluciones en el hogar, adaptada a un contexto nacional, de necesidades constantes y que hasta ahora no se han integrado de manera sostenible. Se pretende integrar a profesionales independientes, pequeñas y medianas empresas, emprendedores y a toda persona que quiera una oportunidad para ofrecer sus servicios, a conseguir nuevos clientes para hacer crecer su negocio, mejorando la calidad de vida de miles de clientes y sus familias, aportando al desarrollo del país.

Definitivamente, en un futuro más próximo de lo que parece, la visión de los modelos de negocios y sus estrategias se direccionará bajo paradigmas impensados por nuestras actuales generaciones. Las estrategias de los modelos de negocio tendrán que incorporar en sus entornos una dimensión digital.

Finalmente, y con el objetivo de evaluar la propuesta de valor del modelo propuesto, se realizó un prototipo (MVP) de manera de obtener información relevante para el lanzamiento de la empresa.

¿Está Chile preparado para una empresa de tecnología que de soluciones en el Hogar?

# TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	<b>2</b>
1.1 ALCANCE Y LIMITACIONES .....	3
1.1.1 Alcance .....	3
1.1.2 Limitaciones.....	3
<b>2 OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS</b> .....	<b>4</b>
2.1 OBJETIVO GENERAL .....	4
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
2.3 RESULTADOS ESPERADOS.....	4
<b>3 MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>5</b>
<b>4 METODOLOGÍA</b> .....	<b>7</b>
4.1 LA INDUSTRIA.....	7
4.2 PALANCAS DE CRECIMIENTO .....	7
4.3 MODELO DE NEGOCIO.....	7
4.4 LÍNEAS DE ACCIÓN.....	9
<b>5 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO</b> .....	<b>10</b>
5.1 SERVICIO V/S INTERFAZ CLIENTE- PROVEEDOR.....	10
5.1.1 <i>Visión del servicio</i> .....	10
5.1.2 <i>Visión de interfaz cliente-proveedor</i> .....	11
5.2 HOGARES .....	12
5.2.1 <i>Cantidad</i> .....	12
5.2.2 <i>Grupo socioeconómico</i> .....	13
5.2.3 <i>Variables de potencial crecimiento</i> .....	16
5.2.4 <i>Análisis del entorno del mercado</i> .....	17
5.2.4.1 Entorno Político .....	17
5.2.4.2 Entorno Económico.....	17
5.2.4.3 Entorno Social .....	17
5.2.4.4 Entorno Tecnológico .....	18
5.2.5 <i>Competencia</i> .....	18
5.2.5.1 Zolvers.....	18
5.2.5.2 Alba.....	19
5.2.5.3 Tuten.....	19
5.2.5.4 Listoco.....	19
5.2.5.5 Sí senior .....	19
5.2.5.6 Tuten.....	20
5.2.5.7 Servisenior .....	20
5.2.5.8 Trabajosenior.....	20
5.2.5.9 Tu Auto al Día.....	21
<b>6 MODELO DE NEGOCIO</b> .....	<b>22</b>
6.1 <i>BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)</i> .....	22
6.1.1 <i>Segmentos de clientes</i> .....	22

6.1.1.1	Proveedores.....	22
6.1.1.2	Usuarios.....	22
6.1.1.3	Nuevo segmento objetivo.....	23
6.1.2	<i>Propuestas de valor</i> .....	23
6.1.2.1	Proveedores.....	23
6.1.2.2	Usuarios.....	23
6.1.3	<i>Canales</i> .....	24
6.1.4	<i>Relaciones con los clientes</i> .....	24
6.1.4.1	Proveedores.....	24
6.1.4.2	Usuarios.....	25
6.1.5	<i>Fuentes de ingresos</i> .....	25
6.1.5.1	Pérdidas.....	26
6.1.6	<i>Asociaciones de recursos claves</i> .....	26
6.1.7	<i>Actividades clave</i> .....	26
6.1.8	<i>Alianzas clave</i> .....	27
6.1.8.1	Proveedores.....	27
6.1.8.2	Usuarios.....	27
6.1.8.3	Tiendas.....	27
6.1.8.4	Procesadores de pago.....	27
6.1.9	<i>Estructura de costos</i> .....	28
6.1.9.1	Costos Fijos.....	28
6.1.9.2	Costos Variables.....	28
6.1.10	<i>Esquema de BMC</i> .....	29
6.2	DIGITAL BUSINESS MODEL (DBM).....	29
6.2.1	<i>El modelo de negocio digital</i> .....	30
6.2.1.1	Proveedor.....	31
6.2.1.2	<i>Omnichannel</i> .....	31
6.2.1.3	Productor modular.....	31
6.2.1.4	Organizador del ecosistema.....	31
6.2.2	<i>Aplicación del modelo</i> .....	32
6.2.2.1	Experiencia con el cliente.....	33
6.2.2.2	Plataformas digitalizadas.....	33
6.2.2.3	Conectividad.....	34
6.2.3	<i>Esquema de DBM</i> .....	35
6.3	LÍNEAS DE ACCIÓN.....	35
6.3.1	<i>Visión</i> .....	35
6.3.2	<i>Misión</i> .....	36
6.3.3	<i>Objetivos estratégicos</i> .....	36
6.3.3.1	Objetivo estratégico 1.....	36
6.3.3.2	Objetivo estratégico 2.....	36
6.3.3.3	Objetivo estratégico 3.....	36
6.3.3.4	Objetivo estratégico 4.....	36
6.3.3.5	Objetivo estratégico 5.....	36
6.3.4	<i>Marketing</i> .....	37
6.3.5	<i>Operaciones y tecnología</i> .....	37
6.3.6	<i>Recursos Humanos</i> .....	37
6.3.7	<i>Responsabilidad Social</i> .....	37
6.3.8	<i>Finanzas</i> .....	37
6.3.9	<i>Esquema resumen de Líneas de Acción</i> .....	38
6.4	CADENA DE VALOR.....	39
6.4.1	<i>Logística interna</i> .....	39
6.4.2	<i>Producción</i> .....	39
6.4.3	<i>Logística externa</i> .....	39
6.4.4	<i>Marketing y Ventas</i> .....	39
6.4.5	<i>Post Venta</i> .....	40

6.4.6	<i>Infraestructura</i>	40
6.4.7	<i>Recursos humanos</i>	40
6.4.8	<i>Desarrollo de tecnología</i>	41
6.4.9	<i>Compras y adquisiciones</i>	41
6.4.10	<i>Esquema resumen de Cadena de Valor</i>	42
6.5	<i>OVERVIEW BUSINESS MODEL</i>	42
<b>7</b>	<b>PLATAFORMA</b>	<b>44</b>
7.1	LA REVOLUCIÓN DE LAS PLATAFORMAS	44
7.1.1	<i>Creación de valor</i>	44
7.1.2	<i>Conclusión</i>	45
7.2	EFFECTOS E IMPACTOS	45
7.2.1	<i>Tipos de efectos</i>	45
7.2.1.1	Efectos positivos del mismo lado	45
7.2.1.2	Efectos negativos del mismo lado	46
7.2.1.3	Efectos cruzados positivos	46
7.2.1.4	Efectos cruzados negativos	46
7.2.2	<i>Conclusión</i>	46
7.3	ARQUITECTURA	46
7.3.1	<i>Elementos</i>	46
7.3.2	<i>Funciones</i>	47
7.3.3	<i>Sistema Modular</i>	47
7.3.4	<i>Método Iterativo</i>	47
7.3.5	<i>Conclusión</i>	47
7.4	DISRUPCIÓN	47
7.4.1	<i>Impacto de la plataforma</i>	48
7.4.2	<i>Impacto en la estructura</i>	48
7.4.3	<i>Conclusión</i>	48
7.5	MONETIZACIÓN	48
7.5.1	<i>Conclusión</i>	49
7.6	GOBERNANZA	49
7.6.1	<i>Conclusión</i>	49
7.7	MÉTRICAS	49
7.7.1	<i>Conclusión</i>	50
<b>8</b>	<b>TEST DE MERCADO</b>	<b>51</b>
8.1	MVP	51
8.1.1	<i>Generalidades</i>	51
8.1.2	<i>Modelo utilizado</i>	51
8.1.2.1	Proceso de conexión con proveedor	52
8.1.2.2	Proceso de conexión con usuario	53
8.1.3	<i>Conclusión</i>	54
8.2	APRENDIZAJES	54
8.2.1	<i>Reflexión</i>	54
8.2.2	<i>Resultados</i>	54
<b>9</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>56</b>
<b>10</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>58</b>
<b>11</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>60</b>
11.1	CANTIDAD DE VIVIENDAS	60

11.1.1	Por región .....	60
11.1.2	Por provincia.....	60
11.2	TOTAL DE VIVIENDAS, CRECIMIENTO.....	61
11.3	SEGMENTACIÓN SOCIOECONÓMICA POR REGIÓN .....	62
11.4	TIPOLOGÍA DE HOGARES .....	63
11.5	DISPARIDADES REGIONALES SEGÚN LA TASA DE POBREZA.....	64
11.6	TRANSFORMACIÓN ECONOMÍA DIGITAL .....	65
11.7	PLATFOM ECOSYSTEM .....	65
11.8	MEJORA EN CALIDAD DE VIDA DE LOS CHILENOS.....	67
11.9	CRECIMIENTO DE PIB Y COMPETENCIA DE POBLACIÓN ADULTA.....	68
11.10	PORCENTAJE DE POBLACIÓN SEGÚN ÁREA .....	69
11.11	POBLACIÓN URBANA- RURAL POR REGIÓN .....	69
11.12	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA POBLACIÓN POR GRUPOS DE EDAD .....	70
11.13	ESTIMACIÓN DE PEDIDOS .....	70

## **INTRODUCCIÓN**

El presente documento propone el desarrollo de un modelo de negocios para una empresa de soluciones en el hogar, el contexto es a nivel nacional y permitirá a los usuarios contar con una alternativa de solución de problemas relacionados con apoyo en actividades domésticas, mejoras y reparaciones en el hogar. El desarrollo propone una plataforma de interfaz entre el usuario y los prestadores de servicios amigables y vanguardista en lo que a este tipo de servicios se conoce.

Tanto el segmento de mercado y el modelo de negocio al cual se proyecta abarcar se ven impulsados por el desarrollo que han tenido negocios relacionados en la última década, lo cual inspira a un proyecto ganador. Existen estudios que indican que el 21% de negocios similares, reportan valores formales que alcanzan los MMUSD 1350 y la valorización acumulada supera 34 veces el capital invertido [1]. Además, hay autores que presumen que los empleos rutinarios y repetitivos disminuirán, se estima, por ejemplo, que 30% de los actuales empleados de la industria bancaria, perderán sus puestos de trabajo durante la próxima década y los gobiernos tendrán que destinar recursos y planificar formas de ayudar a aquellas personas.

Durante el desarrollo del trabajo se propone un esquema basado en una estructura para formular un modelo de negocio de una empresa de tecnología, que busca abrir camino en el ambiente nacional, por medio de una visión de la industria, identificando cuáles son las palancas para el éxito del modelo, a través de las líneas de acción para su formulación.



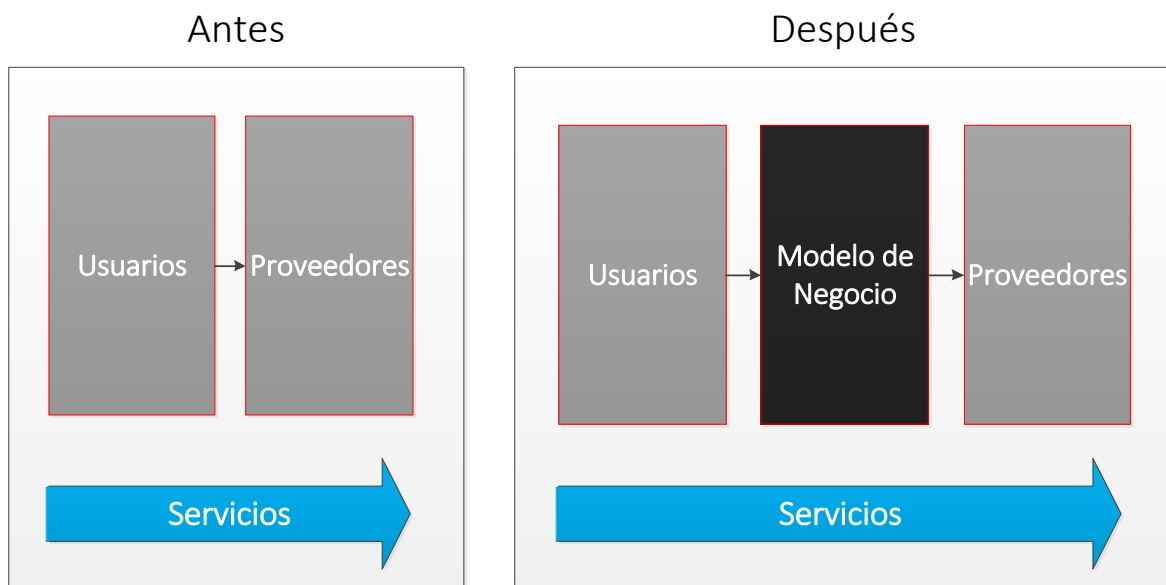
# 1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Más que un problema, una oportunidad

La oportunidad identificada se encuentra en dar solución de manera eficiente a los problemas de reparaciones menores que se originan al interior de hogar e integrándola con una nueva fuente laboral que hasta ahora funciona de manera desorganizada.

¿Apoyo a un adulto mayor? ¿Dificultad con una gotera? ¿se le quedaron las llaves? ¿necesita instalar una lámpara? Son innumerables las necesidades que más de una vez han sucedido al interior de un hogar. Lamentablemente la gran mayoría de los resultados no son exitosos y la razón principal es la disconformidad ya sea porque no cumplió las expectativas, volvió a fallar, originó un nuevo problema o simplemente el servicio no fue del total agrado del cliente.

La finalidad del presente trabajo dar una solución eficiente e integrada a través de un modelo de negocio que cubre un nicho de mercado que ha sido poco explorado y presenta una necesidad constante de servicios.



Fuente: Elaboración propia

Figura 1. Esquema simplificado del Antes y Después

## **1.1 ALCANCE Y LIMITACIONES**

En la concepción de la extensión del proyecto se definen los alcances y limitaciones. A través de los alcances se indicará con precisión ¿qué se puede esperar? o ¿cuáles son los aspectos que se alcanzarán en la investigación? De igual forma, al definir las limitantes, se indicarán qué aspectos quedan fuera de cobertura en el desarrollo del proyecto

### **1.1.1 Alcance**

La formulación del modelo de negocio, permitirá conocer en primera instancia la factibilidad de implementación del modelo para una empresa. En base a la información recabada a través de la formulación del proyecto, se conocerá la demanda real del tipo de necesidad que se busca cubrir

Una vez conocidos el segmento de clientes y propuesta de valor, se investigará sobre las necesidades básicas que se desarrollan en servicios similares. Identificando siempre, el cómo se crea un servicio diferenciador que cree ventajas competitivas y permita la rentabilidad del negocio

Reconocidas las partes y etapas claves involucradas, se desarrollará la formulación del modelo de negocio orientado en una empresa de servicios y soluciones menores en el hogar enfocado en el contexto regional

### **1.1.2 Limitaciones**

Antes de comenzar con todo el proceso, nace inmediatamente la incertidumbre del potencial éxito del proyecto, esto se debe principalmente al desconocimiento arraigado en que la empresa no se encuentra constituida. No cabe duda que es una limitación de entrada, pero no por ello, se transformará en una limitante, sino por el contrario, se canalizará como el impulso para el correcto desarrollo del proyecto.

Dentro de las principales dificultades para el desarrollo del modelo de negocio, se enfocan principalmente en la obtención de la información relevante tanto del servicio a prestar como los posibles prestadores de servicios, acceso a datos duros de negocios similares y todo lo relacionado con la fase posterior al proyecto que se refiere principalmente a la implementación.

## **2 OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS**

### **2.1 Objetivo general**

- Formular un modelo de negocio para una empresa nacional de soluciones en el hogar

### **2.2 Objetivos específicos**

- Determinar segmento de clientes y propuesta de valor por segmento
- Definir recursos y actividades claves
- Analizar efectos de plataformas a fin de maximizar la creación y captura de valor

### **2.3 Resultados esperados**

Los resultados esperados van en directa relación, con la correcta formulación del modelo de negocio para una empresa de soluciones para el hogar, el objetivo es evaluar la participación en un nicho que tiene un mercado de necesidades constante, poco explorado y con prestadores de servicio no integrados.

Al ser un modelo de negocios, se busca analizar la rentabilidad del mismo y de los proveedores. Con esto se brindará un análisis a ambas partes acerca del sustento económico que será retroalimentado inicialmente por el usuario.

Además, a modo personal el proyecto busca satisfacer y materializar una idea, que a la vez genera fuentes de empleo y da soluciones a los clientes

### 3 MARCO CONCEPTUAL

El desarrollo del marco conceptual permitirá organizar y ordenar las ideas y argumentos teóricos centrales respecto al modelo de negocio de la empresa de servicios.

La bibliografía es variada al momento de definir ¿Qué es un modelo de negocios? y escasa al definir un ¿Qué es un modelo de negocio digital?, cada autor entrega la visión con un sesgo propio que proviene de la experiencia o de la etapa en que identificó con mayor éxito al momento de dar la definición. Es por ello, que, al momento de definir modelo de negocio, se plantea integrar y complementar de manera que se adapte de mejor manera a la problemática que se busca abordar.

En lo que a modelos de negocios exitosos se trata, Ramón Cassadesus-Masanell y Joan Ricart plantean y describen las decisiones que los gerentes deben tomar al determinar los procesos necesarios para entregar la oferta, dividiéndolos en opciones de política, activos y elecciones de gobierno. A sí mismo una frase que se encuentra en el mismo artículo que dice "*en lugar de vender un producto, venda el servicio que el producto realiza*" [2]. Es así como surge la idea de explorar un nicho que de mercado que se encuentra sometido a una sinergia natural que la sociedad se ha ido adaptando según como se presentan las oportunidades y hasta ahora no se ha presentado una solución integral y sostenible. Sin embargo, para continuar con la sinergia que las sociedades hemos adoptados, el modelo de negocio no puede quedar ajeno a la realidad de la evolución natural y acelerada que se lleva, este trabajo también se basará en la bibliografía de Peter Weill y Stephanie L Woerner que en su libro *¿What's Your Digital Business Model?* [3], abordan y entregan la visión de cómo se deben plantear la digitalización de los negocios a través de simples preguntas.

Por el lado de la plataforma, se analizará en base a lo planteado en *Platform Revolution* con el objetivo de conectar a las personas a través de la tecnología para crear e intercambiar valor. Las plataformas pueden alojar diferentes tipos de usuarios y lo relevante es que reúnen a personas y organizaciones en un lugar donde pueden interactuar entre sí. Además, combinan usuarios para transacciones financieras o sociales, lo que crea valor. Por el lado económico, multiplican las ganancias porque se

benefician de los efectos de red, que pueden ayudar a que el valor de una red crezca y sea más valiosa [4]

Por su parte, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, describen un modelo dividiéndolo en nueve módulos básicos que reflejan la lógica del mismo para que la empresa consiga ingresos [5]. Los nueve módulos envuelven las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

En conclusión, basándose en el complemento de los modelos analizados y las bibliografías de los autores antes descritos, a continuación, se formulará la metodología estructurada en etapas e interrogantes de las mismas, para finalmente fijar las líneas de acción enfocadas a las actividades para formular un modelo de negocios para una empresa de soluciones en el hogar.

## **4 METODOLOGÍA**

En el presente capítulo se encontrarán los puntos claves a realizar, los cuales se basan en lo recopilado e integrado a través del Marco Conceptual y que permitirán la formulación del modelo de negocios mediante el desarrollo de los objetivos del proyecto.

### **4.1 La Industria**

Dentro del mercado, se analizará la industria y se identificará a través de métricas y/o estimaciones, la información relacionada con el mercado, hogares, interfaz, accesibilidad, etcétera con el objetivo de identificar las fuerzas que mueven a esta industria.

Paralelamente se deberán identificar las demandas más recurrentes de servicios y analizar la competencia existente de manera de clarificar la propuesta de valor del proyecto

### **4.2 Palancas de crecimiento**

Un segundo punto clave para el desarrollo de la formulación de modelo de negocio son las palancas de crecimiento, donde se identificará un plan de aseguramiento de calidad de los servicios, integrando a los clientes con proveedores. Además, se considerarán factores como la urgencia, seguridad, garantías de los servicios.

La construcción de una estrategia sostenible de relación con los proveedores es vital para el crecimiento de la empresa, acciones como por ejemplo un certificado de competencias, calidad de servicio e incentivos por reputación, entre otras, son esenciales para el éxito del proyecto

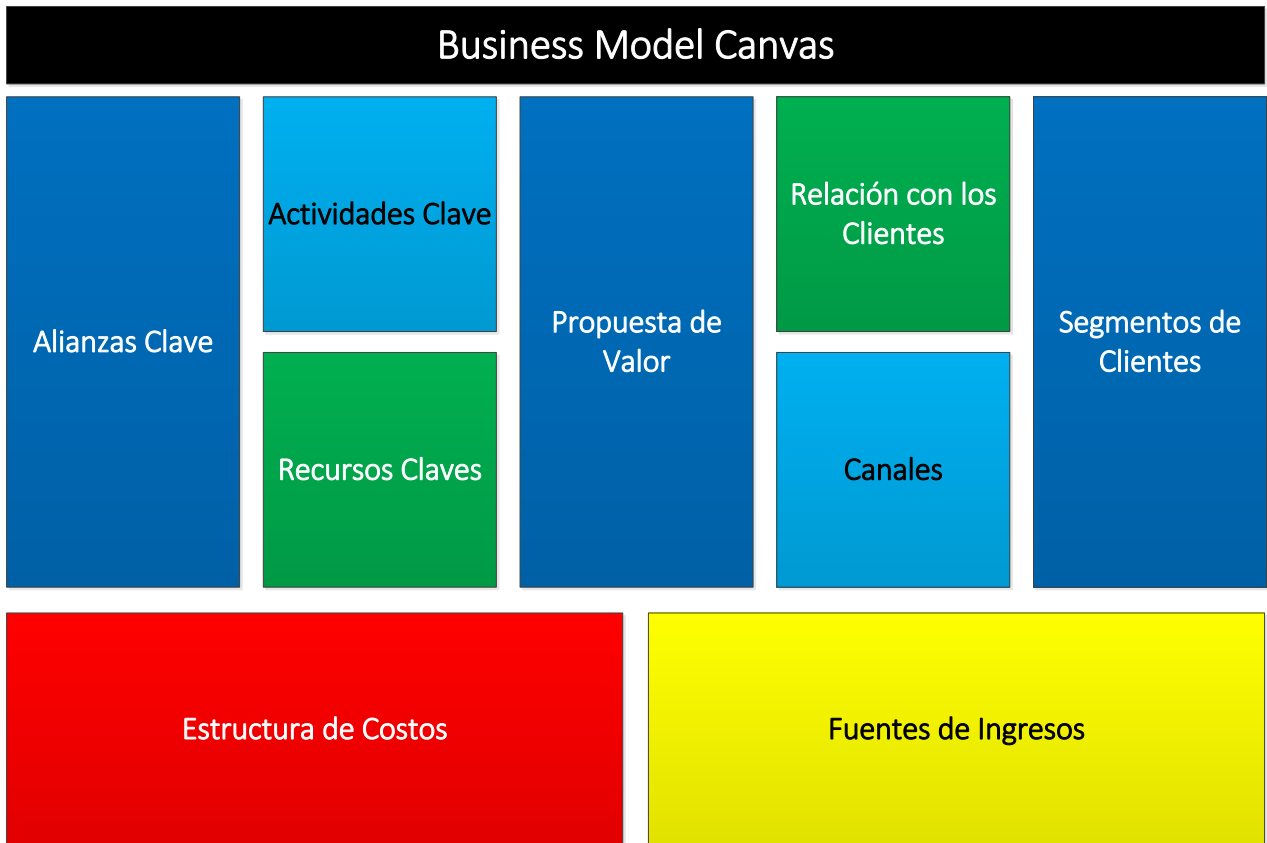
### **4.3 Modelo de negocio**

Quizás el punto más importante del proyecto es la formulación del modelo de negocios, tal como se vio en el capítulo anterior, se usará *Business Model Canvas* (BMC) para describir de manera sencilla la lógica que, a través de nueve módulos, seguirá la empresa para conseguir ingresos.

Los nueve módulos son:

1. Segmentos de clientes: en este apartado se definen los distintos grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.
2. Propuestas de valor: el objetivo de una empresa es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante atractivas propuestas de valor.
3. Canales: las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.
4. Relaciones con los clientes: las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos del mercado.
5. Fuentes de ingresos: las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.
6. Recursos clave: son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar valor a los clientes.
7. Actividades clave: son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.
8. Alianzas clave: algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.
9. Estructura de costos: los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costos.

En la figura 1 se puede ver gráficamente la ilustración de los nueve módulos, la particularidad de este modelo es que es de gran ayuda al entendimiento, ya que visualmente es simple de representar y muy amigable en la comprensión.



Fuente: Alexander Osterwalder e Yves Pigneur

Figura 2. *Business Model Canvas* (9 módulos)

#### 4.4 Líneas de acción

Finalmente, un cuarto punto clave es el *¿cómo?* se pondrá en marcha estratégicamente el proyecto. En el diseño conceptual de la idea, se consideraron los distintos escenarios de las fuentes de ingresos, sin embargo, finalmente es el presente punto dónde se definirá a quién o quiénes se le cobrará por el servicio.



## **5 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO**

### **5.1 Servicio v/s Interfaz cliente- proveedor**

La descripción de mercado se comenzará en base a dos aristas, la primera es enfocada al servicio que se plantea realizar y la segunda con una orientación a una alternativa de interfaz de clientes con proveedores del servicio a través de plataforma.

#### **5.1.1 Visión del servicio**

Al interior de los hogares se generan constantemente necesidades con problemas básicos a solucionar, problemas que la gran mayoría de las personas no están dispuestos o capacitados para solucionarlos. Es así, como nace la oportunidad de crear un modelo de negocio que entregue un servicio diferenciador y atractivo para el cliente.

Las necesidades de reparaciones son constantes y existen oportunidades de solución dependen de cuán desarrollado sea el mercado, es por ellos que en grandes ciudades o países más desarrollados el modelo de negocio existe hace varios años, sin embargo, en urbes menos organizadas no existe una fluidez para el acceso al servicio. Del mismo modo, los proveedores de dichos servicios presentan escenarios similares.

El mercado de las soluciones en el hogar presenta ventajas y desventajas para los prestadores del servicio.

#### **Ventajas**

- Son trabajo de pocas horas de ejecución
- No se necesita de gran infraestructura para prestar el servicio
- Los ingresos son de manera inmediata
- Los recursos de administración son bajos
- Inversión baja en relación a que el modelo de negocio está orientado a ser un intermediario

## Desventajas

- Los proveedores deben contar con competencias técnicas y además tener habilidades blandas
- Es necesario una red de alianzas para la captura de clientes
- Los proveedores pueden elegir dar servicios bajo su propio negocio

### 5.1.2 Visión de interfaz cliente-proveedor

Parte de la formulación del modelo de negocio, es contemplar una interfaz, que básicamente se trata de una plataforma que conecte los servicios con los clientes y los proveedores.

Para nadie es misterio que a nivel mundial el uso de plataformas y de aplicaciones móviles ha ido en constante crecimiento, es así como a través de la figura 2, se puede apreciar la el uso de aplicaciones para movilidad a nivel de países.



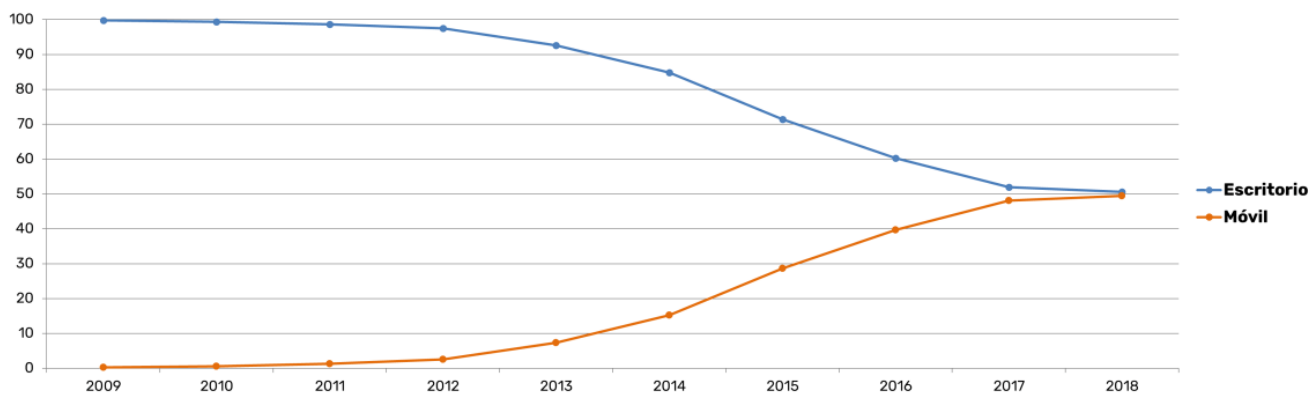
Fuente: Statista

Figura 3: Uso de aplicaciones de movilidad por medio de plataformas en el mundo

A nivel local, Chile encabeza la penetración de internet en la Sudamérica y cada día aumenta su nivel de usuarios y el grado de penetración en la población. El Estudio de Móviles en Latinoamérica desarrollado por IMS señala que el 71,7% de los chilenos ya cuenta con un acceso a internet, seguido por Argentina con 68% y en tercer lugar se encuentra México y Brasil con 58,2% y 59,6%, respectivamente.

La penetración de dispositivos móviles en Chile está dada a través de 16,3 millones de accesos a internet con móviles, correspondiente al 84,2% del total de conexiones a internet. 93,1% de estas corresponde a smartphones.

Sin duda ha existido una evolución en lo que se refiere a cómo se accede a la navegación web. En la figura 3 se ve la disminución del acceso por medio de Escritorios y el aumento proporcional de los Móviles



Fuente: StatCounter

Figura 4: Evolución Escritorio v/s Móvil - Market Share Chile 2009 - 2018

## 5.2 Hogares

### 5.2.1 Cantidad

Según fuentes del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) -quien es el encargado de entregar al país más de 70 indicadores de calidad en una diversidad temática (empleo, precios, población, cultura, seguridad

ciudadana, economía)- indica que la cantidad de viviendas en Chile asciende a 6.499.355 y cuya distribución se refleja en la siguiente gráfica.

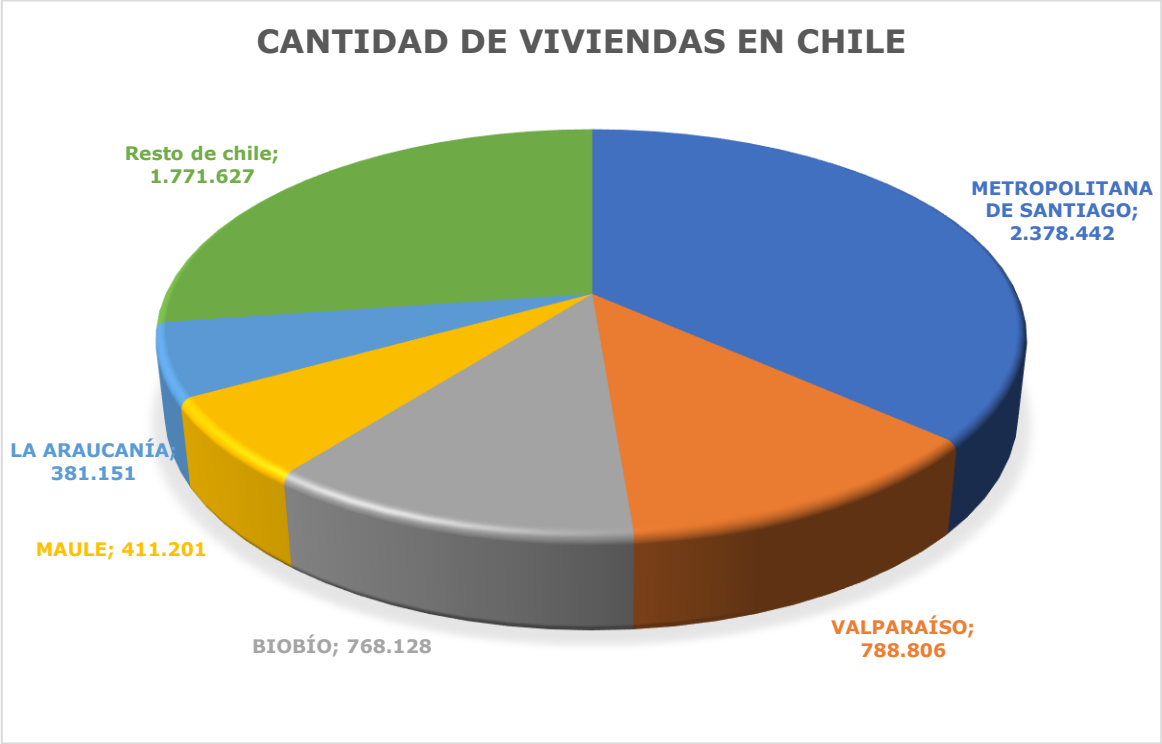


Figura 5: Gráfico Cantidad de viviendas en Chile

Fuente: INE – CENSO 2017

Además, por el lado de lo urbano v/s lo rural, se puede indicar que un 87,8% de la población total habita en áreas urbanas, en tanto que 12,2% vive en las zonas rurales.

En contexto general y como ha sido la constante de crecimiento de las últimas dos décadas, todas las regiones experimentaron un alza en el total de viviendas particulares. El promedio nacional de crecimiento de viviendas particulares fue 49,6%.

### 5.2.2 Grupo socioeconómico

Hoy por hoy, la realidad de los hogares chilenos ha ido evolucionando en lo que a los segmentos socioeconómicos se refiere, dicha condición ha llevado a dividirlos en siete categorías. Ya no solo pesa el ingreso individual, sino el del grupo familiar y también los niveles educacional y ocupacional de (la) sostenedor(a)

Los hogares que pertenecen al segmento socioeconómico más alto del país tienen un ingreso promedio mensual de MMCLP 6,45, según la nueva metodología de segmentación y clasificación socioeconómica que se busca aplicar en Chile.

La nueva modalidad calcula el grado de bienestar relativo de un hogar chileno y crea siete categorías diferentes. Para su construcción considera tres aspectos:

- I. El tramo de ingreso per cápita equivalente
- II. El nivel educacional del principal sostenedor del hogar
- III. El nivel ocupacional de la persona

Las siete categorías están compuestas a partir del segmento superior, que hoy se conoce como ABC1, se disgrega en tres niveles diferentes. El más alto es el AB, que además del nivel de ingresos descrito (\$6.452.000 promedio mensual), está compuesto en 99% por profesionales con estudios universitarios -un tercio de los casos tienen títulos de posgrado- El 89% de los integrantes de estos hogares están cubiertos por el sistema de salud privado, mientras que el 92% cuenta con una tarjeta de crédito bancaria. Asimismo, ocho de cada diez tienen al menos un vehículo y el 89% posee un plan de telefonía móvil. El grupo AB representa el 3% de los hogares del Gran Santiago, y se concentra casi exclusivamente en las comunas del sector nororiente de la Región Metropolitana de Santiago: Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea y Providencia

A este segmento le siguen dos nuevas categorías, denominadas C1a y C1b. La primera de ellas posee ingresos totales promedio mensuales de \$2.739.000, mientras que la segunda llega a \$1.986.000. Y si bien ambas tienen características similares (cada una representa el 6% del país).

En la Región Metropolitana de Santiago, el C1a se concentra geográficamente en las mismas zonas que el AB, mientras que el C1b, si

bien habita estas comunas, también lo hace en lugares asociados a segmentos más bajos, asociados al C2, como Santiago Centro y Ñuñoa, y también en áreas de Maipú, La Florida y San Miguel.

Continuando con los siguientes segmentos, se encuentran el C2 (con ingresos totales promedios mensuales de \$1.360.000), el C3 (\$899.000), D (\$562.000) y E (\$324.000).

A nivel nacional, el segmento socioeconómico más numeroso es D, con el 37% de los hogares, seguido del C3, con el 25%. En un extremo, el AB representa apenas el 1% a lo largo del territorio nacional.

NOMBRE REGIÓN	E	D	C3	C2	C1b	C1a	AB
<b>ARICA Y PARINACOTA</b>	8,7	38,4	27,8	12	7	5,7	0,5
<b>TARAPACÁ</b>	7,8	32,2	30,4	12,4	7,8	7,5	1,9
<b>ANTOFAGASTA</b>	4,8	25,7	35,7	19	7,6	6,2	0,9
<b>ATACAMA</b>	7,5	35,1	35	12,3	6,3	3,3	0,6
<b>COQUIMBO</b>	15	42,2	24	9,5	4,7	4,3	0,2
<b>VALPARAÍSO</b>	11,3	38,3	26,1	12,1	6,5	5	0,7
<b>METROPOLITANA DE SANTIAGO</b>	7,9	31,3	27,3	14,1	7,9	8,8	2,8
<b>LIBERTADOR BERNARDO O'HIGGINS</b>	17,7	41,4	24	8,6	4,2	3,8	0,2
<b>MAULE</b>	22	45,7	19	7,3	3,3	2,2	0,5
<b>BIOBÍO</b>	18,5	42,9	21	8	5,4	3,7	0,5
<b>LA ARAUCANÍA</b>	23,3	43,8	18,5	6,7	4,4	2,9	0,3
<b>LOS RÍOS</b>	18,4	39,1	22,4	9	5,4	5,2	0,6
<b>LOS LAGOS</b>	16,3	45,5	22,6	8,1	4,2	3,1	0,2
<b>AYSÉN CARLOS IBÁÑEZ DEL CAMPO</b>	7,1	37	27,1	12,7	7,2	8	0,8
<b>MAGALLANES Y DE LA ANTÁRTICA CHILENA</b>	4,4	26,9	36,8	16,6	8,6	5,9	0,8

Figura 6: Tabla Porcentaje de hogares en Chile según Segmento Socioeconómico

Fuente: Asociación de Investigadores de Mercado

Entre los segmentos de mayores ingresos, las regiones de Tarapacá y Metropolitana de Santiago son las que tienen mayor peso relativo de los

grupos AB -1,9% y 2,8%, respectivamente- y de la suma de los sectores altos AB, C1a y C1b, con el 19,5% y 17,2%, correspondientemente.

### 5.2.3 Variables de potencial crecimiento

Durante el desarrollo de la fase investigativas de potenciales mercados, se encontró una variable hasta ahora no explorada en relación a su capacidad de crecimiento; la tercera edad y sus potenciales necesidades para el mercado chileno a mediano plazo.

El porcentaje de personas de 65 años o más pasó de 6,6% a 11,4% durante los últimos 20 años.

Entre 2018 y 2050 se proyecta [INE] una ganancia de 5 años de esperanza de vida al nacer para ambos sexos con respecto a la situación actual, desde 80,4 en 2018 a 85,4 en 2050. Para las mujeres, se estima una esperanza de vida al nacer de 83,2 años para 2018, mientras la cifra correspondiente a los hombres es de 77,7 años. Al final de la proyección se estima que las mujeres alcancen los 87,8 años en comparación con los hombres, los que tendrán una esperanza de vida al nacer de 83,2 años. El número de defunciones por cada mil habitantes irá en aumento, duplicándose entre 1992 y 2050, pasando de 5,5 defunciones por mil en 1992 a 9,8 al final del período

Asimismo, se estima que el índice de envejecimiento, que corresponde a la proporción de personas de 65 años y más respecto a las personas menores de 15 años, sea de 21 personas mayores por cada 100 menores de 15 años para 1992. Para 2031 se espera que existan 102 personas de 65 años y más por cada 100 menores de 15 años y finalmente, para 2050 se proyecta que la proporción sea de 177 personas de 65 años y más por cada 100 personas menores de 15 años.

En conclusión, se puede estimar que esta situación refleja un aumento en la razón de dependencia de adultos mayores lo que conlleva una necesidad de servicios para ellos o sus tutores responsables.

## 5.2.4 Análisis del entorno del mercado

Enmarcado en la planificación estratégica en el que se desenvolverá la empresa de soluciones en el hogar, se realiza un análisis del entorno.

### 5.2.4.1 Entorno Político

Chile es observado como estable, con variaciones menores dentro de ella. Según los datos *Fitch Solutions* indican que los riesgos políticos en varios países de la región han mejorado, ubicando a Chile de manera sobresaliente con mayor movimiento positivo en sus puntajes STPRI e indicando que a partir de las elecciones de diciembre de 2017, Chile puso fin a un periodo de incertidumbre, con mejoría económica y menor desempleo

### 5.2.4.2 Entorno Económico

Chile ha sido una de las economías latinoamericanas que más rápido creció en las últimas décadas debido a un marco macroeconómico sólido, el cual le ha permitido reducir la proporción de la población considerada pobre (USD5.5 por día) de 30% a 6.4%, entre 2000 y 2017.

Impulsar la innovación, mejorar el vínculo entre la educación y el mercado laboral, y promover la participación laboral femenina también son imperativos para mejorar las perspectivas a largo plazo. En el frente social, mejorar la calidad de los servicios de salud y educación y reducir barreras para el acceso a las políticas sociales bien orientadas será clave para reducir la pobreza remanente y consolidar la clase media.

### 5.2.4.3 Entorno Social

Durante las últimas décadas, Chile ha mejorado de forma significativa la calidad de vida de sus ciudadanos, ha aumentado progresivamente el consumo, sin embargo, ha sido con altos índices de endeudamiento por persona y una desigualdad que progresivamente se ha incrementado. Según el último reporte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Chile es el país con mayor diferencia entre ingresos de los hogares más ricos con respecto a los más



pobres (0,465), de todos los países que conforman esta organización (nov-2016).

La adopción de reformas sociales y del mercado de trabajo centrada especialmente en la mujer y en los trabajadores menos cualificados es una estrategia beneficiosa para el crecimiento inclusivo. La pobreza relativa, la proporción de trabajadores con baja cualificación, las brechas de género tanto en salarios como en participación en la fuerza laboral, y el desempleo juvenil siguen siendo elevados para los estándares de la OCDE

#### 5.2.4.4 Entorno Tecnológico

Hoy, en el mundo, existe un desarrollo tecnológico sin precedentes, en donde cambian las formas de hacer negocios de manera muy ágil, y Chile no se ha quedado atrás, tiene los índices de desarrollo Tecnológico más altos de Sudamérica y es el tercero de las economías emergentes.

La ciencia, tecnología e innovación pasaron a tomar un rol fundamental en el desarrollo y crecimiento de un país y además un factor importante en las mejoras en la calidad de vida de las personas.

#### 5.2.5 Competencia

A continuación, se describen algunas firmas relacionadas con el modelo de negocios planteados en el proyecto, que no necesariamente realizan la misma actividad en relación a la empresa de soluciones en el hogar.

##### 5.2.5.1 Zolvers

Zolvers es una empresa que nació en el año 2013. Su misión es ser la "Forma más Fácil y Práctica de conseguir ayuda de confianza para tareas de Limpieza y Mantenimiento para el Hogar y Oficina".

A través de la tecnología, conectan a los clientes con personas que buscan trabajo en tareas de limpieza o mantenimiento del hogar. Estas personas pasan por un proceso de validación y verificación de datos,

incluyendo capacitación para estar activos dentro de la plataforma y garantizar la mayor seguridad y confianza posibles.

Tienen presencia en Argentina, México, Colombia y Chile.

#### 5.2.5.2 Alba

Es una empresa relacionada con el servicio de *babysitter* y ayuda a los padres a encontrar un servicio de confianza. Cuentan con una lista de posibilidades, donde se detalla un perfil con fotografía de cada una, el cual señala el nivel y lugar de estudios, gustos, disponibilidad, valor por hora y recomendaciones de padres que ya han tomado su servicio.

Cada niñera cuenta con: Certificación, recontrataciones, reseñas, amigos en común y Facebook, vídeos y además indica la distancia que están del lugar

#### 5.2.5.3 Tuten

Es una empresa que nació el 2017 y presta servicios para oficina y cuenta con profesionales para que todo en la oficina funcione como debe.

Las áreas que abarca son: aseo de mantención, limpieza profunda, limpieza de vidrios y mantención en general

#### 5.2.5.4 Listoco

Listoco es una empresa que busca revolucionar como las personas contratan servicios profesionales para sus hogares y empresas. Con la firme convicción que existen miles de personas, de diferentes edades, niveles educacionales y culturales que trabajan duro y brindan servicios de alta calidad y que quieren crecer sus negocios e ingresos, pero que muchas veces no tienen la forma dar a conocer sus servicios.

#### 5.2.5.5 Sí senior

SíSenior es una empresa que nace de la necesidad de brindar un espacio exclusivo a la reintegración laboral de personas con años de experiencia. En un lugar que les permite hacerlo de manera fácil y económica, como parte de una oferta segmentada para empresas de todo Chile.

Da acceso a gente comprometida y responsable. Además, la posibilidad de ejercer una responsabilidad social empresarial, cada día más valorada en las empresas modernas, ayudándoles a escoger a su nuevo colaborador(a), de manera gratuita.

#### 5.2.5.6 Tuten

Tuten es una empresa fundada el año 2015 y está enfocada en satisfacer las carencias de sus usuarios a través de plataformas tecnológicas. Nació como un emprendimiento desde el centro de formación de *Massachusetts Institute of Technology* cuando uno de sus socios estaba estudiando allá. La idea inicial era conectar a los clientes con proveedores de servicios similar a un modelo que ellos tenían visto en Estados Unidos

#### 5.2.5.7 Servisenior

ServiSenior es una empresa de servicio *On Demand*, que ayuda a las compañías a conectarse con capital humano Senior de confianza y experiencia, para solucionar los diferentes problemas que enfrenta una organización, tanto para cubrir un puesto de trabajo formal, como para ayudar a resolver problemas operativos y la gestión del día a día.

#### 5.2.5.8 Trabajosenior

Trabajosenior es un proyecto creado el año 2011, actualmente parte de la Fundación Trabajo Senior. Es una plataforma que reúne organizaciones que valoran la experiencia con personas mayores de 50 años dispuestas a continuar vigentes en nuestra sociedad, aportando la sabiduría y conocimientos que han adquirido a lo largo de sus trayectorias laborales

#### 5.2.5.9 Tu Auto al Día

Tu Auto al Día es una empresa de gestión de la revisión técnica a domicilio y servicios automotrices complementarios tales como: Desabolladura y pintura, mecánica en general, servicio de pre compra, traslados de autos y otros.

## **6 MODELO DE NEGOCIO**

El modelo de negocios se desarrollará con la integración de dos modelos de negocios. En primera instancia – y con una mirada más tradicional- se usará la herramienta “*Lean Canvas*”. Posteriormente y luego de la fase de validación, se identificó que la mecánica tradicional de los modelos de negocios no interpretaba de la mejor manera el horizonte de las empresas de tecnologías de hoy en día, es por ello que se le integrará una parte de un Modelo de Negocios Digital.

### **6.1 *Business Model Canvas* (BMC)**

#### 6.1.1 Segmentos de clientes

##### 6.1.1.1 Proveedores

Los proveedores son todas aquellas personas con capacidades y/o habilidades que quieren ganar dinero y quieren ser parte de una red de soluciones para el hogar, que le entregará la posibilidad de ser parte de una plataforma colaborativa.

El foco inicial en una primera fase de búsqueda de proveedores, será partir en la región de Valparaíso y luego en la región metropolitana de Santiago. El tipo de servicios estará enmarcado en áreas como electricidad, gasfitería, instalaciones de artefactos, reparaciones menores en general, etc.

##### 6.1.1.2 Usuarios

En relación a los usuarios, se definen a todas aquellas personas que tengan la necesidad de resolver un problema en el hogar y deseen una experiencia de servicio efectiva.

Respecto al segmento objetivo, se plantea abordar los grupos socioeconómicos AB, C1a y C1b. la definición radica en la capacidad de pago de los segmentos y además se trata de personas que están familiarizadas con el uso de tecnologías a través de telefonía móvil e internet.

### 6.1.1.3 Nuevo segmento objetivo

Inicialmente se consideró un rango etario para los segmentos, entre 15 y 45 años. Sin embargo, luego del análisis de la información presentada por el INE, dónde entre el 2018 y 2050 proyecta una ganancia de 5 años de esperanza de vida al nacer, desde 80,4 en 2018 a 85,4 años en 2050, se afina la idea inicial y se incorpora a personas de 65 años o más, ya que se convertirán en un mercado con mayor potencial de necesidades.

### 6.1.2 Propuestas de valor

#### 6.1.2.1 Proveedores

Los proveedores pueden aumentar sus expectativas de trabajo e incorporarse a una red colaborativa. Se les entregará la posibilidad para que puedan generar ingresos extra a través de la venta de sus servicios.

Además, los proveedores tendrán la posibilidad de recibir reportes periódicos con información respecto a la cantidad de servicios vendidos, el ingreso extra generado, cantidad de nuevos clientes alcanzados, etc., de manera que puedan evaluar constantemente la conveniencia de permanecer o no como parte de la un *Marketplace* colaborativo.

Otro de los aspectos fundamentales del modelo de negocio, es la posibilidad de poder entregar información constantemente a los proveedores respecto a las mejores prácticas para reducir costos y tiempos, de manera de generar una conciencia de eficiencia y comenzar a generar en los usuarios un incentivo para una mejor calificación del proveedor. Con esto el proveedor tendrá mayores posibilidades de acceder a trabajos y por consiguiente a mejores ingresos.

#### 6.1.2.2 Usuarios

Los usuarios pueden optar a una experiencia de servicio a uno costo final más bajo, ya que comúnmente se originan retrabajos al contar con un servicio no especializado.

Uno de los puntos fuertes para los usuarios, es la posibilidad que tendrán de buscar servicios de manera fácil de acuerdo a diversos criterios utilizando la tecnología disponible para efectos de plataformas, como por ejemplo búsqueda por localización más cercana, por tipo de servicio, además de poder configurar alertas de manera que la plataforma pueda alertar a los usuarios ante la publicación de nuevas ofertas.

Otro de los aspectos fundamentales del modelo de negocio, es la posibilidad de poder entregar información constantemente a los usuarios de cómo ha sido la realimentación de un proveedor respecto a otro. Además, se le solicita que le dé una puntuación al final del servicio con el objetivo de medir su satisfacción y poder brindar la posibilidad de indicar alguna no conformidad con los servicios prestados.

### 6.1.3 Canales

Los canales que se utilizarán para los segmentos definidos, serán por un lado la plataforma online y aplicación móvil para IOS y Android utilizada tanto por los proveedores y por los usuarios para la búsqueda de servicios e información respecto por ejemplo a evaluaciones/cotizaciones de servicios

Por otro lado, las redes sociales juegan un rol fundamental en el modelo de negocio, debido a que se potenciará la imagen corporativa de la empresa manteniendo información actualizada tanto para los proveedores como para los usuarios

Cabe destacar que para la fase inicial del prototipo de pruebas (MVP) se utilizará como canal la vía telefónica para contactar a ambas partes y poder brindar el servicio de manera manual para validar el modelo de negocio y gestionar los aprendizajes de esa etapa del proyecto.

### 6.1.4 Relaciones con los clientes

#### 6.1.4.1 Proveedores

Para los proveedores la relación tendrá un foco principal. En el caso de los proveedores, se busca una relación en base la construcción de una red colaborativa online, donde los proveedores podrán intercambiar

opiniones, evaluar a los usuarios, generar confianza en base a sus experiencias y de esta manera incentivar al resto de los proveedores a unirse a la plataforma.

#### 6.1.4.2 Usuarios

Para los usuarios, cada uno de los segmentos objetivos definidos se constará una especie de servicio al cliente y cuyo foco será construir una relación de confianza a largo plazo

Para ambos casos se realizará seguimiento con el objetivo de obtener una mejora continua y buscando la perfección del modelo de negocio. Las redes sociales y las ofertas promocionales también juegan un rol de relevancia para el éxito del modelo.

#### 6.1.5 Fuentes de ingresos

Luego de iteraciones y propuestas de ideas, con distintos modelos de negocios similares y basados en la experiencia de éxitos de empresas parecidas, se plantea que el modelo de negocios para la empresa de soluciones en el hogar, tendrá como fuentes de ingresos comisiones de parte de los proveedores, es decir, una pequeña contribución proveniente del cobro al usuario del servicio.

Del punto de vista de la escalabilidad del modelo, en primera instancia se ofrecerá un servicio a un menor costo ya sea, a través de descuentos o promociones de servicios para capturar usuarios de los servicios y estos ingresos serán parte de la inversión inicial que no se consideran como fuentes de ingreso del modelo de negocios.

En una segunda instancia se incorporarán las variables de cómo afectará la futura ley impulsadas por el gobierno de Chile, que busca percibir impuestos provenientes de los servicios prestados a través de plataformas de empresas de tecnologías.



#### 6.1.5.1 Pérdidas

Además, se estimó que existirá una pérdida constante atribuible, por ejemplo, a los negocios que se puedan concretar de forma directa entre los proveedores y los usuarios, pasando por alto la plataforma que el modelo describe. Sin embargo, se pretende incorporar filtro que permitan que esta situación no escale y terminen por destruir el modelo.

#### 6.1.6 Asociaciones de recursos claves

En relación a los recursos claves, en la primera instancia se considerará fundamental el nivel de tecnología utilizado para el desarrollo de la plataforma, como por ejemplo los servicios web y el desarrollo de la aplicación móvil a través de proveedores locales de los servicios de apoyo al modelo de negocios de la empresa de soluciones del hogar.

Además, el modelo en su comienzo no contempla personal adicional - *back office*-, sin embargo, debido a la escalabilidad esperada se presume que serán considerados etapas posteriores, al igual que las actividades de marketing pensadas para dar a conocer la empresa y alcanzar nuevos clientes.

#### 6.1.7 Actividades clave

Las actividades claves en esta propuesta están cohesionadas en la capacidad para generar acuerdos comerciales sostenibles en el tiempo entre proveedores y usuarios por medio del diseño de los servicios y la creación de la red colaborativa de los mismos.

Todas las actividades se enfocarán en potenciar estos conceptos, como por ejemplo demostrar a los proveedores las posibilidades y la reputación que puede ganar al ser parte de esta red para capturar ingresos, además de potenciar los aspectos positivos con los usuarios desde el punto de vista de la reputación por medio de la confianza obtenida luego de la prestación de servicios.

Finalmente, una actividad fundamental del modelo de negocios es la constante incorporación de nuevos tipos de servicios en la plataforma, por lo que las actividades enfocadas en el descubrimiento de estos y su

posterior incorporación, no solamente en Chile, sino que también en el extranjero, es una actividad crucial para el éxito del proyecto.

Para lograr todo lo anterior, es fundamental el uso de tecnología con los más altos estándares de confidencialidad, de manera que ambos actores puedan optimizar al máximo el uso del tiempo al momento de utilizar los servicios.

#### 6.1.8 Alianzas clave

Existen 4 tipos de alianzas claves identificadas en el modelo de negocio de la empresa de soluciones del hogar.

##### 6.1.8.1 Proveedores

En primer lugar y la más importante es la relación con los proveedores que entregan el servicio y son la cara visible de la empresa frente al cliente.

##### 6.1.8.2 Usuarios

En segundo lugar, están los usuarios, que son las personas que presentan una necesidad por resolver al interior del hogar.

##### 6.1.8.3 Tiendas

Posteriormente se encuentran las tiendas y/o estamentos que relacionen al consumidor final (ej: mejoramiento hogar) que mediante su flujo de negocio la empresa puede acceder a proveedores y a usuarios ofreciéndoles a ambos a la posibilidad de concretar un negocio de manera segura y conformable.

##### 6.1.8.4 Procesadores de pago

Finalmente, los procesadores de pago que pueden generar a largo plazo un beneficio mutuo que permita aumentar el flujo de clientes y una mayor utilización de la plataforma por parte de los usuarios.

### 6.1.9 Estructura de costos

En relación a la estructura de costos, esta se divide en los costos fijos y variables considerando tanto en su etapa inicial como en las etapas posteriores, todo enmarcado en una empresa de tecnología que funcionará bajo el prisma de la prestación de servicios.

#### 6.1.9.1 Costos Fijos

En cuando a los costos fijos, están basados en los costos de infraestructura de la empresa de tecnología (operación, mantención, sistemas etc).

#### 6.1.9.2 Costos Variables

Por el lado de los costos variables se contemplan posibles campañas publicitarias iniciales y en el futuro campañas de marketing más formales dependiendo de los resultados que presente el modelo de negocio. Además, contempla asesorías y gastos asociados a ventas.

## 6.1.10 Esquema de BMC



Figura 7: Esquema de BMC

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que luego de los aprendizajes esperados posterior al MVP, se pueden mejorar algunos ítems del *Business Model Canvas*.

## 6.2 Digital Business Model (DBM)

En la actualidad para nadie es un misterio que la forma de hacer negocios está cambiando y sin dudas la velocidad de transición ha sorprendido a gran parte de los accionistas tradicionales que hasta hace pocos años estaban convencidos que no iban a afectar sus inversiones.

Tal como se mencionó en el Marco Conceptual, para continuar con la sinergia que las sociedades hemos adoptados, el modelo de negocio de la empresa de soluciones del hogar no puede quedar ajeno a la realidad

de la evolución natural y acelerada que se lleva, es por ello que para abordar la digitalización o interrupción digital se fundamentará en los autores Peter Weill y Stephanie L Woerner que en su libro *¿What's Your Digital Business Model?*, abordan y entregan la visión de cómo se deben plantear la digitalización de los negocios.

La revolución digital está perturbando a gran parte de las industrias. En la Industria Bancaria o el Retail chileno, por ejemplo, los clientes se están alejando de las relaciones físicas establecidas entre ellos desde hace tiempo, en favor de aplicaciones de terceros y experiencias ofrecidas a través de PayPal, Apple Pago, Bankast, Amazon, Cornershop.

Las cifras asociadas a estas perturbaciones son grandes y en efecto también lo son las divergencias de los mismos. Citi estima que la inversión privada mundial en tecnología financiera (llamadas Fintech) aumentó de MMMUSD 2 en el año 2010 a MMMUSD 21 en 2016. En la práctica se estima que el 30% de los actuales empleados de la industria bancaria, perderán sus puestos de trabajo durante la próxima década y los gobiernos tendrán que destinar recursos y planificar formas de ayudar a aquellas personas.

Esta interrupción digital también involucra a otras industrias, cuyos modelos de negocios son más parecidos a la empresa de soluciones del hogar, como lo son Uber y Airbnb. Por su parte, un poco más alejada, pero no por eso ajena, Amazon se encuentra entre las empresas más grandes del mundo por su valor en el mercado y continúa creciendo diariamente con el comportamiento de compra de los clientes enfocado fuera de tiendas físicas.

### 6.2.1 El modelo de negocio digital

Los autores señalan una herramienta que permite la construcción de una empresa bajo un modelo de negocios digital en dos dimensiones. En primera instancia, se están moviendo de las cadenas de valor controladas (tipo Michael Porter - 1980) a más complejas. En segundo lugar, se están moviendo desde menos familiaridad con el cliente y los acontecimientos de la vida, a una mejor y más cercana a entender la evolución de las necesidades de ellos, resultando en una mayor participación del cliente.

En cuanto a las dimensiones, en combinación resulta en una matriz de dos por dos (el marco DBM) que consiste en cuatro modelos de negocio distintos, cada uno dentro de un cuadrante que representan diferentes capacidades y desempeños financiero promedio.

#### 6.2.1.1 Proveedor

Productor que vende a través de otras empresas.

#### 6.2.1.2 *Omnichannel*

Cadena de valor integrada que crea múltiples productos, la experiencia del cliente multicanal para hacer frente a acontecimientos de la vida.

#### 6.2.1.3 Productor modular

Proveedor de productos de *plug-and-play* o servicios

#### 6.2.1.4 Organizador del ecosistema

Coordinado la red de empresas, dispositivos y clientes para crear valor para todos los participantes, que es el destino de un dominio particular (como ir de compras), lo que garantiza un gran servicio al cliente.

## Digital business model framework

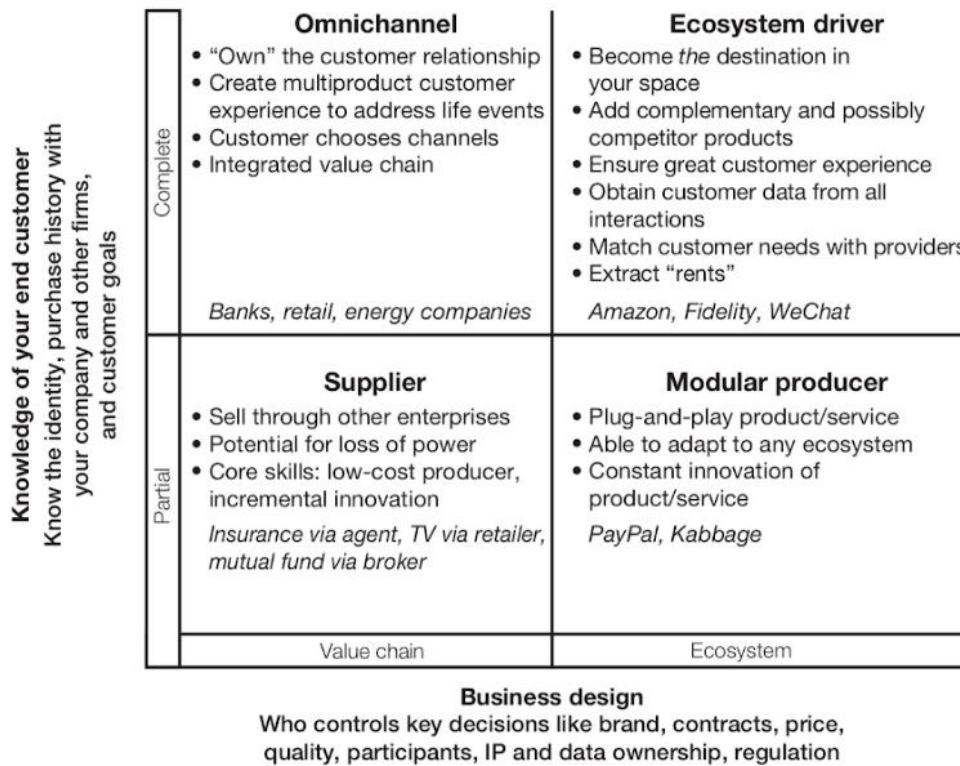


Figura 8: Marco de DMB

Fuente: Peter Weill y Stephanie L Woerner

### 6.2.2 Aplicación del modelo

Peter Weill y Stephanie L Woerner describen cómo identificar y capitalizar sus principales fuentes de ventaja competitiva. En una economía digital con nuevos competidores. Las empresas pueden competir digitalmente con una o más de tres capacidades: sus contenidos (productos e información), su experiencia con el cliente (multicanal y multiproducto), y sus plataformas digitalizadas (interna y externa). Además, ambos autores plantean que la Conectividad es la esencia de la digitalización y está permitiendo la evolución diaria de los nuevos modelos de negocio.

Para efectos del análisis del modelo de negocios de la empresa de soluciones se abordará desde tres perspectivas basadas en los modelos de negocios digitales; Experiencia, Plataformas y Conectividad.

#### 6.2.2.1 Experiencia con el cliente

La calidad de la interacción entre clientes y su contenido, que está influenciada por la facilidad de su uso y el contenido de la forma en que se presenta al usuario, que suele incluirse de forma sinérgica y a través de múltiples canales.

La experiencia del cliente de las típicas prestadoras de servicios al interior del hogar podrá entonces ser reinventada con las nuevas capacidades, que incluya una base de datos común hacia el proveedor y usuario, una plataforma de banca central para los primeros, y una plataforma de la experiencia del usuario.

Ejemplo: Vestimenta - delantal blanco-, base de datos de soluciones tipos, ranking de proveedores, ponderaciones de niveles de confianza, etcétera.

#### 6.2.2.2 Plataformas digitalizadas

La Plataforma se enmarca en la manera en que su contenido se entrega a los clientes a través de un conjunto de procesos interno digitalizadas, datos, infraestructura y servicios externos

El análisis del presente apartado, se profundizará en el capítulo subsiguiente destinado a la evaluación de los efectos de plataformas a fin de maximizar la creación y captura de valor en cada una de las experiencias de los servicios tranzados mediante la empresa de soluciones del hogar.



### 6.2.2.3 Conectividad

La conectividad del modelo de negocios de la empresa de soluciones del hogar es la esencia de la digitalización y permitirá el éxito del modelo de negocio.

La potencialidad de los riesgos y los niveles de beneficios de la conectividad desde el punto de vista de la movilidad y la gestión de activos digitalmente, originan que dentro de las líneas de acción se deba plantear mecanismos que ayuden a capturar el mayor valor de los usuarios.

La conectividad se apoyará en la movilidad que presentan los teléfonos inteligentes, ya que tienen sensores y cámaras, que permitirán realizar un seguimiento de la ubicación y además se pueden hacer pagos, encontrar información sobre cualquier cosa, activar las conexiones sociales, entretener, se personalizan fácilmente con los segmentos de clientes objetivos. Este tipo de ecosistemas es cada día más relevante para las empresas B2B

### 6.2.3 Esquema de DBM

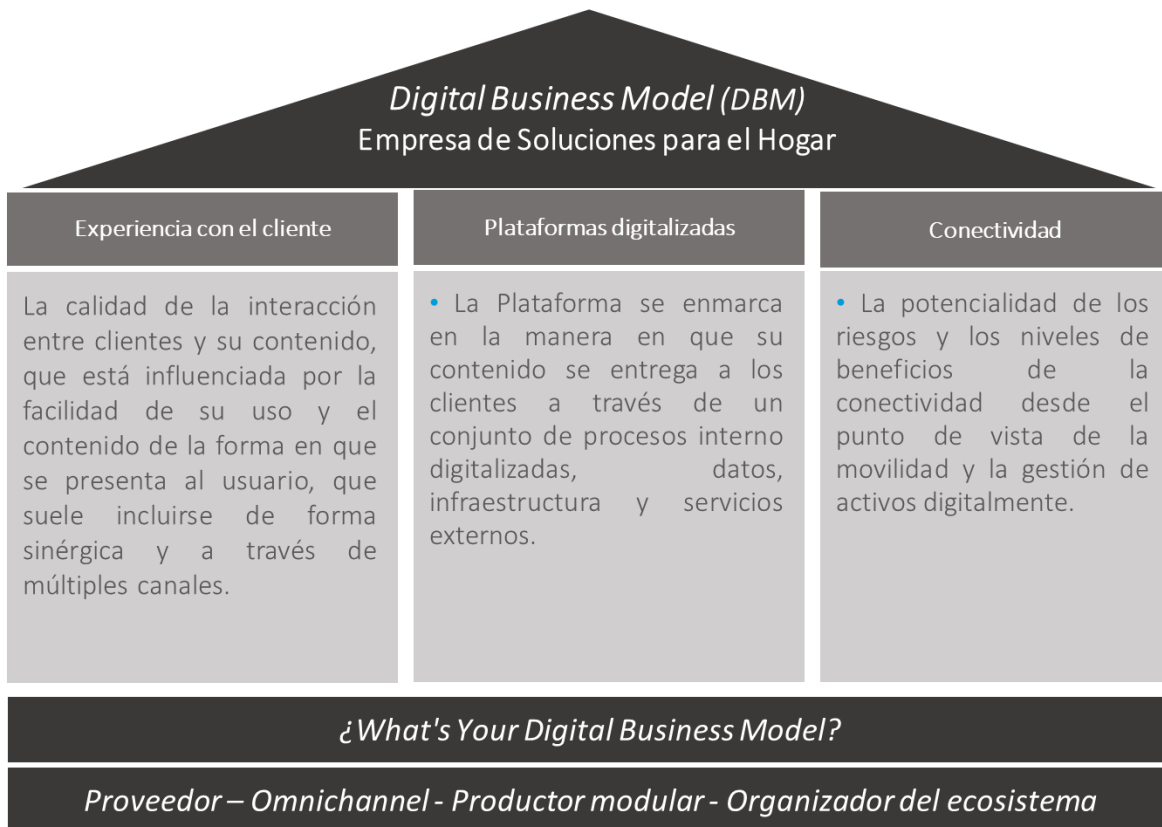


Figura 9: Esquema de DBM

Fuente: Elaboración propia

## 6.3 Líneas de acción

La puesta en marcha se basa en objetivos estratégicos de la puesta en marcha y la operación de la empresa de soluciones del hogar, a continuación, se describen las líneas de acción estratégicas.

### 6.3.1 Visión

Disponibilidad de soluciones del hogar en todas partes, cuando las necesites.

## 6.3.2 Misión

Lograr servicios confiables, disponibles en todas partes y para todos, a través de propuestas sostenibles e innovadoras, alineados a una cultura organizacional basada en el respeto y buscando la rentabilidad para los accionistas.

## 6.3.3 Objetivos estratégicos

### 6.3.3.1 Objetivo estratégico 1

Consolidar su liderazgo global en la industria de servicios de soluciones en el hogar, incrementando la participación de mercado.

### 6.3.3.2 Objetivo estratégico 2

Ofrecer la mejor propuesta de valor para los proveedores y usuarios, logrando la fidelización a través de altos niveles de satisfacción, superando el 80% al segundo año del lanzamiento.

### 6.3.3.3 Objetivo estratégico 3

Conocer a los clientes (proveedores y usuarios), sus hábitos y comportamientos por medio de perfiles genéricos.

### 6.3.3.4 Objetivo estratégico 4

Incrementar la cobertura a nivel nacional en las regiones en los que aún no tiene presencia y no perder de vista el escalamiento internacional.

### 6.3.3.5 Objetivo estratégico 5

Monitorear y Adecuar el modelo de negocio a los cambios del sector, asegurando su sostenibilidad.

#### 6.3.4 Marketing

- Incrementar la participación de mercado.
- Fortalecer el liderazgo.
- Mejorar la propuesta de valor.
- Fortalecer la marca.

#### 6.3.5 Operaciones y tecnología

- Optimizar los procesos internos.
- Mejorar la productividad de los proveedores.
- Mejorar la experiencia del usuario.
- Implementar mejoras en la plataforma orientadas a la flexibilidad, escalabilidad y seguridad.
- Implementar tecnologías para el análisis de datos

#### 6.3.6 Recursos Humanos

- Gestionar el conocimiento.
- Implantar el liderazgo transformacional.
- Incentivar y motivar a proveedores.
- Controlar y mejorar constantemente el proceso de reclutamiento y selección.

#### 6.3.7 Responsabilidad Social

- Apoyar la relación con los proveedores y usuarios.
- Adoptar buenas prácticas (benchmarking).
- Consolidar la relación a través de legislación impuesta por el gobierno.

#### 6.3.8 Finanzas

- Controlar los ingresos.
- Administración financiera de utilidades.
- Asegurar de la mejor manera la rentabilidad del accionista.

### 6.3.9 Esquema resumen de Líneas de Acción

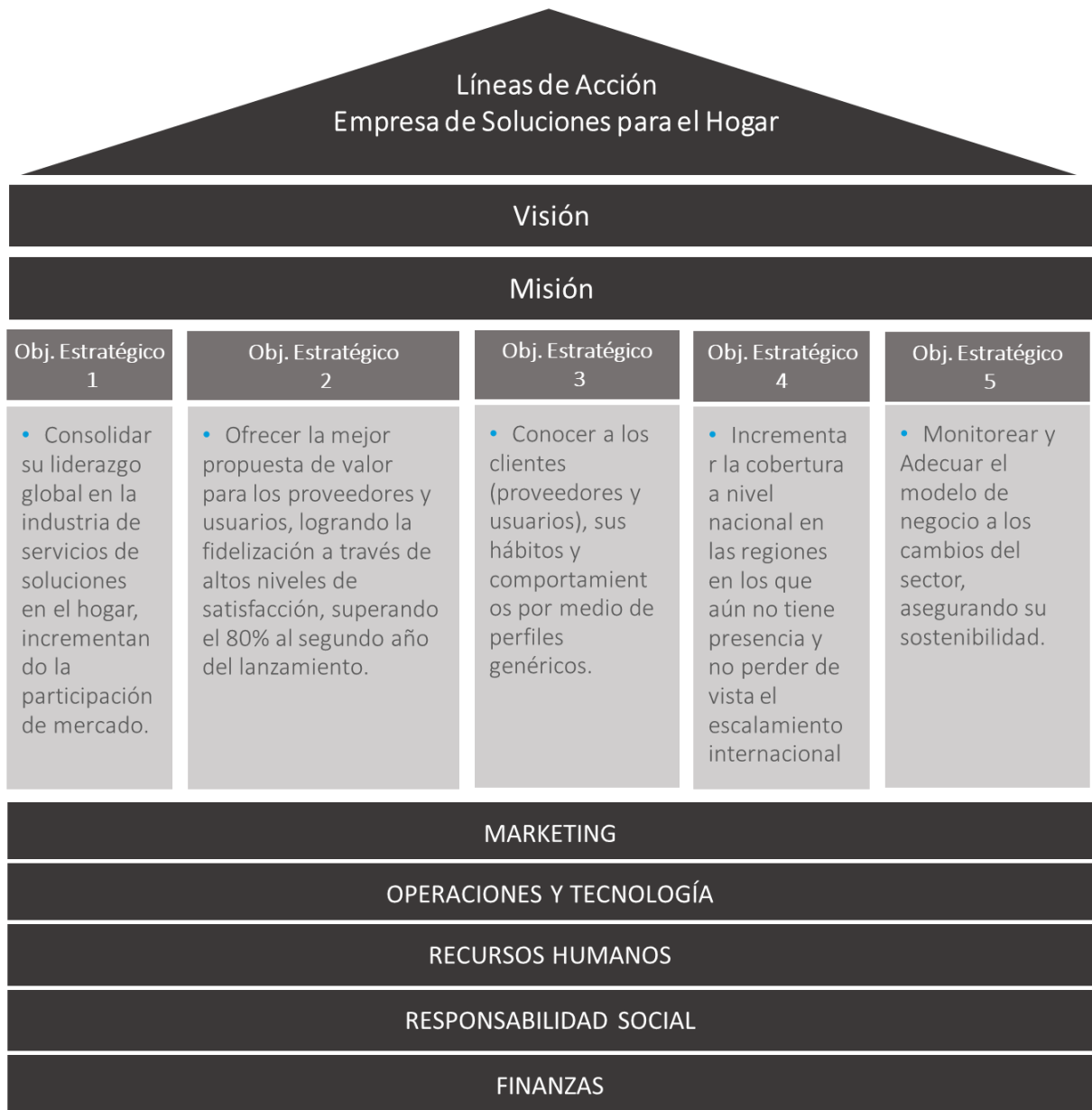


Figura 10: Esquema resumen de Líneas de acción

Fuente: Elaboración propia

## 6.4 Cadena de valor

La cadena de valor para el modelo de negocio de la empresa de soluciones para el hogar se presenta de la siguiente forma.

### 6.4.1 Logística interna

- Poca logística interna, ya que gran parte de la logística es colaborativa
- Se basa principalmente en servidores, almacenamiento de datos, programadores y mantenimiento de sistemas

### 6.4.2 Producción

- Las operaciones se realizan a través de una plataforma con acceso web y teléfonos móviles
- Es un sistema ya programado
- La plataforma se encarga de asignar los recursos y gestiona el cobro
- Los programadores lo hacen posible

### 6.4.3 Logística externa

- Poca logística externa ya que es colaborativa
- Los servicios se prestan por medio de las herramientas de los proveedores y materiales suministrados por los usuarios
- La plataforma forma parte de la logística externa ya que es esencial para que el usuario conecte al proveedor

### 6.4.4 Marketing y Ventas

- Fuerte publicidad a la hora de lanzar los servicios
- Canales por medio de redes sociales y tiendas de mejoras al hogar
- Promociones y ofertas

- Calidad e innovación

#### 6.4.5 Post Venta

- Alta importancia al servicio de post venta
- Gran control de proveedores mediante valoraciones de los usuarios
- Información de seguimiento a servicios prestados
- Servicio de monitoreo de re-trabajos

#### 6.4.6 Infraestructura

Organigrama básico para la operación:

- Operaciones
- Servicios
- Seguridad
- Confiabilidad
- Disponibilidad

Financiamiento inicial:

- Inversiones privadas
- Fondos de inversión

#### 6.4.7 Recursos humanos

El reclutamiento de los proveedores es complejo desde el punto de vista del modelo de negocio, ya que se han definidos como actores críticos para la operación. Es por eso que se pretende utilizar filtros previos dependiendo del rubro del servicio. Por ejemplo, para el caso de una solución a un problema de electricidad, se utilizará la base de datos de instaladores eléctricos autorizados por la Superintendencia de Electricidad y Combustibles. Dicha base de datos es pública y de consulta simple.

El trabajo para los proveedores es flexible, él trabaja lo que quiera y el nivel de sus ingresos será proporcional a la cantidad de servicios que preste. Pueden ganar más si la demanda es elevada.

#### 6.4.8 Desarrollo de tecnología

Los diseñadores y programadores se encargan de actualizar el sistema de facilitar la experiencia al máximo tanto para proveedores y usuarios.

La innovación sostenible de la red colaborativa es clave para lograr la diversificación a otros servicios y la incorporación de nuevos clientes para lograr una mayor captura de valor.

#### 6.4.9 Compras y adquisiciones

Fuerte inversión en artículos de publicidad en redes sociales y en tiendas de mejoramiento del hogar a través de posters, pegatinas y pancartas en área de servicios de dichos establecimientos.

Si bien es cierto el modelo de negocio no contempla adquisiciones de componentes para la prestación de servicios, se definen como posibles adquisiciones las herramientas de los proveedores y los materiales aportados por los usuarios, que en ningún caso serán parte de la empresa de soluciones para el hogar.



## 6.4.10 Esquema resumen de Cadena de Valor

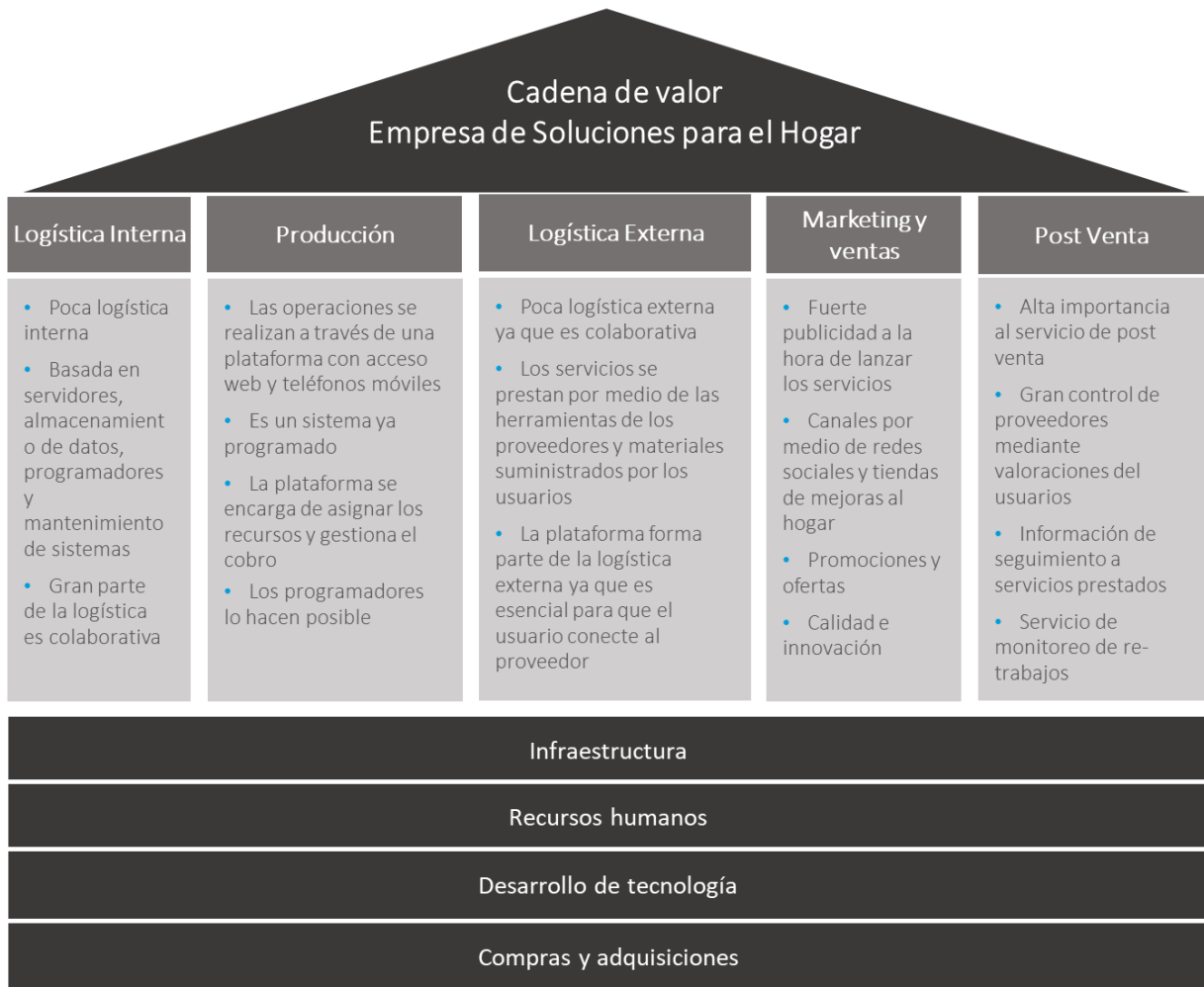


Figura 11: Esquema resumen de Cadena de Valor

Fuente: Elaboración propia

## 6.5 Overview Business Model

A continuación, se presenta una visión general de la integración del modelo de negocios resultante para la empresa de soluciones en el hogar.

# MODELO DE NEGOCIOS PARA EMPRESA DE SOLUCIONES EN EL HOGAR

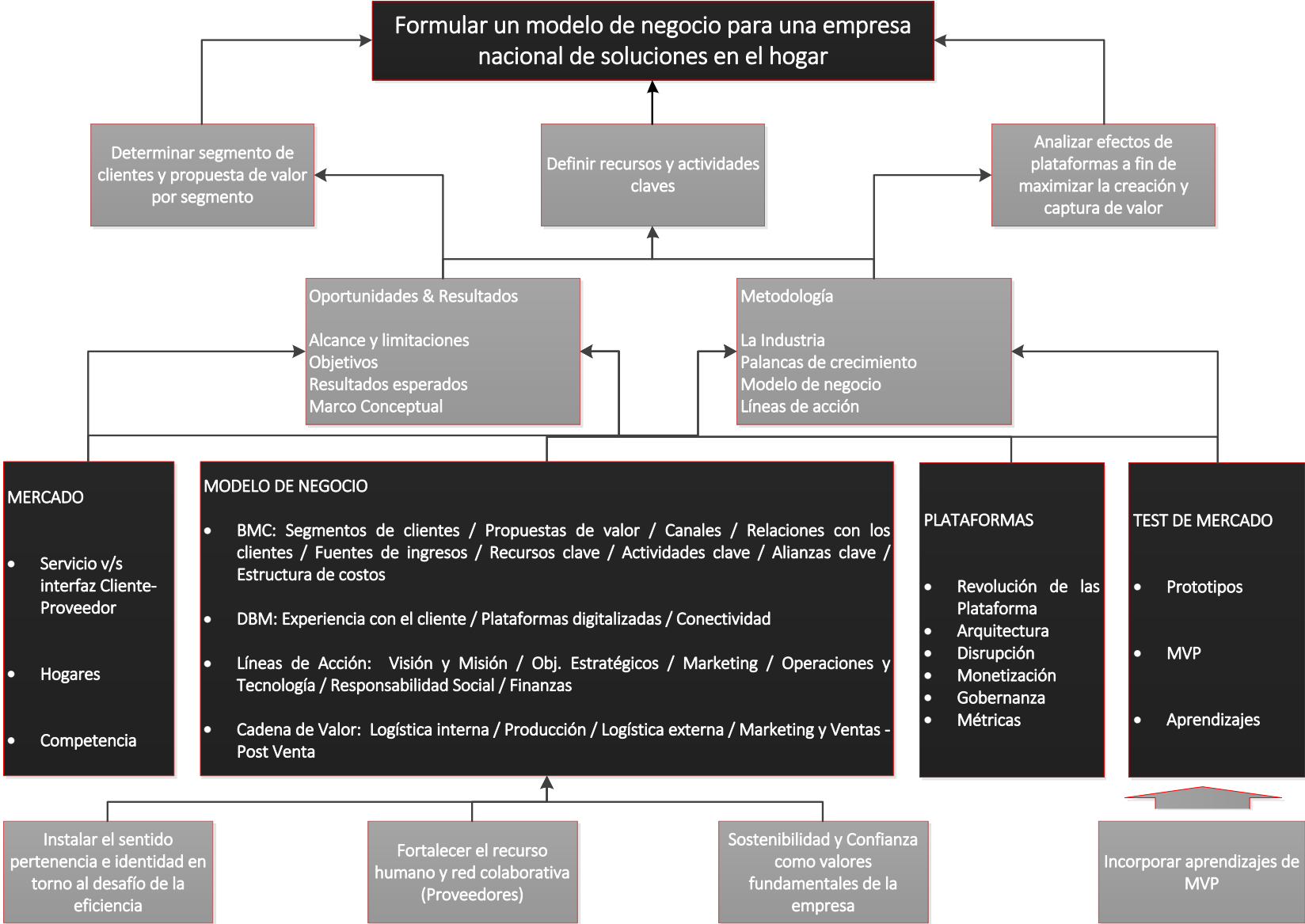


Figura 12: Esquema Overview Business Model

Fuente: Elaboración propia

## **7 Plataforma**

Actualmente nadie se puede ignorar que la economía digital está dominada por las plataformas y éstas están sobrepasando a las industrias de energía y bancarias.

Las plataformas representan más de USD 3 trillones en capitalización de mercado y llegaron para quedarse en medio de los productores y consumidores a través de la gestión de los elementos de intercambio de valor. Tal como se presentó en el Marco Conceptual y dada la relevancia para el modelo de negocio, se analizarán los efectos de las plataformas a fin de maximizar la creación y captura de valor de la empresa de soluciones del hogar, bajo la mirada de los autores Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne y Sangeet Paul Choudary que en su texto *Platform Revolution*, describen cómo conectan a las personas a través de la tecnología para crear e intercambiar valor. Las plataformas pueden alojar diferentes tipos de usuarios y lo relevante es que reúnen a personas y organizaciones en un lugar donde pueden interactuar entre sí.

Además, combinan usuarios para transacciones financieras o sociales, lo que crea valor. Por el lado económico, multiplican las ganancias porque se benefician de los efectos de red, que pueden ayudar a que el valor de una red crezca y sea más valiosa.

### **7.1 La revolución de las plataformas**

Hoy por hoy las plataformas representan una conexión entre las reglas y una arquitectura abierta. Posibilitan las interacciones de creación de valor entre productores y consumidores externos, estableciendo las condicionantes de gobierno para que ocurran interacciones de captura de valor.

#### **7.1.1 Creación de valor**

De forma general propician consumir encuentros entre usuarios y facilitar el intercambio de bienes o servicios, creando valor para ambas partes y consensuando las nuevas modalidades de realizar negocios a

través de un mecanismo facilitador. Las plataformas crean valor usando recursos que no tiene o no controlan directamente, su crecimiento puede ser más acelerado que los negocios tradicionales.

Las plataformas invierten las empresas borrando los límites del negocio y transformando el foco interno tradicional hacia un foco externo lleno de nuevos desafíos. Han transformado muchas industrias y actualmente se encuentran transformando el mercado.

### 7.1.2 Conclusión.

En conclusión, las plataformas obtienen el valor de las comunidades que atienden y crean efectos de red poderosos, es por ello que dentro de la evaluación para el la empresa de soluciones para el hogar, toma relevancia y es una buena opción.

## 7.2 Efectos e impactos

Los efectos de Red son la fuente principal de creación de valor y ventaja competitiva en los negocios de plataforma y cada vez más insertos en la economía actual.

Los impactos no son los mismos que efectos de precio, marca y/o herramientas de crecimiento. Entradas sin fricción y otras características de escalabilidad maximizan el impacto de construcción de valor de los efectos de red

### 7.2.1 Tipos de efectos

El efecto de red se refiere al impacto que tiene el número de usuarios sobre la creación de valor para cada uno de los usuarios. Los mercados bilaterales (*two sided-markets*) de productores y consumidores originan 4 efectos de red:

#### 7.2.1.1 Efectos positivos del mismo lado

Ejemplo, *Bell Telephone*. Tener más usuarios de teléfono genera que más gente quiera tener teléfono.

#### 7.2.1.2 Efectos negativos del mismo lado

Ejemplo, Covisint. A listas más grandes de proveedores, mayor competencia y mayor dificultad para elegir el indicado.

#### 7.2.1.3 Efectos cruzados positivos

Ejemplo, Visa. Con más clientes que pagan con tarjeta hay más comercios que los aceptan y viceversa.

#### 7.2.1.4 Efectos cruzados negativos

Ejemplo, Uber. Si UBER atrae a demasiados choferes, habrá poco trabajo para ellos. Por el contrario, si atrae a muy pocos, habrá mucha espera para los pasajeros.

#### 7.2.2 Conclusión

Un negocio de plataforma en crecimiento debe gestionar los cuatro. La clave para minimizar los efectos de red más negativos es la calidad de la curación y minimizar la congestión, la cual incrementa las posibilidades de una interacción exitosa entre proveedor y consumidor.

### **7.3 Arquitectura**

El diseño de la plataforma involucra la agilidad del negocio y rendimiento futuro, es por ello que para poseer una plataforma exitosa se deben cumplir los siguientes principios.

En una plataforma, los productores y consumidores intercambian información, bienes o servicios y algún tipo de moneda dentro de la plataforma.

#### 7.3.1 Elementos

- •Participantes + Unidad de valor + Filtros = Interacción principal.

En una plataforma, lo principal es decidir cuál será la interacción principal para poder luego definir los participantes, unidad de valor o filtros para que esta principal interacción sea posible.

### 7.3.2 Funciones

- Atraer (pull), facilitar, unir (match).

Atraer productores y consumidores a la plataforma, la cual les permite interactuar. Tiene que facilitar las interacciones a través de un set de herramientas y reglas y tiene que unir efectivamente consumidores y productores de una forma que todos consideran beneficiosa.

### 7.3.3 Sistema Modular

El sistema es modular, los módulos son independientes, sin embargo, funcionan como un todo integrado.

### 7.3.4 Método Iterativo

Las plataformas no pueden ser planeadas enteramente, también emergen, ya que la actividad es controlada por la comunidad.

### 7.3.5 Conclusión

Es fundamental diseñar una plataforma para hacer interacciones fáciles y valorables para un gran número de usuarios, dejando identificado un espacio para las brechas que se puedan originar en el transcurso, ya que los usuarios por si mismos encontraran nuevas formas de crear valor sobre la plataforma, es decir, debe ser flexible y con alta capacidad de adaptabilidad.

## **7.4 Disrupción**

El avance tecnológico, mediante Internet y las tecnologías asociadas potencian al negocio de las plataformas de tal manera que logran transformar la industria.

En la primera etapa del tsunami digital, una empresa eficiente se devoró a otra ineficiente. Los diarios fueron devorados por la web al distribuir contenidos a una audiencia global sin costos de distribución (impresión, transporte, *delivery*, *retail*). En la segunda era digital, las plataformas se están devorando a las empresas. Internet ya no es solo un canal de distribución. También crea infraestructura y un mecanismo de coordinación.

#### 7.4.1 Impacto de la plataforma

- Reconfigura la creación de valor a partir de nuevas fuentes de abastecimiento. Por ejemplo, YouTube y Wikipedia
- Reconfigura el consumo de valor a partir de permitir nuevas formas de consumo. Por ejemplo, Airbnb al permitir que un extraño duerma en nuestra casa — confianza en alguien desconocido.
- Reconfigura el control de calidad a partir de la curación realizada por la comunidad.

#### 7.4.2 Impacto en la estructura

- Separación de la propiedad y del control
- Re intermediación
- Agregación del mercado

#### 7.4.3 Conclusión

Desde el punto de vista de la disrupción de las plataformas, las compañías tradicionales pueden enfrentarse a esta disrupción, estudiando sus propias industrias a través de visión de las plataformas y comenzar a construir sus propios ecosistemas de creación de valor.

### **7.5 Monetización**

Una plataforma bien gerenciada puede crear valor excesivo de 4 formas: acceso a la creación de valor, acceso al mercado, acceso a las herramientas y curación.

Las técnicas de monetización incluyen cargar por transacción, cobrar a los usuarios por acceso premium, cobrar a terceros por acceder a la comunidad, cobrar una suscripción por una curación mejorada. Es

importante tener en cuenta la estrategia de monetización al momento de diseñar la plataforma.

#### 7.5.1 Conclusión

Uno de los mayores inconvenientes y más crucial es definir ¿a quién se le va a cobrar? Para el caso de la empresa de soluciones para el hogar, el punto se definió que según el rol que tiene en la plataforma, el cobro será al proveedor.

### **7.6 Gobernanza**

La gobernanza involucra aspectos de gobierno y gestión justificando primero la importancia del gobierno y pasando revista a algunos aspectos, proporcionando al final una serie de principios para el autogobierno de las plataformas

Los elementos básicos para la gobernanza incluyen leyes, normas, arquitectura y mercados. Cada uno por su parte debe ser implementado con la precaución necesaria para lograr que los participantes de la plataforma se involucren en comportamientos positivos, incentiven las interacciones positivas y minimice las negativas.

La auto gobernanza de la plataforma es fundamental. Las plataformas tienen que gobernar sus propias actividades siguiendo principios de transparencia y participación.

#### 7.6.1 Conclusión

Dentro de las mayores causales del por qué los mercados fracasan, se debe a que normalmente son producto de la asimetría de la información, externalidades, poder monopólico y riesgo.

### **7.7 Métricas**

Las métricas de las plataformas explican las particularidades de los indicadores y hace una serie de propuestas según las fases de desarrollo de la plataforma (startup, crecimiento y madurez). Además, proporciona algunos criterios para un diseño de métricas correcto.



Las interacciones positivas atraen a nuevos usuarios y crean un efecto de red positivo. En la fase de crecimiento, las métricas deben poner foco en el crecimiento y en la creación de valor. Del mismo modo la tasa de conversión de las ventas y en la fase de madurez, el foco debe estar en las métricas que impulsan la innovación al identificar nuevas funcionalidades que pueden crear valor a los usuarios, al igual que las potenciales amenazas de los competidores.

#### 7.7.1 Conclusión

El valor de una plataforma se origina en los efectos de red, la métrica debe medir el grado de adherencia y de interacciones positivas y los factores que contribuyen al mismo.

## **8 TEST DE MERCADO**

### **8.1 MVP**

#### 8.1.1 Generalidades

Dentro de la formulación del modelo de negocio, se originó la necesidad de realizar un prototipo, que para el presente trabajo se le llamara a la ejecución de un producto mínimo viable (MVP).

El objetivo es generar una herramienta para validar ideas de servicios, bajo el contexto que un MVP es un instrumento que ayuda a empresarios/emprendedores a alinear y ajustar la estrategia de su modelo de negocio para direccionar las hipótesis iniciales con las métricas correspondientes para lograr un mejor resultado.

Dentro de la literatura y las fuentes de apoyo que sustentan los prototipos para las empresas de tecnología se pueden encontrar distintas alternativas, tales como:

- Lander
- Unbounce
- Wix
- Instapage
- Lead pages
- Webflow

#### 8.1.2 Modelo utilizado

El modelo utilizado para la validación de mercado es con procesos manuales, se ubica en medio del usuario y el proveedor, funciona mediante canales existentes, en una zona geográfica acotada y los resultados esperados están orientados a ser el punto de entrada para las líneas de acción futura del modelo de negocios para la empresa de soluciones del hogar.

Para la ejecución se tomaron un total de seis hogares y se vincularon con cuatro proveedores de acuerdo con las distintas necesidades. Todo se desarrolla en la ciudad de Viña del Mar, región de Valparaíso.

Los servicios demandados fueron de electricidad, cerrajería, aseo y servicios generales y las actividades se describen a continuación:

- Problema en enchufe de horno eléctrico
- Instalación de cerradura en puerta
- Servicio de aseo
- Instalación de cortina
- Instalación de espejo en baño
- Instalación de lámparas

La vinculación y coordinación se realizó mediante un canal telefónico. El proceso consta de un flujo con actividades e hitos (a modo de KPI) que se coordinaron de forma manual, el pago se realizó al momento de finalizar el servicio y posteriormente se documenta el servicio para guardar un respaldo de la actividad.

#### 8.1.2.1 Proceso de conexión con proveedor

El proceso de conexión del proveedor cuenta con 5 etapas y 4 indicadores y se detalla a continuación:

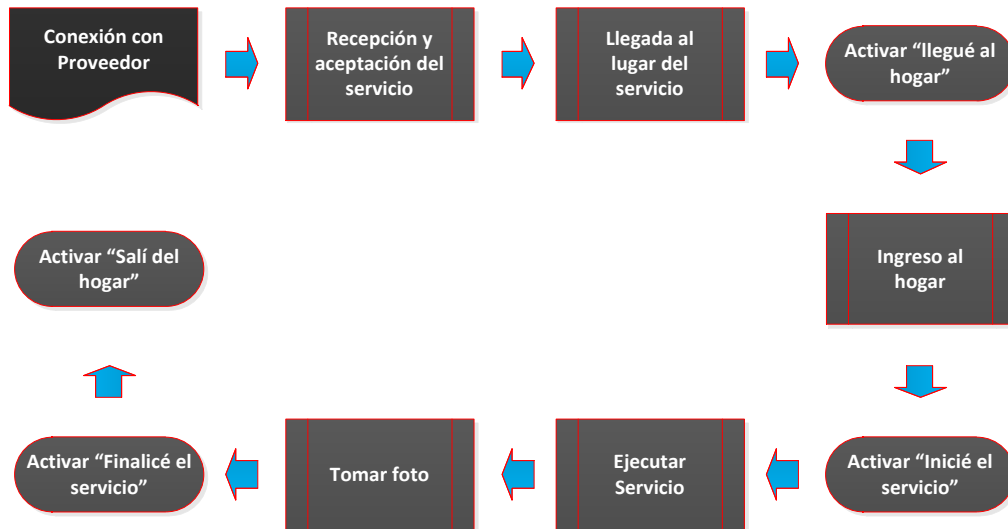


Figura 13: Diagrama de proceso de conexión con proveedor  
Fuente: Elaboración propia

#### 8.1.2.2 Proceso de conexión con usuario

El proceso de conexión con el usuario cuenta con 6 etapas y 3 indicadores y se detalla a continuación:

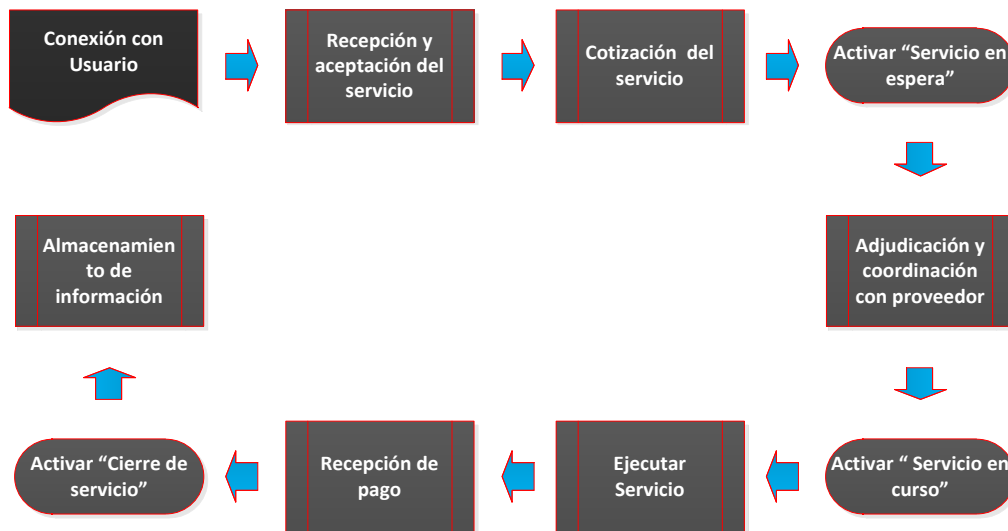


Figura 14: Diagrama de proceso de conexión con usuario  
Fuente: Elaboración propia

### 8.1.3 Conclusión

En conclusión, el modelo definido si bien se trató de diseñar de forma simple, con el transcurso de los servicios se evidenció que la forma automática de trabajar de los proveedores, se ve interrumpida en su normal funcionamiento por la esquematización de la nueva figura impuesta por el modelo. Al consultarles a ellos, denotan que eso fue lo más disruptivo de su forma de trabajar. La incorporación de indicadores por proceso idealmente permitiría capturar aprendizajes y tomar decisiones frente al siguiente servicio, sin embargo, no se cumplieron en los seis servicios.

## 8.2 Aprendizajes

### 8.2.1 Reflexión

Antes que nada, se quiere dejar plasmado en el presente trabajo, el EXTRAORDINARIO e impensado aprendizaje que originó realizar un MVP. Por el desarrollo estudiantil del autor, se ha visto enfrentado a las realizaciones de proyectos de este tipo a lo largo de su formación como profesional, sin embargo, jamás se había acompañado mediante un test real de mercado y sin duda ha sido una excelente experiencia, asociada al mundo real y no de encuestas e indagaciones que terminan en un papel.

### 8.2.2 Resultados

En relación a los aprendizajes obtenidos luego del MVP, a continuación, se nombran los principales:

- Tener la visión muy clara. Identificar y modelar el propósito.
- Estar bien preparado para las emergencias. Tener la capacidad y flexibilidad de dar soluciones sobre la marcha.
- No optimizar para "casos esquina". No vale la pena invertir en recursos para situaciones que no tienen directa solución con el modelo de negocio.

- No asumir que el servicio está listo, seguir poniéndose siempre en el lugar de los usuarios.
- Tercerizar, pagar por horas y no perder tiempo valioso en tareas que Seniors de experiencia, pueden hacer.
- Optimizar y reducir esfuerzos operativos mediante la tecnología.
- Coordinar todo lo que se necesita en un sólo lugar y con la confianza de que se hará correctamente.

## 9 CONCLUSIONES

Las oportunidades de generación de valor al resolver un problema en el hogar, junto con el desarrollo de una vida más acelerada van transformando a una sociedad cada día más exigente y enfocada en la inmediatez. Es por ello por lo que el presente trabajo buscó diseñar un modelo de negocio para satisfacer una necesidad de servicios constantes, que aún no ha sido integrada de forma sostenible en países como Chile.

Durante el proceso de elaboración se siguió un hilo conductor que permitiese al lector obtener una visión racional y coherente respecto al diseño de un modelo de negocio para una empresa de soluciones en el hogar, para ello se utilizaron diversas fuentes de información, que a su vez se integraron de forma precisa y se orientaron al modelo propuesto. A continuación, se detallan las principales conclusiones:

- Traccionar clientes no es representativo de un gran nivel de complejidad, sin embargo, por el lado de los proveedores, existe gran dificultad para lograr los niveles de servicios esperados.
- Del punto de vista del mercado potencial en el cual se desarrollaría la empresa, se destaca que existen necesidades no cubiertas por la actual oferta de servicios similares.
- Se identificó que la disponibilidad y confiabilidad de los proveedores es clave para desempeño y el crecimiento esperado del negocio, inicialmente no se asemejó la criticidad de estos, no obstante, las actividades claves se reenfocaron para mejorar el modelo de negocio.
- Se visualiza un mercado en crecimiento que está sujeto al aumento de la esperanza de vida en Chile, que al corto plazo comenzará a tener mayores necesidades (3ra edad) y que el modelo de negocio propuesto puede cubrir.
- La materialización del modelo de negocio de la empresa de soluciones para el hogar constituiría un puente entre organizaciones y personas con experiencia, aumentando la empleabilidad, el desarrollo y calidad de vida de las personas, especialmente en el segmento de adultos identificado (>50 años), que les permitiría continuar agregando valor en aquellas empresas que consideran la experiencia y generar espacios de formación e interacción entre personas de diferentes generaciones.

- Al analizar los efectos de plataformas, el modelo de negocio propuesto deberá incorporar complementos adicionales en los ítems de gobernanza y métricas, generando más atractivos a fin de maximizar eficientemente la creación de valor de parte de los clientes. Además, se deberán identificar nuevas formas de captura de valor de cara a los proveedores. Todo lo anterior es con el objetivo de que ambas partes no se salten la plataforma al momento de operar.

Del punto de vista de las conclusiones del Test de Mercado y a modo de complemento de los aprendizajes indicados en la sección señalada, se puede concluir que no es necesario persuadirse buscando la solución antes de conocer en profundidad el problema, además se deben considerar las distintas etapas de transformación que se puedan tener al momento de intentar darle solución, es ahí donde entra la capacidad de adaptabilidad y flexibilidad que se debe tener en el modelo de negocio para poder dar una solución clara y precisa. Inicialmente se planteó un MVP “muy enamorado” de la solución, enmarcado en darle forma y aparente facilidad en los procesos de control, sin embargo, al momento de “la verdad”, es decir, al enfrentarse a la realidad, las secuencias, indicadores o cualquier buena intención inicial del modelo, pueden terminar por persuadir y entorpecer la captura de valor del negocio. En definitiva, las cosas y procesos pueden ser manuales, artesanales y repetitivos por el tiempo que sea necesario.

Finalmente, Chile en los últimos años ha sido parte del desarrollo de empresas de tecnología, ya sea creando o usando. Uber, Cornershop o Rappi son parte de ecosistemas digitales que, en su esencia son transparentes de cara al cliente. La alternativa presentada en el modelo de negocio, se enmarca en la adaptabilidad que puede ofrecer a alguna empresa de consumo masivo orientado al hogar, para ayudar en su transformación a una estrategia digital, adaptándose a los nuevos comportamientos de los clientes y cómo se relacionan con las empresas, haciendo insospechados los posibles alcances del modelo de negocios propuesto. Por lo tanto y respondiendo a la pregunta inicial, Chile sí está preparado para una empresa de tecnología que de soluciones en el hogar.



## 10 BIBLIOGRAFÍA

- [1] Startup Chile. Impacto-económico. Enero 2017-
- [2] Ramon Cassadesus-Masanell and Joan Ricart. "How to Design a Winning Business Model," Harvard Business Review . Enero 2015
- [3] Peter Weill y Stephanie L Woerner. ¿What's Your Digital Business Model?
- [4] Platform Revolution. Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne y Sangeet Paul Choudary
- [5] Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. "Generación de modelos de negocio"
- [6] Amrit Tiwana. "Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Governance, and Strategy". November 2013
- [7] Eric Ries. El método Lean Startup
- [8] La Clase - Startups Chilenas de Clase Mundial. <https://www.laclase.cl/> - Creado para la Universidad de Chile por Cornershop, The Not Company y Fintual
- [9] Instituto Nacional de Estadísticas. <https://www.ine.cl/>
- [10] IMS. Soluciones en los ámbitos de la investigación social, de mercados y en las comunicaciones aplicadas 2018 <https://www.ims-chile.cl/>
- [11] Subsecretaria de Telecomunicaciones del Gobierno de Chile (SUBTEL) Balance Sector Telecomunicaciones 2017 <https://www.subtel.gob.cl>
- [12] Statcounter. Navegación web: escritorio vs móvil 2018 sitio web de análisis de tráfico.
- [13] Statista. Portal de estadísticas, investigación de mercado e inteligencia empresarial 2018
- [14] Barney, J. B. y Hesterly, W. S. Strategic management and competitive advantage: concepts and cases. Quinta edición. Boston: Pearson. 2015
- [15] Bergakker, S. El poder de las plataformas. <https://www.robeco.com/es/vision-del-mercado/el-poder-de-las-plataformas.html>

- [16] El Economista. *Reforma fiscal en EU, en vigor desde enero 2018*.  
<https://www.eleconomista.com.mx/economia/Reforma-fiscal-en-EU-en-vigor-desde-enero-del-2018-20171217-0075.html>
- [17] Watson Marketplace. Watson Marketplace.  
<https://www.ibm.com/us-en/marketplace/collections/ai-for-business/>
- [18] Asociación de Investigadores de Mercado (AIM)  
<http://www.aimchile.cl/>
- [19] Digitalización: ¿Viene el lobo? El lobo ya no asusta. 2019  
<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=555520>
- [20] Startups América Latina. OECD. 2016.  
[https://www.oecd.org/dev/americas/Startups2016\\_Si-ntesis-y-recomendaciones.pdf](https://www.oecd.org/dev/americas/Startups2016_Si-ntesis-y-recomendaciones.pdf)
- [21] Trujillo, J. S. La cultura organizacional de Uber: ¿una bomba de tiempo?.  
<http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/la-cultura-organizacional-de-uber-una-bomba-de-tiempo/242412>

# 11 ANEXOS

## 11.1 Cantidad de viviendas

### 11.1.1 Por región

ORDEN	NOMBRE REGIÓN	Código Región	Viviendas Particulares Ocupadas con Moradores Presentes	Viviendas Particulares Ocupadas con Moradores Ausentes	Viviendas Particulares Desocupadas (en Venta, para arriendo, Abandonada u otro)	Viviendas Particulares Desocupadas (de Temporada)	Viviendas Colectivas	TOTAL VIVIENDAS
1	ARICA Y PARINACOTA	15	63.318	4.957	4.508	3.119	299	76.201
2	TARAPACÁ	1	92.041	6.550	9.899	8.960	359	117.809
3	ANTOFAGASTA	2	164.243	12.368	12.233	6.329	1.176	196.349
4	ATACAMA	3	86.333	8.094	11.851	14.367	449	121.094
5	COQUIMBO	4	235.305	17.715	27.150	27.674	764	308.608
6	VALPARAÍSO	5	596.725	32.674	46.588	111.333	1.486	788.806
7	METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	2.163.534	91.718	102.847	18.019	2.324	2.378.442
8	LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	6	297.188	12.254	23.411	20.881	579	354.313
9	MAULE	7	346.543	14.903	26.367	22.621	767	411.201
10	BIOBÍO	8	660.687	28.527	47.149	30.606	1.159	768.128
11	LA ARAUCANÍA	9	313.179	19.171	24.933	23.090	778	381.151
12	LOS RÍOS	14	127.066	7.404	9.364	9.675	467	153.976
13	LOS LAGOS	10	274.806	18.510	23.898	14.672	1.034	332.920
14	AYSÉN DEL GENERAL CARLOS IBÁÑEZ DEL CAMPO	11	34.405	4.259	3.236	2.253	568	44.721
15	MAGALLANES Y DE LA ANTÁRTICA CHILENA	12	53.068	3.789	4.276	3.890	613	65.636

6.499.355

### 11.1.2 Por provincia

ORDEN	NOMBRE REGIÓN	Código Región	NOMBRE PROVINCIA	Código Provincia	Viviendas Particulares Ocupadas con Moradores Presentes	Viviendas Particulares Ocupadas con Moradores Ausentes	Viviendas Particulares Desocupadas (en Venta, para arriendo, Abandonada u otro)	Viviendas Particulares Desocupadas (de Temporada)	Viviendas Colectivas	TOTAL VIVIENDAS
0	PAÍS	PAÍS	PAÍS	PAÍS	5.508.444	282.893	377.710	317.489	12.822	6.499.355
1	ARICA Y PARINACOTA	15	ARICA	151	62.560	4.670	4.203	1.908	246	73.387
2	ARICA Y PARINACOTA	15	PARINACOTA	152	758	287	305	1.211	53	2.614
3	TARAPACÁ	1	IQUIQUE	11	84.460	5.429	8.222	1.776	277	100.164
4	TARAPACÁ	1	DEL TAMARUGAL	14	7.581	1.121	1.677	7.184	82	17.645
5	ANTOFAGASTA	2	ANTOFAGASTA	21	105.693	6.606	7.226	1.801	504	121.830
6	ANTOFAGASTA	2	EL LOA	22	49.301	4.828	4.037	3.196	528	61.890
7	ANTOFAGASTA	2	TOCOPILLA	23	9.249	934	970	1.332	144	12.629
8	ATACAMA	3	COPIAPÓ	31	54.999	4.616	6.879	9.276	191	75.961
9	ATACAMA	3	CHAÑARAL	32	8.203	1.011	1.980	1.740	133	13.067
10	ATACAMA	3	HUASCO	33	23.131	2.467	2.992	3.351	125	32.066
11	COQUIMBO	4	ELQUI	41	150.489	11.621	17.153	17.558	460	197.281
12	COQUIMBO	4	CHOAPA	42	29.540	2.210	3.435	6.219	179	41.583
13	COQUIMBO	4	LIMARI	43	53.276	3.884	6.362	3.897	125	69.744
14	VALPARAÍSO	5	VALPARAÍSO	51	233.722	16.352	20.196	40.554	723	331.547
15	VALPARAÍSO	5	ISLA DE PASCUA	52	2.444	305	131	142	114	3.136
16	VALPARAÍSO	5	LOS ANDES	53	34.523	1.624	3.055	802	102	40.106
17	VALPARAÍSO	5	PETORCA	54	25.842	1.180	2.559	11.959	63	41.603
18	VALPARAÍSO	5	QUILLOTA	55	64.160	2.146	5.803	1.383	82	73.574
19	VALPARAÍSO	5	SAN ANTONIO	56	55.513	3.706	4.300	51.241	203	114.963
20	VALPARAÍSO	5	SAN FELIPE DE ACONCAGUA	57	49.465	2.072	3.500	1.117	90	56.244
21	VALPARAÍSO	5	MARGA MARGA	58	111.056	5.289	7.044	4.135	109	127.633
22	METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	1.629.871	75.213	75.979	8.911	1.745	1.791.719
23	METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	CORDILLERA	132	174.351	5.715	4.985	1.545	149	186.745
24	METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	CHACABUCO	133	74.021	2.241	6.009	945	88	83.304
25	METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	MAIPO	134	140.394	3.420	7.362	2.145	135	153.456

ORDEN	NOMBRE REGIÓN	Código Región	NOMBRE PROVINCIA	Código Provincia	Viviendas Particulares Desocupadas (en Venta, para arriendo, Abandonada u otro)	Viviendas Particulares Desocupadas (de Temporada)	Viviendas Colectivas	TOTAL VIVIENDAS
0	PAÍS	PAÍS	PAÍS	PAÍS	377.710	317.489	12.822	6.499.355
31	MAULE	7	TALCA	71	10.363	6.844	398	158.772
32	MAULE	7	CAUQUENES	72	2.349	3.597	57	27.390
33	MAULE	7	CURICÓ	73	6.524	5.722	179	111.205
34	MAULE	7	LINARES	74	7.131	6.458	133	113.834
35	BIOBIO	8	CONCEPCIÓN	81	20.865	7.226	482	359.672
36	BIOBIO	8	ARAUCO	82	3.527	2.273	126	61.163
37	BIOBIO	8	BIOBÍO	83	11.243	7.150	281	152.737
38	BIOBIO	8	ÑUBLE * desde sept. 2018 región RUBLE	84	11.514	13.957	270	194.556
39	LA ARAUCANÍA	9	CAUTÍN	91	19.358	19.868	604	300.878
40	LA ARAUCANÍA	9	MALLECO	92	5.575	3.222	174	80.273
41	LOS RÍOS	14	VALDIVIA	141	6.320	6.910	386	113.694
42	LOS RÍOS	14	RANCO	142	3.044	2.765	81	40.282
43	LOS LAGOS	10	LLANQUIHUE	101	11.650	5.860	431	160.033
44	LOS LAGOS	10	CHILÓE	102	6.310	3.561	351	71.558
45	LOS LAGOS	10	OSORNO	103	4.968	4.281	144	92.234
46	LOS LAGOS	10	PALENA	104	970	970	108	9.095
47	AYSÉN DEL GENERAL CARLOS IBÁÑEZ DEL CAMPO	11	COYHAIQUE	111	1.398	961	150	24.605
48	AYSÉN DEL GENERAL CARLOS IBÁÑEZ DEL CAMPO	11	AYSÉN	112	1.127	584	268	13.247
49	AYSÉN DEL GENERAL CARLOS IBÁÑEZ DEL CAMPO	11	CAPITÁN PRAT	113	252	143	80	2.454
50	AYSÉN DEL GENERAL CARLOS IBÁÑEZ DEL CAMPO	11	GENERAL CARRERA	114	459	565	70	4.415
51	MAGALLANES Y DE LA ANTÁRTICA CHILENA	12	MAGALLANES	121	2.758	2.788	270	51.389
52	MAGALLANES Y DE LA ANTÁRTICA CHILENA	12	ANTÁRTICA CHILENA	122	53	46	54	779
53	MAGALLANES Y DE LA ANTÁRTICA CHILENA	12	TIERRA DEL FUEGO	123	558	687	141	3.873
54	MAGALLANES Y DE LA ANTÁRTICA CHILENA	12	ÚLTIMA ESPERANZA	124	907	369	148	9.595

\* La actual provincia de Ñuble, desde septiembre de 2018 pasará a ser la Región de Ñuble.

## 11.2 Total de viviendas, crecimiento

Viviendas	Censo 1992	Censo 2002	Censo 2017
Viviendas totales	3.369.849	4.399.952	<b>6.499.355</b>
Tasa de crecimiento <sup>1</sup>	2,9	2,7	<b>2,6</b>
Viviendas particulares ocupadas	92,6%	89,9%	<b>89,1%</b>
Viviendas particulares desocupadas	7,1%	9,6%	<b>10,7%</b>
Viviendas colectivas	0,3%	0,4%	<b>0,2%</b>

(1) Tasa de crecimiento intercensal, correspondiente a las viviendas efectivamente censadas.

En la ocupación de las viviendas particulares se observa un comportamiento similar entre los datos de 2002 y 2017, dado que no hay diferencias estadísticamente significativas. En el Censo 2017, 10,7% del total de viviendas particulares correspondieron a viviendas desocupadas y 89,3%, a ocupadas (entre particulares y colectivas), porcentajes que llegaron a 9,6% y 90,4%, respectivamente, en 2002.

En el Censo 2017 se identificó un total de **6.499.355** viviendas en el país, de las cuales **6.486.533** son particulares y **12.822** son colectivas.

### 11.3 Segmentación socioeconómica por región

NOMBRE REGIÓN	E	D	C3	C2	C1b	C1a	AB
ARICA Y PARINACOTA	8,7	38,4	27,8	12	7	5,7	0,5
TARAPACÁ	7,8	32,2	30,4	12,4	7,8	7,5	1,9
ANTOFAGASTA	4,8	25,7	35,7	19	7,6	6,2	0,9
ATACAMA	7,5	35,1	35	12,3	6,3	3,3	0,6
COQUIMBO	15	42,2	24	9,5	4,7	4,3	0,2
VALPARAÍSO	11,3	38,3	26,1	12,1	6,5	5	0,7
METROPOLITANA DE SANTIAGO	7,9	31,3	27,3	14,1	7,9	8,8	2,8
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	17,7	41,4	24	8,6	4,2	3,8	0,2
MAULE	22	45,7	19	7,3	3,3	2,2	0,5
BIOBÍO	18,5	42,9	21	8	5,4	3,7	0,5
LA ARAUCANÍA	23,3	43,8	18,5	6,7	4,4	2,9	0,3
LOS RÍOS	18,4	39,1	22,4	9	5,4	5,2	0,6
LOS LAGOS	16,3	45,5	22,6	8,1	4,2	3,1	0,2
AYSÉN DEL GENERAL CARLOS IBÁÑEZ DEL CAMPO	7,1	37	27,1	12,7	7,2	8	0,8
MAGALLANES Y DE LA ANTÁRTICA CHILENA	4,4	26,9	36,8	16,6	8,6	5,9	0,8

## 11.4 Tipología de hogares

Cantidad de hogares según tipo de hogar, en censos 2002 y 2017

Tipo de hogar	2002		2017	
	Casos	Porcentaje (%)	Casos	Porcentaje (%)
Unipersonal	480.647	11,6	1.004.161	17,8
Nuclear	2.359.718	57,0	3.060.350	54,1
Extendido	908.209	21,9	1.073.151	19,0
Completo	132.057	3,2	142.666	2,5
Sin núcleo	260.796	6,3	371.309	6,6
<b>TOTAL</b>	<b>4.141.427</b>	<b>100,0</b>	<b>5.651.637</b>	<b>100,0</b>

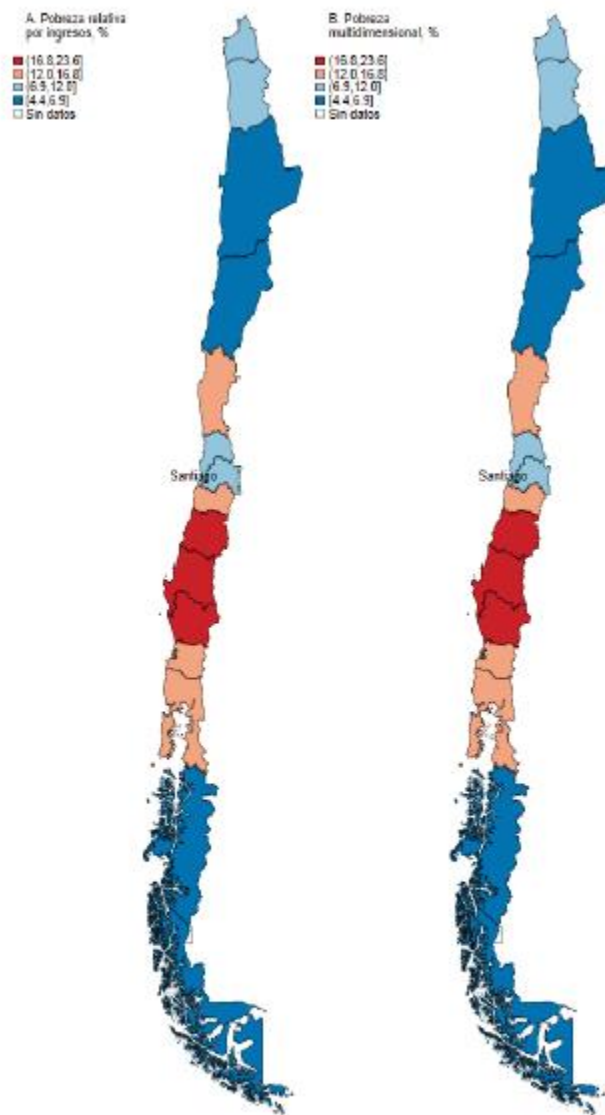
Los hogares unipersonales se incrementaron en **6,7** puntos porcentuales en los últimos 15 años. Estos cambios en la composición de los hogares se corresponden con la transición demográfica que viene experimentando el país.

El Censo 2017 evidenció un aumento de los hogares unipersonales en el tiempo, que crecieron 6,7 puntos porcentuales respecto de 2002.

El hogar unipersonal tiene como único integrante a la jefatura del hogar. El hogar nuclear monoparental se refiere a hogares que se componen solo por la jefatura de hogar e hijas o hijos. El hogar nuclear biparental con hijas o hijos son los hogares cuyos integrantes son la jefatura de hogar y un cónyuge, conviviente de hecho o conviviente por unión civil, y sus hijas o hijos; en cambio, el hogar nuclear biparental sin hijas ni hijos se refiere a hogares cuyos únicos integrantes son la jefatura de hogar y un cónyuge, conviviente de hecho o conviviente por unión civil. El hogar extendido cuenta con un núcleo e incluye a otros parientes de la jefatura del hogar tales como hermanos, padres o nietos, por ejemplo. El hogar compuesto cuenta con un núcleo y además incluye no parientes de la jefatura del hogar, pudiendo o no integrar otros parientes de la jefatura del hogar. Por último, el hogar sin núcleo no cuenta con un núcleo, pero sí lo integran otros parientes o no parientes de la jefatura de hogar. Para la conformación de estos tipos de hogares no se considera el servicio doméstico puertas adentro.

Además, se observa que, al cruzar el tipo de hogar por el sexo del jefe de hogar, solo en los hogares monoparentales predominan las jefas de hogar, quienes representan 84% de los hogares monoparentales.

## 11.5 Disparidades regionales según la tasa de pobreza

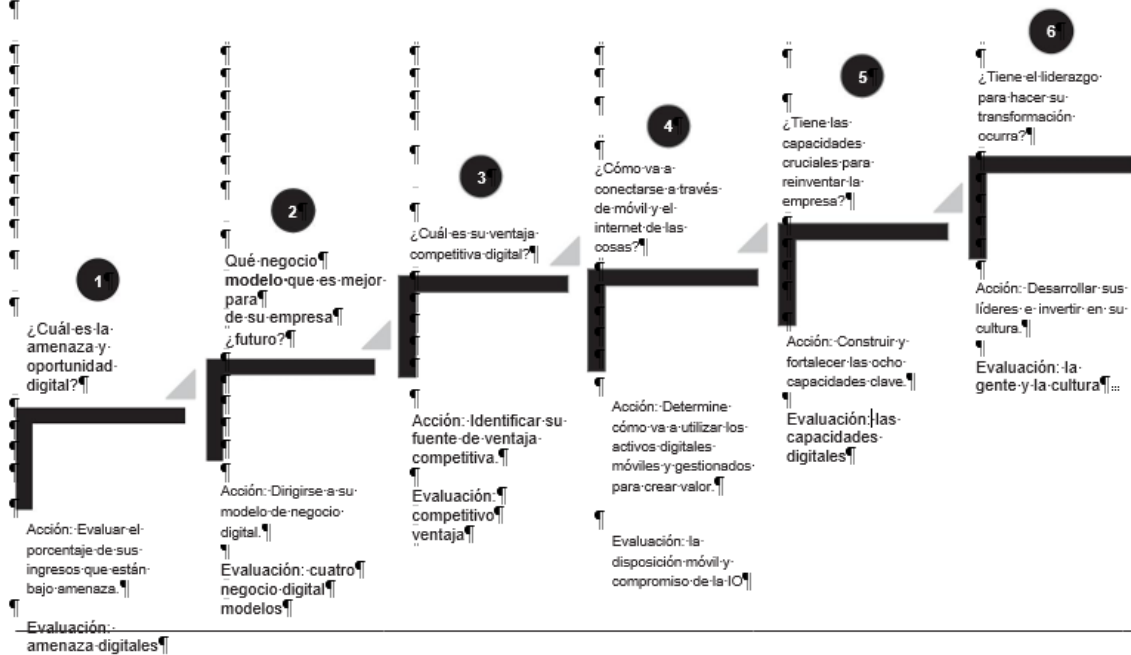


*Nota:* Tasas de pobreza relativa después de impuestos y transferencias (umbral del 50% de la renta mediana) en 2015. La medida multidimensional de la pobreza refleja las privaciones en educación, salud, empleo y seguridad social, vivienda, redes y cohesión social.  
*Fuente:* Cálculos de la OCDE utilizando CASEN 2015.

## 11.6 Transformación economía digital

FIGURE 11-2

### Seis preguntas y acciones clave para la transformación de la economía digital



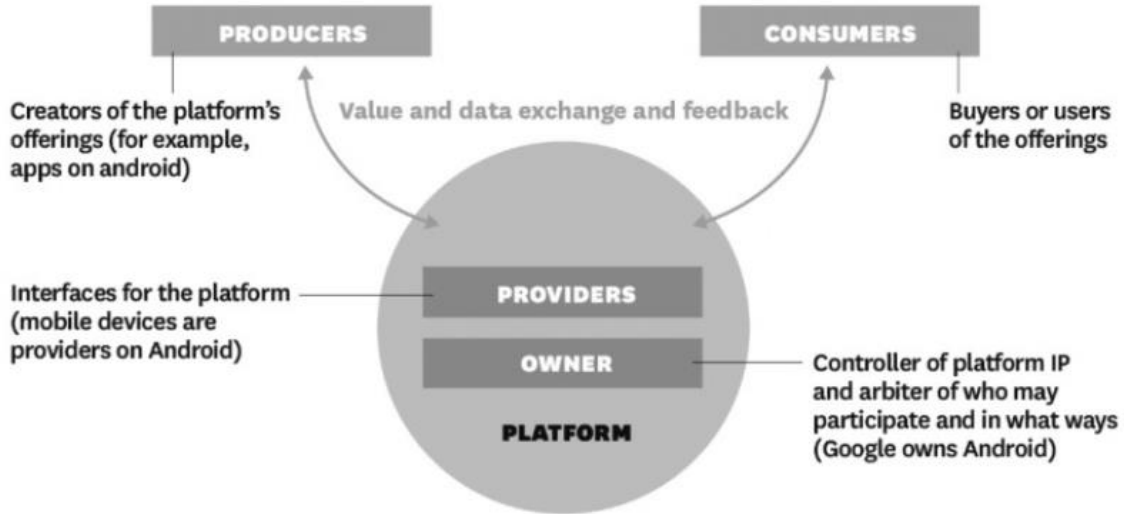
## 11.7 Platform ecosystem

		PLATFORM MANAGEMENT	
		ONE FIRM	MANY FIRMS
PLATFORM SPONSORSHIP	ONE FIRM	Proprietary Model <i>Examples:</i> Macintosh PlayStation Monster.com Federal Express Visa (after 2007)	Licensing Model <i>Examples:</i> Microsoft Windows Google Android Palm OS Amex-branded MBNA cards Scientific Atlanta set-tops Qualcomm radio transmission standards
	MANY FIRMS	Joint Venture Model <i>Examples:</i> CareerBuilder Orbitz Visa (prior to 2007)	Shared Model <i>Examples:</i> Android open source Linux DVD UPC bar code RFID inventory control standards



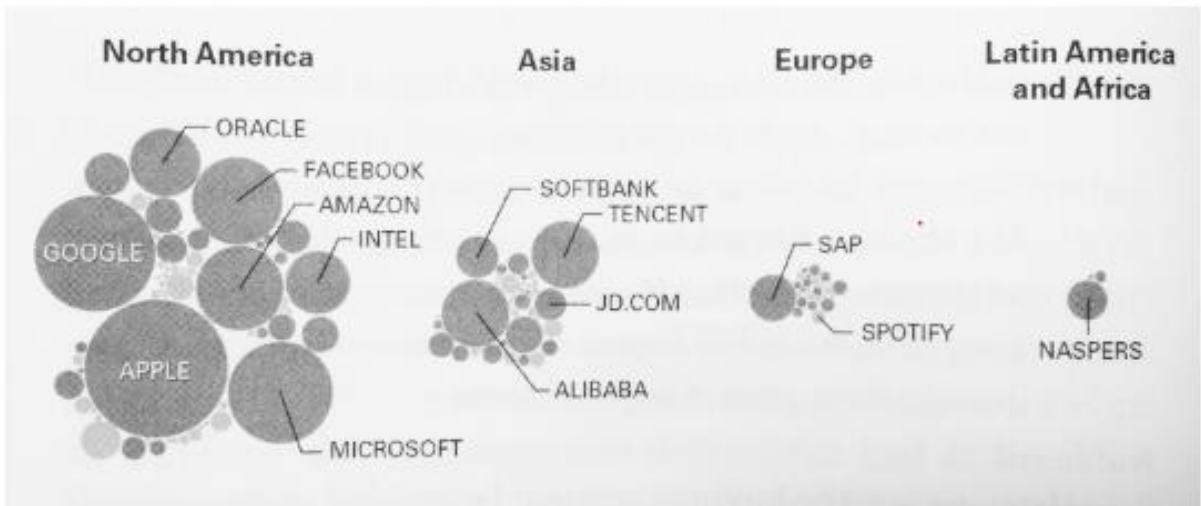
## The Players in a Platform Ecosystem

A platform provides the infrastructure and rules for a marketplace that brings together producers and consumers. The players in the ecosystem fill four main roles but may shift rapidly from one role to another. Understanding the relationships both within and outside the ecosystem is central to platform strategy.



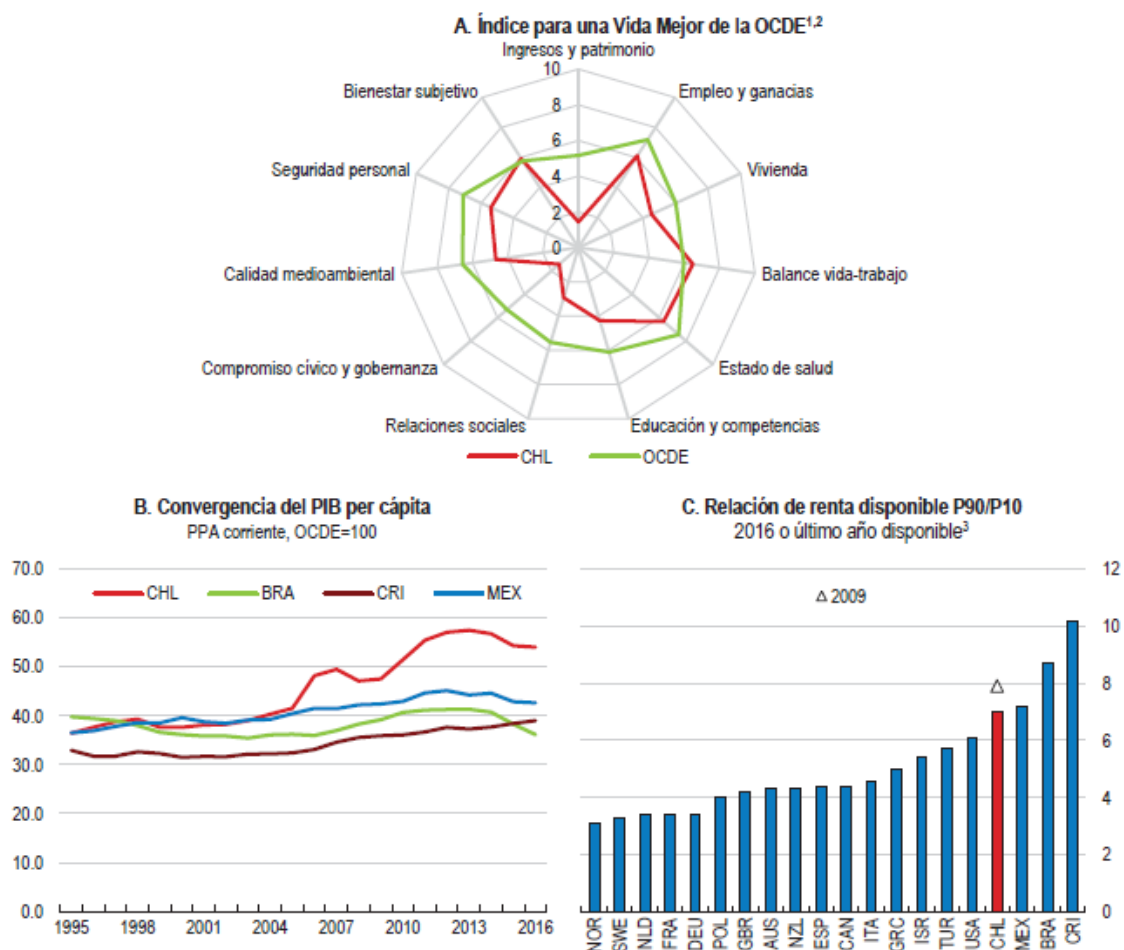
SOURCE MARSHALL W. VAN ALSTYNE, GEOFFREY G. PARKER, AND SANGEET PAUL CHOUDARY FROM "PIPELINES, PLATFORMS, AND THE NEW RULES OF STRATEGY," APRIL 2016

© HBR.ORG



## 11.8 Mejora en calidad de vida de los chilenos

Gráfico 1. Los ingresos han aumentado y el bienestar es elevado en muchas dimensiones



1. Cada una de las dimensiones de bienestar se mide utilizando entre uno y tres indicadores del conjunto proporcionado por la Iniciativa para una Mejor Vida de la OCDE (se les da ponderaciones equivalentes).

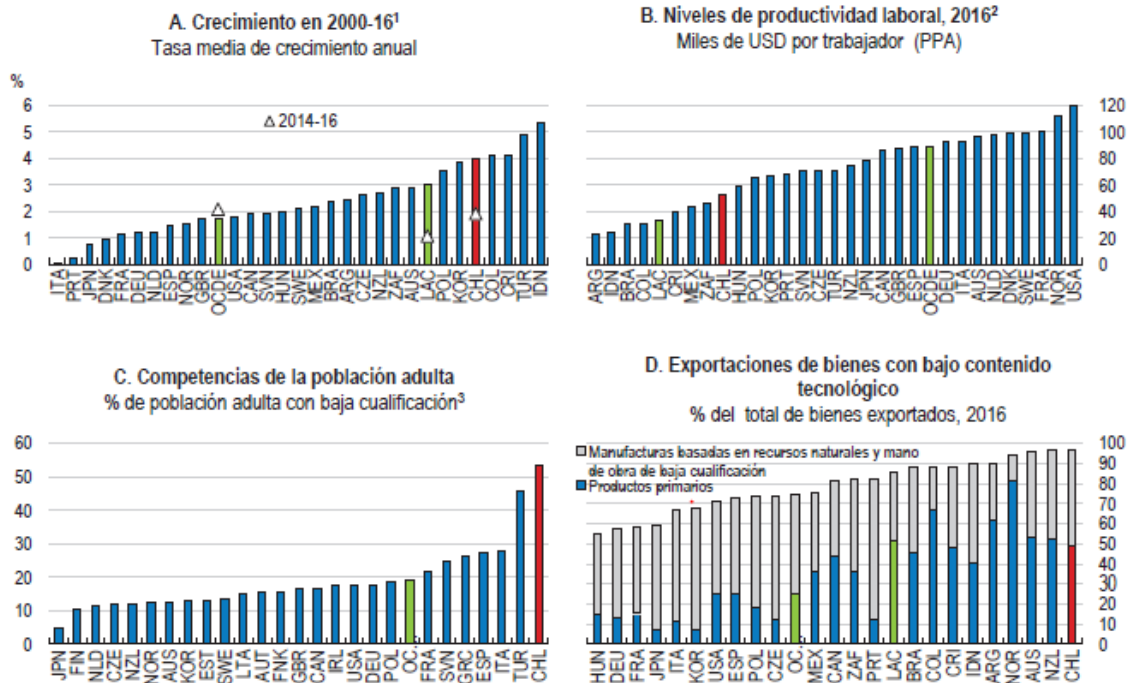
2. Los indicadores se normalizan reajustando su escala de 0 (peor) a 10 (mejor).

3. En el caso de Chile, los datos se refieren a 2015. La relación P90/P10 muestra la relación de ingresos del 10% de personas con mayores ingresos frente al 10% con menores ingresos.

Source: OCDE (2017), National Accounts Statistics y base de datos de distribución de ingresos y de pobreza; OCDE (2016), Índice para una Vida Mejor de 2016.

## 11.9 Crecimiento de PIB y competencia de población adulta

Gráfico 2. El crecimiento del PIB ha sido resiliente pero la productividad y el componente tecnológico de las exportaciones siguen siendo bajos



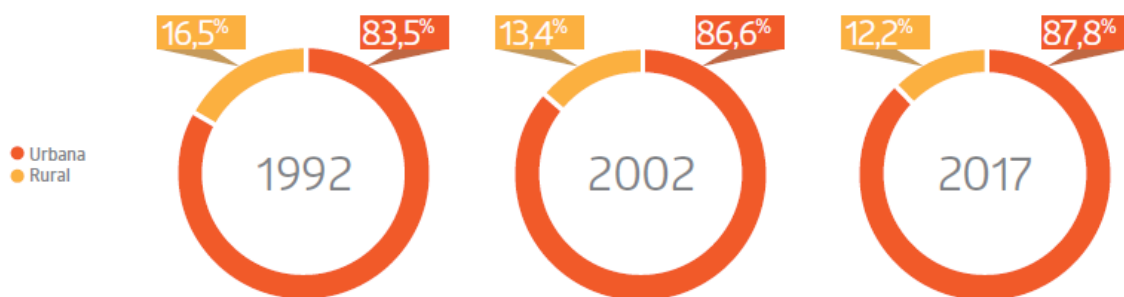
1. LAC corresponde al promedio no ponderado de Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica y México.

2. O último año disponible. Los datos de Argentina y Sudáfrica son estimaciones que se basan en los indicadores de desarrollo mundial.

3. Adultos con puntaje de nivel 1 o inferior en comprensión lectora.

Fuente: OCDE (2017), base de datos de perspectivas económicas 102 (y actualizaciones), National Accounts y base de datos de productividad; OCDE (2016), Skills Matter: Further Results from the Survey of Adult Skills; y cálculos de la OCDE basados en datos de Comtrade.

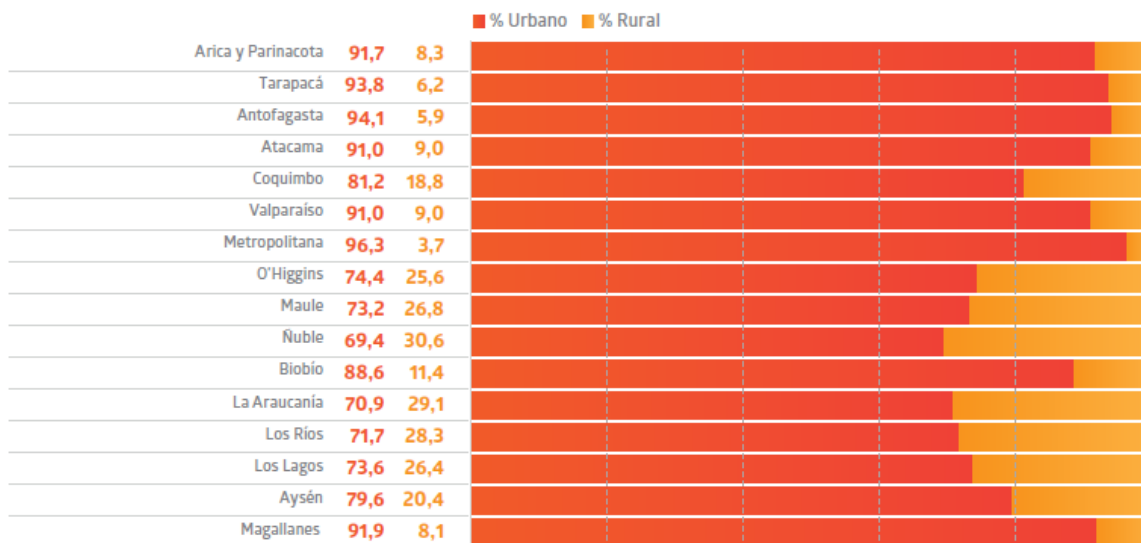
## 11.10 Porcentaje de población según área



Un **87,8%** de la población total habita en áreas urbanas, en tanto que **12,2%** vive en las zonas rurales.

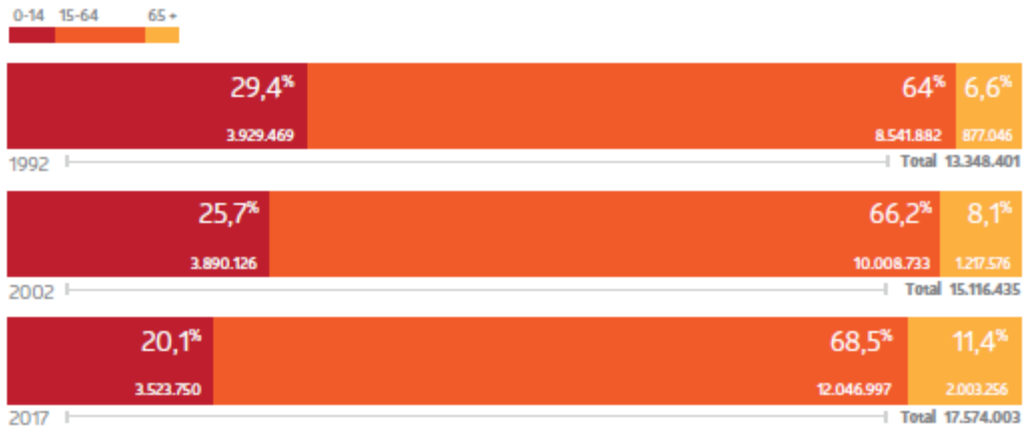
La población urbana siguió creciendo en comparación con censos anteriores, ya que en 1992 llegó a 83,5%, en 2002 fue 86,6% y en 2017 representó 87,8% del total. Por el contrario, la población rural disminuyó tanto en términos porcentuales como absolutos: en 1992 había 2.207.996 personas que vivían en áreas rurales, cifra que descendió a 2.026.322 en 2002 y luego creció a 2.149.469 personas en el Censo de 2017, menos que lo identificado en 1992.

## 11.11 Población urbana- rural por región



Las regiones con predominio de personas en áreas urbanas son la Metropolitana (96,3%), Antofagasta (94,1%) y Tarapacá (93,8%). Las regiones con más personas que viven en zonas rurales son Ñuble (30,6%), La Araucanía (29,1%) y Los Ríos (28,3%).

## 11.12 Distribución porcentual de la población por grupos de edad



En el gráfico 2, que detalla la evolución de los grupos etarios, se puede observar una tendencia sostenida del envejecimiento de la población a partir del descenso del porcentaje de personas menores de 15 años, que en 1992 era 29,4%, mientras que en 2017 llegó a 20,1%. Además, se identifica el aumento de la población mayor de 64 años, que pasó de 6,6% en 1992 a 11,4% en 2017.

Entre los principales factores que explican el envejecimiento de la población se encuentra la baja constante de la tasa global de fecundidad, es decir, la disminución en el número de hijas e hijos promedio que tendrían las mujeres si todas tuviesen la misma fecundidad por edad y no estuviesen expuestas al riesgo de morir durante su período fértil. A esto se suman las mejoras en las condiciones de salud en el país, que trajeron como consecuencia el alza de la esperanza de vida al nacer, esto es, el aumento del número medio de años que se espera pueda vivir un recién nacido.

En mayor o menor medida, en todos los países de América Latina hay una disminución histórica de sus tasas de natalidad y mortalidad, un avance hacia tasas más altas de esperanza de vida al nacer y un menor promedio de hijos por mujer en edad fértil. Chile se encuentra en una etapa avanzada de la transición demográfica, pero existen países con una transición más avanzada, como Cuba, Uruguay y Argentina.

Chile continúa con un proceso de envejecimiento de su población. El porcentaje de personas de 65 años o más pasó de **6,6%** en 1992 a **11,4%** en 2017.

## 11.13 Estimación de pedidos

Estimaciones de pedidos silenciosos. (sin intervención de humanos)

## % Pedidos silenciosos

