

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de Negocios
Escuela de Administración de Negocios
Carrera de Dirección de Empresas

“Propuesta de un plan de mercadeo integral para Clicker, startup de tecnologías aplicadas al ‘retail’”

Integrantes:

Sebastián José Delgado Rojas
Virginia Verónica Heinrich Arguedas
Luis Diego Rojas Vargas
Esteban Sotela Sánchez

Seminario de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Dirección de Empresas

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio
San José, Costa Rica
Enero 2020



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Acta # 02-2020

Acta de la Sesión 02-2020 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el 29 de enero de 2020, con el fin de proceder a la Exposición del Trabajo Final de Graduación de **Sebastián José Delgado Rojas carné B12210**, **Virginia Heinrich Arguedas carné B33233**, **Luis Diego Rojas Vargas carné A65048**, y **Esteban Sotela Sánchez carné B16456**; quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación.

Presentes: Ernesto Orlich Dundorf, representante del Director de la Escuela de Administración de Negocios, quien presidió; Gustavo Bado Zúñiga, Tutor; Luis Fonseca Macrini y Leonardo Arroyo García, lectores; Enrique León Parra Representante del Sector Docente de la Escuela de Administración de Negocios, quien actuó como Secretario de la Sesión.

Artículo 1

El Presidente informa que los expedientes de los estudiantes postulantes, contienen todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con los requisitos del Programa de la Carrera de Licenciatura en Dirección de Empresas.

Artículo 2

Los estudiantes hicieron la exposición del Trabajo Final **Propuesta de un plan de mercadeo integral para Clicker Startup de tecnologías aplicadas al retail.**

Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a los postulantes el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron satisfactorio, en opinión del Comité.
(satisfactorias/insatisfactorias)

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar

Artículo 5

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación satisfactorio, y lo declaró aprobado.
(Satisfactorio /insatisfactorio) (Aprobado /no aprobado)

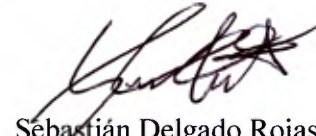
Artículo 6

El Presidente del Comité Evaluador comunicó en público a los aspirantes el resultado de la deliberación y los declaró:
Licenciados en Dirección de Empresas

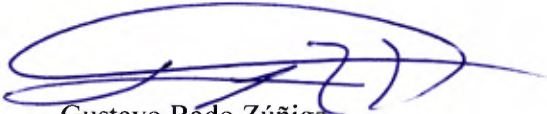
Se les indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y los estudiantes a las 2222 horas.



Ernesto Orlich Dundorf
*Representante del Director
de la Escuela de
Administración de Negocios*



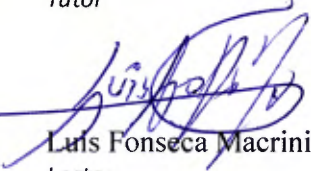
Sebastián Delgado Rojas
Carné B12210



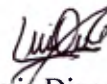
Gustavo Bado Zúñiga
Tutor




Virginia Heinrich Arguedas
Carné B33233



Luis Fonseca Macrini
Lector



Luis Diego Rojas Vargas
Carné A65048



Leonardo Arroyo García
Lector



Esteban Sotela Sánchez
Carné B16456

Enrique León Parra
Enrique León Parra
Secretario de la Sesión

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".



Se aprueba con Distinción

Observaciones: _____

San Jose, Costa Rica, Lunes 03 de febrero de 2020

Escuela de Direccion de Empresas

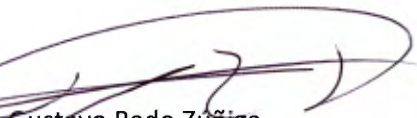
Facultad de Ciencias Economicas

Universidad de Costa Rica

A quien corresponda:

Certifico que la presente versión del Trabajo Final de Graduacion titulado: Propuesta de un plan de mercadeo integral para Clicker, startup de tecnologías aplicadas al retail, es la final y cumple con todos los requisitos.

Atentamente,

A handwritten signature in dark ink, consisting of several overlapping loops and strokes, positioned above the printed name.

Gustavo Bado Zuñiga

Derechos de propiedad intelectual

Esta obra está protegida por los derechos de propiedad intelectual que confiere la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos No.6683 y su Reglamento, así como las modificaciones y reformas de esa Legislación.

Se prohíbe su reproducción parcial o total sin contar con la respectiva autorización de los autores.

Sin embargo, se otorga a la Universidad de Costa Rica (UCR) el derecho no exclusivo de utilizar esta obra para los fines propios de la Institución y de reproducir la misma sin ánimo de lucro, con el único objetivo de ponerla a disposición del público interesado.

Dedicatoria

El presente trabajo es dedicado a todas aquellas personas que nos acompañaron en este proceso. Gracias a nuestras familias por apoyarnos en cada decisión y acompañarnos con excelencia en el desarrollo de este Trabajo Final de Graduación.

A todos los que nos vieron desarrollar este proyecto, profesores, amigos y familia, gracias por creer en nosotros y acompañarnos en este camino que ha tenido varios obstáculos, pero con su apoyo, aportes, amor, bondad y complicidad logramos seguir adelante y no solo eso, también hemos aprendido a disfrutar y vivirlo al máximo. Les agradecemos muchísimo, y hacemos presente nuestro gran afecto hacia ustedes.

Agradecemos al startup Clicker por abrir sus puertas para realizar este Trabajo, por su atención hacia nuestras solicitudes y siempre estar disponibles durante este proceso.

Parte de nuestra inspiración nace en personas que no conocemos y en la mayoría de casos no vamos a conocer, les dejamos unas de sus frases que nos motivaron a seguir:

“Es en tus momentos de decisión, cuando se forma tu destino.” -Tony Robbins.

“Vive como si fueras a morir mañana, aprende como si fueras a vivir para siempre”
-Mahatma Gandhi.

Prefacio de los autores

Las empresas emergentes o startups innovadores juegan un papel importante en el desarrollo de un país, ya que dinamizan la economía y acercan un poco más a los ciudadanos hacia el futuro con respecto al resto del mundo. Los startups, por su naturaleza que busca la eficiencia en el manejo de recursos y por su relativamente poco tiempo en el mercado, pueden llegar a pasar por alto algunos elementos del negocio como los esfuerzos en mercadeo y comunicación. Por ende, el presente documento propone un plan de mercadeo integral “Business to Business” o “B2B” (de negocio a negocio) mediante un análisis de situación del startup tecnológico Clicker y del entorno que permita atraer nuevos clientes para aplicaciones tecnológicas innovadoras en el mercado “retail” (minorista).

Asimismo, este trabajo busca contextualizar el entorno de las tecnologías aplicadas al retail, así como presentar los aspectos conceptuales teóricos necesarios para llevar a cabo la propuesta del plan de mercadeo. Seguidamente, se describe el modelo de negocio de Clicker, su estrategia de comercialización y las principales características del entorno que se desarrollan dentro del mercado de tecnologías aplicadas al retail en Costa Rica.

Para efectos de crear una propuesta de mercadeo que sea eficiente y dirigida, se analizarán los esfuerzos de mercadeo actuales del startup Clicker, así como su mercado potencial y su competencia a través de una investigación que permita determinar la mezcla de mercadeo más apropiada para plantear la estrategia a seguir. Con toda la información recopilada se desarrollará un plan de mercadeo para el startup Clicker en congruencia con la realidad de la empresa, para así poder presentar conclusiones y recomendaciones derivadas del resultado de la investigación y del trabajo en sí.

Resumen ejecutivo

El objetivo general del Trabajo Final de Graduación, es crear una propuesta de un plan de mercadeo integral 'Business to Business' (B2B) mediante un análisis de situación de la empresa Arcade y del entorno que permita atraer nuevos clientes para el startup tecnológico Clicker, enfocado en aplicaciones tecnológicas innovadoras en el mercado "retail" o comercio minorista. Primeramente, se contextualizó el entorno de las tecnologías aplicadas al retail; seguidamente, se describió el modelo de negocio y su estrategia actual. Luego, a través de una investigación exploratoria, con un enfoque cualitativo, se analizaron los esfuerzos realizados de mercadeo por el startup, así como el mercado potencial y competencia. Posteriormente, se desarrolló el plan de mercadeo para el startup en congruencia con la realidad de la empresa y, finalmente, se presentaron conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

Clicker es un sistema de sensores para espacios físicos capaces de monitorear la actividad de personas y objetos en tiempo real. El startup nació en febrero de 2017 y forma parte de la empresa Arcade, que se dedica a ayudar a las compañías en el proceso de transformación digital. Clicker surgió a raíz de la poca información que hay en los espacios físicos, a diferencia de lo que ocurre en el mundo digital. Entre las principales capacidades del sistema Clicker se encuentran: el conteo de personas en espacios físicos, la capacidad de medir tiempos en filas y tiempos de atención, reconocimiento facial, analizar el recorrido de los consumidores, entre otros.

La empresa tiene como misión "Innovation Made Simple" (innovación al alcance), ya que busca facilitar la vida a sus clientes. Una forma de hacerlo es brindando un "dashboard" (panel de control) propio de Clicker, que es un visualizador de los datos que generan los sensores en tiempo real. Esto facilita el análisis de información y toma de decisiones mediante el cruce de variables; por ejemplo, si ingresaron a una tienda 100 personas, pero solamente compraron 2 clientes, ¿de qué manera se podrían aumentar la conversión? También sirve para automatizar procesos, integrarse a otros sistemas de información (tales como Salesforce, SAP, Quickbooks) y sincronizar información con redes sociales. El primer proyecto fue con la empresa Jogo, donde contaron alrededor de nueve mil personas durante un concierto. Además, se ha trabajado con empresas como Aeris,, Movistar, Diageo y el proyecto principal fue con FIFCO en los locales Musi, en el que se diseñó "La tienda inteligente del futuro", cuyo objetivo fue generar datos que permitieran conocer mejor a los consumidores.

Actualmente, el costo del servicio inicia desde los \$99 por mes, que incluye la generación de un dato. Este corresponde al "Plan Datos" y se pueden agregar otros datos por un costo adicional. Existe también el "Plan Datos + Experiencias", que incluye lo mismo que el plan anterior, pero adicionalmente se puede incluir una experiencia; por ejemplo, si se trabaja reconocimiento facial, se podría diseñar una experiencia personalizada y que a todos los hombres que tengan bigote, se les ofrezca un descuento especial. La mayoría de ingresos de Clicker proviene indirectamente de los servicios que vende Arcade (sitios web, aplicaciones móviles, sistemas de información). A futuro, se pretende buscar nuevos modelos de negocio e

internacionalizar Clicker, en mercados como Guatemala, México y Panamá. Una forma sería mediante alianzas con supermercados y centros comerciales para poder vender, en conjunto, información a las marcas.

Debido a los esfuerzos aislados en mercadeo realizados por el startup, a continuación se muestra un resumen de la propuesta de plan de mercadeo para Clicker:

1. Análisis del entorno: En el país, existen pocos competidores; sin embargo, a nivel internacional destacan empresas reconocidas como: Placemeter, Counterest y Shoppertrak.
2. FODA: En general se concluyó que es un proyecto que podría tener gran éxito, puesto que es un servicio poco común, que se puede aplicar en cualquier ámbito. Eso sí, la falta de recursos y lo rápido que avanza la tecnología pueden ser factores que podrían afectar al startup.
3. Factores críticos para alcanzar el éxito: El mayor valor que puede ofrecer Clicker a sus clientes es generar datos en tiempo real y perspectivas sobre los clientes o usuarios de espacios físicos, utilizando distintas herramientas tecnológicas.
4. Objetivos: El principal objetivo es duplicar la cantidad de contratos cerrados en un año, alcanzando como mínimo ocho proyectos. Esto se pretende realizar proponiendo nuevas tácticas de comunicación y modelos de negocio, haciendo un refrescamiento de la marca, establecer mecanismos de control con el fin de atraer y retener clientes de Clicker.
5. Estrategias: Se utilizó la metodología “Buyer Persona” (cliente ideal), que consiste en crear un arquetipo con todas sus características que representa el cliente ideal para un producto o servicio en específico. A través de este método se detectó que los clientes son y deberían ser principalmente del sector retail; empresas de gran tamaño, y llegar a los tomadores de decisión que son personas entre los 40 y 50 años con puestos de mercadeo e inteligencia comercial. Las estrategias van enfocadas a empresas consolidadas que administren datos y busquen mejorar la experiencia de los clientes.
6. Tácticas: Se trabajó un plan de comunicación digital que propone la creación de un nuevo sitio web, uso de redes sociales, blog empresarial, mercadeo por correo electrónico, optimización de motores de búsqueda (SEO), participación de eventos, pruebas piloto a potenciales clientes, alianzas con organizaciones.
7. Presupuesto: Se analizaron los costos de operación (\$1,432 mensuales por el primer período), los costos de inversión (\$3,300 el primer año). El resultado de la utilidad neta asciende a los \$10,682 por el primer período, un retorno de la inversión del 42%. En cuanto al valor actual neto de los flujos, arrojó un monto positivo de \$7,546 con una tasa interna de retorno del 27%.
8. Control: Se propone la metodología inbound (atraer, convertir, cerrar y enamorar). Es clave la implementación de indicadores comerciales, financieros, operativos y de las herramientas digitales.

En conclusión, existe una gran oportunidad para el startup debido a la necesidad por las empresas de conocer mejor a sus clientes y la transformación digital que se está viviendo. A futuro se recomienda establecer una alianza con organizaciones relevantes que le permitan a la empresa internacionalizarse e, inclusive, expandir su gama de servicios.

Índice general

Capítulo I: Descripción del mercado retail, conceptos de aplicaciones tecnológicas y conceptos de un plan de mercadeo	1
Capítulo II: Situación actual de la empresa Arcade y del startup denominado Clicker.....	26
2.1. La empresa Arcade y su startup Clicker	26
2.1.1. <i>Reseña histórica de Clicker</i>	26
2.1.2. <i>Organigrama de la empresa</i>	28
2.1.3. <i>Aspectos estratégicos de la empresa</i>	30
2.1.4. <i>Líneas potenciales de servicios de Clicker</i>	31
2.1.5. <i>Presupuesto destinado a mercadeo</i>	33
2.2. Estrategia actual del startup Clicker	33
2.2.1. <i>Descripción del startup y modelo de negocio</i>	33
2.2.2. <i>Clientes y proyectos actuales</i>	36
2.3. Descripción del mercado de tecnologías aplicadas al retail	39
2.3.1. <i>Principales competidores</i>	39
2.3.2. <i>Aproximación al mercado meta actual</i>	41
Capítulo III: Investigación de mercado para el startup Clicker	43
3.1. Metodología de investigación	43
3.1.1. <i>Paradigma en que se apoya la investigación</i>	43
3.1.2. <i>Enfoque de la investigación</i>	44
3.1.3. <i>Tipo de investigación</i>	45
3.1.4. <i>Definición de unidad de estudio, poblaciones de interés, selección de muestra y fuentes de información</i>	45
3.2. Modelo de negocio	49
3.2.1. <i>Propuesta de valor de Clicker</i>	49
3.2.2. <i>Estrategia de plan de mercadeo actual y F.O.D.A.</i>	50
3.2.3. <i>Modelo de ingresos de Clicker</i>	52
3.3. Análisis del cliente	56
3.3.1. <i>Segmentos de mercado y mercado meta</i>	56
3.3.1.2. <i>Medición de la satisfacción y percepción de los clientes</i>	60
3.4. Análisis de situación del mercadeo	63
3.4.1. <i>Análisis de la percepción de los socios de la empresa</i>	63
3.4.2. <i>Análisis de la competencia y estrategia</i>	64
3.4.3. <i>Análisis de las estrategias de comunicación</i>	65
3.4.3.1. <i>Análisis de la marca</i>	66
3.4.3.2. <i>Canales de comunicación</i>	67

Capítulo IV: Investigación de mercado para el startup Clicker	71
4.1. Justificación y objetivos de la propuesta	71
4.1.1. <i>Justificación de la propuesta</i>	71
4.1.2. <i>Objetivos de mercadeo</i>	72
4.2. Estrategia propuesta del plan de mercadeo	72
4.2.1. <i>Segmento de mercado meta</i>	72
4.2.2. <i>Propuesta de valor y branding</i>	74
4.2.3. <i>Plan de comunicación y mercadeo</i>	78
4.2.4. <i>Fuentes de ingresos y estructura de costos del plan de mercadeo</i>	95
4.2.5. <i>Mecanismos de seguimiento y control</i>	101
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones	108
5.1. Conclusiones	108
5.2. Recomendaciones	110
Bibliografía	113
Anexo A: Entrevistas a expertos	120
Anexo B: Servicios de la empresa Arcade	123
Anexo C: Encuesta de satisfacción del cliente.....	123
Anexo D: Lista de precios The Unit.....	126
Anexo E: Entrevistas a socios Clicker	127
Anexo F: Proyecciones financieras.....	132
Anexo G: Cronograma de ejecución.....	134

índice de ilustraciones y tablas

3.1.1. Paradigma en que se apoya la investigación	43
3.1.2. Enfoque de la investigación	44
3.1.3. Tipo de investigación	45
3.1.4. Definición de unidad de estudio, poblaciones de interés, selección de muestra y fuentes de información	45
3.2.1. Propuesta de valor de Clicker	49
3.2.3. Modelo de ingresos de Clicker	52
3.3.1. Segmentos de mercado y mercado meta	56
3.3.1.2. Medición de la satisfacción y percepción de los clientes	60
3.4.1. Análisis de la percepción de los socios de la empresa	63
3.4.2. Análisis de la competencia y estrategia	64
3.4.3. Análisis de las estrategias de comunicación	65
3.4.3.1. Análisis de la marca	66
3.4.3.2. Canales de comunicación	67
4.1.1. Justificación de la propuesta	71
4.1.2. Objetivos de mercadeo	72
4.2.1. Segmento de mercado meta	72
4.2.3. Plan de comunicación y mercadeo	78
4.2.4. Fuentes de ingresos y estructura de costos del plan de mercadeo	95
4.2.5. Mecanismos de seguimiento y control	101

Introducción

Las empresas emergentes o “startups” (emprendimientos dinámicos con grandes posibilidades de crecimiento) requieren de apoyo y conexiones de valor para continuar con su crecimiento acelerado, según Fetsch (2018). En este momento, existe apoyo visible a startups del país en las etapas tempranas, incluyendo incubadoras y aceleradoras; sin embargo, en muchos casos, este apoyo se concentra en áreas más técnicas y se dejan de lado los esfuerzos de mercadeo, los cuales son importantes para la comercialización y posicionamiento del startup. La carencia de mantener una misma línea gráfica y proyectar de manera constante la misma imagen del emprendimiento dificulta cumplir objetivos inmediatos y futuros, por lo que el plan integral de mercadeo atenderá directamente dicha necesidad.

El presente proyecto pretende dar una respuesta al startup Clicker sobre la necesidad de formular una estrategia de mercadeo “Business to Business” o “B2B” (de negocio a negocio), para comercializar eficiente y eficazmente todos los servicios que ofrecen para el mercado de retail. Por la naturaleza del negocio de Clicker y su modelo actual, estas tácticas B2B son las herramientas básicas para generar una estrategia más puntual para llegar a los clientes reales del startup, que en este caso son empresas de retail en la Gran Área Metropolitana (GAM) de Costa Rica. La industria de retail en el país, por lo general, se ha mantenido muy tradicional en la búsqueda de nuevas herramientas y tácticas de mercadeo para llegar al consumidor, por lo que Clicker se puede convertir en una gran oportunidad para la diferenciación.

El proyecto se fundamenta en un análisis de situación y una matriz F. O. D. A. para tratar de potenciar las fortalezas del startup en función de las oportunidades encontradas en el mercado. Además, se evaluarán los esfuerzos de comunicación y mercadeo actuales usados por Clicker para encontrar una forma de optimizarlos y así llegar de una manera más directa a los clientes potenciales y enlazarlos por medio de una manera más táctica.

Con este plan de mercadeo se pretende que Clicker pueda atraer nuevos negocios y que de esta forma se optimicen y modernicen los canales de distribución retail para atraer a consumidores de una manera más estratégica, utilizando la tecnología y llevando así a Costa Rica un poco más cerca al futuro de la comercialización, generando datos y oportunidades relevantes por medio de conceptos como “*big data*”, inteligencia artificial y “*software as a service*” o “*SaaS*” (*software* como servicio).

En cuanto a la distribución del documento, éste se divide de la siguiente manera: en el primer capítulo se describe el mercado “retail”, conceptos de aplicaciones tecnológicas y de plan de mercadeo. Seguidamente el capítulo dos indica la situación actual de la empresa Arcade y del startup denominado Clicker. El siguiente apartado se basa en la investigación del mercado para el startup Clicker. La propuesta de plan de mercadeo para la marca Clicker se presenta en el capítulo cuatro. Por último, las conclusiones y recomendaciones se encuentran en el capítulo cinco.

Capítulo I: Descripción del mercado retail, conceptos de aplicaciones tecnológicas y conceptos de un plan de mercadeo

En el presente capítulo, primero se abordarán los conceptos generales para crear una base fundamental del trabajo y que ésta facilite el análisis del startup Clicker. Se revisará la bibliografía existente sobre conceptos generales que se utilizarán para la fundamentación del trabajo y análisis del startup Clicker. De forma general, los conceptos a analizar se encuentran relacionados con el sector minorista y tecnologías en tendencia que están siendo implementadas dentro de este sector para el mejoramiento de la experiencia de los consumidores.

El objetivo de esta sección es contextualizar el entorno de las tecnologías que se están aplicando en este sector que se conoce como “retail”, lo cual que facilitará el desarrollo de la propuesta del plan de mercadeo. Por lo tanto, el uso de cada concepto será en diferentes partes de la investigación y no en un capítulo en específico.

1.1. Descripción del retail

En este apartado se conocerán los principales conceptos que se manejan al referirse al sector retail, su posicionamiento dentro de Costa Rica y los cambios que está sufriendo este sector como parte de los esfuerzos innovadores y uso de tecnologías.

1.1.1. Conceptos del retail

Antes de iniciar con el análisis para este trabajo de graduación, es necesario definir algunos conceptos clave que serán repetidos en diversas ocasiones en el documento. Primero, hay que tener claro qué se va a considerar “retail” (o “ventas minoristas” en español).

Como primer concepto que se debe empezar a definir en detalle sobre qué es el retail, según Juneja (s.f.), es el “mercado”, el cual es un sistema o sitio donde las partes intercambian productos o servicios ofrecidos por el vendedor a cambio de dinero del comprador. Para Rivera y de Garcillán (2007), el mercado es un conjunto de compradores que busca un determinado producto, e incluye a los vendedores que desean intercambiar estos productos. Asimismo, el mercado se puede fácilmente dividir en varias clasificaciones:

- *Por función del tipo de comprador:* Comprador individual (para consumo propio) o empresarial.
- *Por función del tipo de producto ofrecido:* Materias primas, productos manufacturados, servicios, productos alimenticios, productos financieros o ideas.
- *Según número de competidores:* Se usa la clasificación de Stackelberg que clasifica, de acuerdo a la cantidad de oferentes y demandantes, usando un espectro de una

concurrència perfecta con muchos oferentes y muchos compradores; hasta un monopolio bilateral con un único oferente y un único demandante.

De acuerdo a Manuel Zaplana (2017), “el retail recoge todas las actividades que intervienen en la venta de algo en algún sitio, ya sea físico o virtual y donde dicho sitio desempeña un papel protagonista en la venta.” Para el mismo autor, esta definición es la más cercana a la realidad porque sintetiza todas las variables del “retail”. Al incluir a todas las actividades en el concepto, se cuentan tanto las del fabricante del producto hasta el punto de venta, el cual queda definido como el sitio.

Además, según Zaplana (2017), la venta debería considerarse como la transacción final que va a dar el sentido al sistema de retail y es el objetivo de las actividades. En cuanto al sitio, o bien llamado el “punto de venta”, es relevante identificar que existen físicos (tiendas, oficinas, restaurantes, etc.) o virtuales como tiendas en línea o aplicaciones (“apps”); sin embargo, la autora Juneja (s.f.) recalca que el retail es la transacción directamente con el consumidor o usuario final y agrega que se da en cantidades pequeñas para su uso. Algunos ejemplos de empresas retail son los supermercados como Más x Menos y Auto Mercado, que realizan la venta de productos a usuarios o clientes finales.

De forma contraria, existen las ventas mayoristas en las que su principal diferenciador se debe a una variación en la cadena de distribución. A diferencia del retail o ventas minoristas, las empresas mayoristas tienen poco o nulo contacto con los usuarios finales o consumidores. En ciertas situaciones son los mismos fabricantes, aunque en otras ocasiones juegan el papel de intermediarios entre el fabricante y el minorista. La principal razón, según amplía Vásquez y Trespalacios (2009), es que ciertas organizaciones cuentan con una gran cantidad de clientes, por lo que se dificulta el manejo de todos por una sola empresa.

Siguiendo la conceptualización del retail, el autor Llorca (2018) prefiere definirlo como todo espacio que se pueda considerar un punto de venta, siendo así en entornos comerciales orientados a consumidores, o B2C (por en concepto en inglés de “Business to Customer” o “negocio a cliente”), como también entre empresas o de empresa a profesionales, conocido como B2B (por “Business to Business” o “negocio a negocio”). Ejemplos de retail incluyen transacciones desde pequeñas tiendas de barrio hasta cadenas multinacionales de supermercados, e incluso empresas de servicios como gimnasios, clínicas veterinarias, discotecas, entre otras.

Juneja (s.f.) recalca que existe una cadena de valor, en la que los vendedores minoristas (o “retailers”) compran en grandes cantidades directamente a los fabricantes o a un vendedor mayorista. Para el autor Zaplana, ha habido un cambio en el concepto de retail. Si bien antes se consideraba como parte del sector solamente los dueños de tiendas físicas, ahora se incluyen también los que venden productos o servicios dependiendo de puntos de venta (sean propios o no) y que además transmiten los valores de la marca por estos canales.

La existencia de medios digitales también ha creado un cambio en el retail. Tiendas virtuales y los llamados “online marketplaces” (mercados virtuales), que son sitios web o aplicaciones que facilitan la actividad de compra y en la que el operador del sitio no mantiene inventario propio, sino que administra el inventario de terceros para facilitar la transacción (Kestenbaum, 2017); son algunas de las herramientas con las que cuentan los retailers para llegar a consumidores finales.

Por otro lado, para Moreno (2015), incluso existe hoy en día un modelo de “hybrid retailers” (minoristas híbridos) que son empresas de retail con presencia física y que han establecido una presencia de comercio en línea o “e-commerce” exitosa, generando una experiencia digital amigable para el usuario. Asimismo, este modelo híbrido ha permitido recuperar datos de clientes vitales para la generación de nuevas tácticas de mercadeo y ventas. También, el concepto de hybrid retail se extiende a cuando un comercio aplica un uso compartido de su espacio en pro de la experiencia. Como explica el autor O’Shea (2018), empresas como Amazon, Apple y AT&T lo han aplicado de esta manera. Recientemente, AT&T abrió un concepto de tiendas llamadas The Lounge, siendo este un híbrido entre café y local de venta de smartphones.

El retail aún tiene campo para cambiar. Según McMillon (2017), CEO de Walmart, el retail se verá influenciado en un futuro por la tendencia del consumidor de sentirse empoderado para explorar por sus propios medios –y usando la tecnología–, obligando a los comercios a idear estrategias de experiencia para el usuario; además de que la globalización ha generalizado los gustos de los consumidores a nivel mundial. Insiste McMillon en que los retailers deben generar valor agregado a los clientes, por ejemplo, sostenibilidad social y ambiental, así como en servicio al cliente e innovación.

1.1.2. Situación del retail en el país

La tecnología y sus diferentes aplicaciones han venido a cambiar la forma de hacer negocios en la actualidad y ha tomado fuerza en los últimos años. Esto ha sucedido no sólo dentro de las organizaciones, sino también en el mundo externo y la interacción con los proveedores, clientes, competidores, aliados, entre otros. Ninguna industria se escapa del impacto de la revolución tecnológica, más bien resulta necesario incorporar las nuevas tecnologías con rapidez para promover el desarrollo de esas industrias dentro de diferentes mercados.

En cuanto a la industria del retail, el consumo masivo por parte de los consumidores está en constante cambio en el día a día debido al acceso a las tecnologías de información. Según un estudio realizado por la compañía internacional Accenture dentro de la industria retail en Chile, se encontró que alrededor de 88% de la población se encuentra al tanto de esa transformación disruptiva que está sufriendo la industria (PROCOMER, 2017). Por otro lado y, según PROCOMER, la industria costarricense no se encuentra lejos de esto. Las cinco tendencias que marcan la industria local y que tomará fuerza en los próximos años son:

- *Inteligencia artificial:* La inteligencia artificial (I.A.) es reconocida como un pilar importante dentro de la industria de consumo masivo al otorgar un grado mayor de personalización a los procesos interno y externos, así como productos y servicios que se ofrecen en el mercado.
- *Ecosistemas:* La conectividad de la que gozan los actores dentro del mercado ha llevado a la creación de ecosistemas digitales; es decir, una economía de plataformas en la que no existen límites ni para los consumidores ni para las organizaciones. Si las empresas desean ser competitivas, deben tener una conexión directa y trabajar en conjunto con estos ecosistemas.
- *Fuerza laboral:* Los organizaciones deberán implementar estrategias para formar a sus colaboradores y adoptar una relación de humanos en conjunto con las máquinas. La flexibilidad dentro de las organizaciones permitiría un estilo de trabajo más ágil, características de un estilo menos tradicional
- *Regulación:* El acelerado crecimiento de las tecnologías ha permitido la creación de nuevas industrias y empresas, por lo que es necesario la creación de políticas regulatorias para cubrir todo tipo de actividad económica.
- *Diseño para humanos:* Por décadas se presenciaron los cambios que generaban las nuevas tecnologías y cómo las personas y organizaciones tenían que adaptarse a los nuevos cambios. En la actualidad, las tecnologías se hacen a favor de las personas y sus necesidades.

Tendencia	Descripción
Inteligencia Artificial	Reconocido como un pilar dentro de las industrias de consumo masivo al permitir personalización en los procesos, productos y servicios.
Ecosistemas digitales	Economía de plataformas donde no existen límites para los consumidores u organizaciones. Además, permiten incrementar la competitividad de las empresas al trabajar en conjunto con estas empresas.
Fuerza laboral	Implementación de estrategias para la formación de los colaboradores y crear una relación entre humanos y máquinas.
Regulación	Con el surgimiento de nuevas industrias y modelos de negocios surge la necesidad de nuevas políticas regulatorias para cubrir las diferentes actividades económicas.
Diseño para humanos	Las nuevas tecnologías se crean en función de las personas acorde a sus necesidades y se adaptan a ellas.

Tabla 1: Tendencias de tecnologías en retail.

Tomando en cuenta estas tendencias y los cambios por venir, las organizaciones costarricenses que operan dentro de la industria de tecnologías tienen una gran oportunidad de promover ese desarrollo para solventar las necesidades locales e internacionales y, de la misma forma, producir ganancias por medio de sus servicios y productos.

Por otro lado, se debe entender el papel de los consumidores dentro de esta industria y cuál ha sido su papel como actores del mercado. Una empresa tradicional tendría como un hecho que los consumidores se encuentran al final de la cadena de valor del negocio; sin embargo, esto ha cambiado y es una tendencia que las empresas deben tomar en cuenta dentro de sus estrategias. Los consumidores tienen todas las

herramientas para acceder a información sobre los competidores y realizar comparaciones de las ofertas y precios al realizar sus compras.

Una de las soluciones que están empezando a realizar las empresas costarricenses es co-innovar el retail en conjunto con los clientes. Las empresas se están comprometiendo a generar experiencias de compras para desarrollar confianza al pensar que se está obteniendo la mejor oferta al mejor precio cumpliendo y con las necesidades de los consumidores. Un ejemplo de esto es el nuevo centro comercial en Heredia llamado Oxígeno. En una entrevista al periódico El Financiero, Javier del Campo, vicepresidente de Cuestamoras (desarrolladora del proyecto), indicó que ven el centro comercial como un “human playground”, es decir, un lugar para seres humanos que ofrece entretenimiento, recreación y crear nuevas experiencias. Por eso, Del Campo también habla de la importancia del “retailtainment”, que quiere decir vender y entretener (Fallas, 2019).

Eso sí, aún son pocas las empresas que se están diferenciando. Del Campo menciona que incluso a Oxígeno le falta mucho por hacer e indica que son pocos los “retailers” (minoristas) que han logrado experimentar con pasos más allá de lo tradicional. La industria, poco a poco, va cambiando; se tiene la teoría pero no la práctica. Implementar tecnología implica costos que pueden ser altos pero deberían verse como una inversión, ya que al crear nuevas experiencias con tecnología, se pueden generar datos que permitan conocer mejor a los consumidores y, por consiguiente, tener estrategias de mercadeo más efectivas que permitan aumentar ventas. En esa misma línea, Juan Bernárdez, gerente de estrategia de White Rabbit Saatchi & Saatchi, afirma que Oxígeno se construyó en una época en la que la tendencia global es que las personas prefieren gastar más en experiencias que en productos. Bernárdez menciona que los centros comerciales en otros países que más están prosperando tienen la mayoría de su área apartada para experiencias, mientras que una menor parte para compra de productos (Fallas, 2019).

Existen varios esfuerzos por parte de las compañías en Costa Rica en adecuar sus estrategias, servicios y productos apostando al futuro. Según un artículo del periódico La Nación, entre estas empresas se encuentran Auto Mercado, Ekono, Gollo y Monge, las cuáles se encuentra fortaleciendo sus sitios web, ventas a domicilio, implementando las compras en línea y fortaleciendo su presencia en medios digitales. (Cordero, 2018). Además, como menciona Fiorella Solano de la empresa FIFCO en una entrevista (ver anexo A), las empresas de retail buscan generar experiencias para el cliente para que éste quiera conocer a la empresa, por lo que la atención al cliente y la experiencia en la tienda deben ser igual o mejor a la experiencia en línea.

Los consumidores se encuentran conectados por medio de sus dispositivos móviles con los cuales se les facilita la búsqueda de productos, obtienen información y recomendaciones y, por último, realizan sus compras de forma tradicional. Entre las empresas costarricenses que se encuentran realizando esfuerzos para aprovechar todos los medios digitales a favor de los consumidores se pueden identificar:

- *Auto Mercado*: Entre sus esfuerzos está el mejoramiento continuo del servicio de compras a domicilio, en el que el consumidor no tiene que desplazarse a la tienda física. Este servicio se encuentra disponible desde el año 2001. Además, la organización cuenta con 21 supermercados en todo el país y se espera la apertura de un Automercado y además tres tiendas de conveniencia Vindi. La empresa cuenta con una aplicación digital que les permite a los usuarios la visualización de los productos, marcas, tamaños y los precios con el fin de facilitar la experiencia de compra. Por último, la organización se encuentra ejecutando remodelaciones a sus locales, así como cambios a su marca y logotipo.
- *Ekono*: Las tiendas de consumo al detalle, Ekono, inauguraron una tienda digital para la realización de compras dentro de Costa Rica. El lanzamiento fue realizado en el 2014 y ha funcionado hasta la actualidad. Se espera un incremento de locales en todo el país de alrededor de 7 tiendas terminando en un total de 45 establecimientos. Por último, entre sus estrategias se encuentra la remodelación de los locales, introducir una aplicación en línea que facilite las compras e información de sus productos, financiamiento en línea y programas de lealtad.
- *Gollo*: Los establecimientos Gollo lanzaron una tienda virtual en el 2014. Cuentan con 130 tiendas de electrónica, 16 ópticas y agencias de motocicletas. Unos de sus objetivos para el 2018 es inaugurar 9 tiendas de ópticas e incorporar dispositivos tecnológicos en sus comercios.
- *Importadora Monge*: Creó una tienda en línea desde el 2015 y cuenta con alrededor de 187 puntos de venta. Entre sus planes están el fortalecimiento de sus comercios y mejoras en sus puntos de venta físicos.

Si bien los locales se encuentran al tanto de las nuevas tendencias, no sólo es trabajo de ellos para posicionar las marcas en el mercado, sino también de los centros comerciales. Han habido casos como el de Oxígeno, mencionado anteriormente, que se han esforzado por implementar nuevas tecnologías en el complejo comercial, como por ejemplo, tótems interactivos, internet inalámbrico gratis, cupones digitales, entre otros. Las ventas en línea han ido creciendo a ritmo acelerado, por lo que los centros comerciales y los “malls” están reinventando sus estrategias para complementar los esfuerzos de los locales dentro de estos.

Las tiendas y ventas en línea también han experimentado crecimiento en los últimos años; se han triplicado en Latinoamérica durante los últimos seis años y actualmente los ingresos por ventas en línea rondan los \$40,000 millones (cuarenta mil millones de dólares), según cifras de la firma consultora IDC (Chacón, 2019). Además, a esto se ha unido las nuevas empresas y aplicaciones móviles que realizan entregas a domicilio como, por ejemplo, Go Pato, Uber Eats, Glovo, Hugo, entre otros, lo cuál ha promovido las ventas en línea.

Asimismo, las ventas en línea se encuentran en crecimiento y están afectando las ventas en físico. Según un artículo de La Nación, en otros países como Estados Unidos, para marzo 2017 se habían cerrado alrededor de 2.600 tiendas en diferentes áreas; sin embargo, el especialista en ventas minoristas Douglas Stephens recomienda para Costa Rica observar los locales físicos como una oportunidad y no sólo como un gasto. Es decir, convertir los locales en espacios que despiertan

sensaciones en los consumidores al mismo momento en que se trabaja en el mejoramiento de las ventas en línea (La Nación, 2017).

Los “malls” han logrado mantener la atracción de las personas con diferentes tácticas en los centros comerciales, entre las cuáles destacan las ferias de diferentes tipos, entretenimiento para todas las edades y gustos, conciertos y espectáculos, experiencias en las compras, lanzamientos de productos y, principalmente, un crecimiento en la interacción de forma digital con los consumidores.

Los gerentes de los centros comerciales se encuentran al tanto de los cambios que se deben realizar para disminuir el impacto de las nuevas tendencias y, de forma general, la estrategia ha sido comenzar a activar todos los sentidos del ser humanos dentro de los “malls” al entender que los consumidores necesitan sentir, oler, ver y tocar los productos antes de completar una compra. La manera en que se observan a los consumidores debe cambiar por medio del entendimiento de su posición en el mercado y su ventaja al tener acceso a gran cantidad de información.

1.2. Industria de las tecnologías aplicadas al retail

En esta sección se describirán las diferentes tecnologías que se encuentran a la vanguardia y están siendo aplicadas al sector retail como parte de las estrategias y esfuerzos de mercadeo por parte de las empresas que realizan ventas minoristas.

1.2.1. Concepto de tecnologías aplicadas al retail

El sector retail, al igual que otros sectores, se encuentra en un proceso de transformación importante dentro de Costa Rica y en todo el mundo. El ritmo de crecimiento y dinamismo es estable; sin embargo, los comercios dentro de este sector se encuentran viviendo grandes retos en su modelo de negocio, practicado desde hace décadas, que es utilizar establecimientos físicos para cerrar las ventas. Según Javier del Campo para America Retail: “Se debe crear un nuevo paradigma. No se puede continuar partiendo desde el mismo. Las sociedades cambian con el tiempo.” (Lizan, 2018).

Dentro de las principales causas de esta transformación en los modelos de negocios se encuentra el constante desarrollo de nuevos medios de comunicación. Los consumidores cuentan con un acceso más amplio a diferentes fuentes de información que ha impactado al sector comercial, así como nuevos canales para la realización de las compras, como las ventas digitales. Por tal razón, la atracción de clientes a los espacios físicos se ha convertido en un reto para este sector cuando actualmente es posible realizar una compra sin tener que salir del hogar. (Agüero, 2018)

De acuerdo a un artículo de El Financiero, los comercios en Costa Rica deberían esperar menor cantidad de clientes en los espacios físicos. Las formas de consumo han cambiado y las visitas a los centros comerciales se verán reducidas, pero no se

verán afectadas las ventas. Se espera un consumidor que frecuente menos los locales, pero consumiendo más a la hora de realizar sus visitas. (Fallas, 2018).

En Costa Rica, muchas empresas están transformando sus modelos de negocio ante las nuevas tendencias de los consumidores y, en vez de implementar estrategias similares a las anteriores, sus modelos están cambiando toda la fórmula del negocio. Un cambio muy importante es que los clientes son expertos y cuentan con fuentes de información accesible como los comentarios que se publican en las diferentes redes sociales o páginas en internet. (Cordero, 2018)

Los comercios están repensando el objetivo de un plan de mercadeo y no enfocarse en la creación de demanda, sino en la generación de experiencias y despertar las emociones en los consumidores que, como resultado, se traduce en fidelidad con la marca o empresa. Por otro lado, las tecnologías que están cambiando la forma de hacer negocios están siendo incluidas en las estrategias a favor para incrementar las ventas. (Cordero, 2018).

Un cambio importante que sufre Estados Unidos, e incluso Costa Rica, es el cierre de los espacios físicos como consecuencia del incremento de las ventas en línea. Aunque en Costa Rica este cambio no es tan visible, en otros países sí lo es, pero según un experto en mercadeo Douglas Stephens para el periódico El Financiero (2018), el cierre de los espacios físicos no es una decisión tan viable porque a las personas le gusta tener los productos en físico y observarlos antes de realizar una compra. Es posible que un local reduzca su productividad por el aumento de las ventas en línea, pero se debe analizar el papel de los locales como disparadores de las ventas por internet. (Fernández, 2017).

Los comercios costarricenses se deben preparar para experimentar un consumidor diferente y desarrollar estrategias que incluyan precios bajos, programas de fidelidad, promociones y variedad en los productos. Por otro lado, las ventas en línea crecerán alrededor de 10% durante los próximos cuatro años (mismo crecimiento que tuvo Costa Rica en el período entre 2011 y 2016), variable que afectará las ventas en los espacios físicos. (Fallas, 2018).

Por otro lado, el hecho de que los consumidores cuentan con mayores fuentes de información les permite realizar compras más inteligentes e informadas. Además, es mucho más sencillo realizar comparaciones entre productos de diferentes empresas y obtener información sobre las experiencias de otros clientes haciendo uso del mismo producto. Sin embargo, como menciona Lizan (2018), la tecnología no debe verse como un reto, sino como una herramienta ideal para repensar los espacios físicos.

Las empresas dentro de este sector deben repensar sus estrategias de ventas, promover interacción entre personas en conjunto con las redes sociales, generar emociones y crear una experiencia para el cliente. Por lo que muchas compañías se están esforzando en crear nuevas experiencias para los consumidores utilizando nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, realidad virtual aumentada, conteo de personas por medio de sensores, entre otros. (Agüero, 2018)

La inteligencia artificial (I. A.), según Rodríguez (2018) es “...campo de la informática que estudia y desarrolla sistemas capaces de realizar tareas que normalmente se atribuyen a la inteligencia humana...” Por medio del análisis de datos, las empresas podrán tomar decisiones importantes y descifrar la demanda de los productos, mejorar la administración de los inventarios, optimizar cadenas de producción y desarrollar estrategias de mercadeo. La I. A. es uno de los mecanismos que más se encuentran adoptando las grandes empresas que venden al detalle; sin embargo, también se está invirtiendo en tecnologías como: internet de las cosas, robótica, realidad aumentada, programas de aprendizaje automático, automatización de procesos, entre otros. (Rodríguez, 2018)

Por otro lado, han aparecido gran cantidad de redes sociales y dispositivos inteligentes que le permiten a los usuarios comunicarse con las diferentes marcas. De esta manera, las empresas han adoptado nuevas formas para acercarse a sus clientes e incrementar sus ventas. Los espacios o puntos de venta no sólo muestran los productos para que sean vistos por los clientes, sino que también se están despertando las emociones de estos e interactuando con la marca.

Como resultado de estas tendencias, se han identificado tres pilares que se relacionan al punto de venta: redes sociales, digitalización del espacio físico y dispositivos móviles. Es común visitar puntos de venta donde se encuentran códigos Q. R., pantallas táctiles, realidad aumentada, entre otros. Todo esto se realiza con el fin de crear una experiencia al consumidor, facilitar las compras y brindarle la información necesaria de los productos. El objetivo final es crear un grado alto de fidelidad con la marca que se interactúa. (CAAD, 2017)

Dentro de una perspectiva global, las empresas minoristas se encuentran invirtiendo en diferentes tecnologías, redefiniendo sus estrategias y cadenas de suministro, creando experiencias para los clientes, automatizando procesos y redefiniendo sus objetivos. En los próximos años se espera que 79% de los comerciantes en Norteamérica inviertan en procesos automatizados, 85% planea personalizar las visitas y experiencias de cada cliente en Latinoamérica, y alrededor de 79% tiene como objetivo impulsar las compras digitales, tanto en Europa como en el resto del mundo. (Zebra, 2017)

En los últimos años, las tecnologías de información han desarrollado los mercados del mundo y el comercio mundial. Los cambios en el mundo, en relación a la innovación y desarrollo, permiten una mejora en las cadenas de valor y, como consecuencia, los flujos comerciales se han incrementado (INTAL, 2015).

De los campos que actualmente se está discutiendo en diferentes contextos está el concepto de “big data” (grandes volúmenes de información) que, según la escuela de negocios de la asociación AICAD en Madrid (2015), se define como “procesamiento de volúmenes de información tan grandes que no pueden ser analizados mediante las tecnologías y técnicas de análisis de datos convencionales” (AICAD, 2015).

El big data es un acontecimiento mundial que se ha disparado debido a la gran cantidad de dispositivos tecnológicos que se utilizan diariamente. Entre estos dispositivos se encuentran las computadoras, teléfonos inteligentes, automóviles, electrodomésticos conectados a una red, televisores, entre otros. Estos generan gran cantidad de datos en cuestión de segundos al punto que se vuelve inmanejable por las técnicas convencionales (CIECTI, 2015).

Existen diferentes retos en cuanto al manejo del big data no por la cantidad de la información, sino sobre las técnicas que se utilizan para el análisis de este tipo de información. Esto ha llevado a la demanda y creación de nuevos modelos de análisis de la información, especialistas en diferentes campos, herramientas tecnológicas, planes estratégicos en las organizaciones, entre otros. Este tipo de información no sólo se manipula dentro de la industria tecnológica, sino que su uso se ha extendido a las finanzas, la industria de salud, los deportes, el transporte, el medio ambiente, la administración pública, entre otros (CIECTI, 2015).

Las empresas más grandes son las que han adoptado el uso del big data en el desarrollo de las estrategias de mercadeo. Sin embargo, se espera que con el tiempo, tanto las empresas medianas como pequeñas, comiencen a aprovechar las ventajas de este tipo de datos. Como ejemplo de la importancia que se le atribuye al big data, dentro de la Unión Europea se espera que contribuya al Producto Interno Bruto (PIB) en 1,9% para el año 2020. Esto se traduce en un incremento en la creación de empleos y solución de muchos problemas de orden social, económico y salud (UPM, 2015).

1.2.2. Aplicaciones comerciales

Anteriormente se detallaron varias de las principales tecnologías aplicadas al sector retail; sin embargo, es importante conocer casos de éxito de ellas. Para ejemplificar la importancia que ha adquirido la tecnología aplicada al retail a nivel internacional, se pueden mencionar casos como el de Walmart y Amazon Go. Ambas compañías son grandes en el concepto de retail y han sabido aprovechar las tendencias para siempre poder satisfacer las exigencias del consumidor antes de que el mismo las requiera.

En el caso de Walmart, desarrollaron una aplicación para los dispositivos móviles que no resultó ser un éxito en un inicio porque los clientes tenían un celular a mano, o bien, no se sentían cómodos con la visualización de la aplicación. Debido a esta insatisfacción compartida por los usuarios, Walmart lanzó sus “kioscos” en el año 2017. Fue un lanzamiento de prueba en apenas cinco tiendas y hoy tienen implementado este sistema en más de 50 ubicaciones donde cada una cuentan con uno o dos kioscos. Estos kioscos son pantallas táctiles en donde el cliente puede comprar todo desde la página de Walmart y escoger cualquier forma de pago, inclusive escogen si quieren retirarlo en la tienda o si prefieren que les llegue a la casa. El departamento de tecnología e innovación también instaló en todos los dispositivos móviles que los empleados utilizan para cumplir con sus labores diarias esta misma aplicación y así poder darle un trato mucho más personalizado y eficiente al cliente.

La empresa Walmart no solo ha desarrollado esta iniciativa en las tiendas, también ha implementado lo que llaman “botones de la siguiente generación” que sirven para que los clientes soliciten ayuda en caso de que tengan alguna duda sobre un producto o servicio y funcionan por medio de conexión inalámbrica. Los colaboradores que llegan a atender están totalmente especializados en el departamento de donde los contactan, ya sea: pintura, inmobiliario, telas, deporte, entre muchos otros departamentos con los que cuenta Walmart. Por otro lado, en el departamento de comidas “deli”, el cliente ordena por medio de una pantalla interactiva en el local, va a hacer sus compras y pasa rápidamente a recoger su orden. Por último, las tiendas también ofrecen el servicio de recoger las órdenes en caso de que las personas deseen hacerlo por ellas mismas y no por envíos a sus viviendas.

Amazon Go representaría otro caso bastante notable por su disrupción a nivel mundial. Amazon es una empresa que se conoce principalmente por la venta de productos de manera electrónica; sin embargo, uno de los últimos proyectos es el conocido como Amazon Go, que es un centro de conveniencia físico el cual ofrece una experiencia a los usuarios totalmente innovadora, ya que rompe con la manera tradicional de hacer compras en los supermercados como, por ejemplo, el no tener que hacer fila para pagar los productos. La primera tienda se lanzó durante enero del 2018 y, a inicios del 2019, ya se contaba con diez ubicaciones. Se espera que para los próximos diez años se encuentren operando alrededor de dos mil tiendas que manejen este tipo de concepto. En estos establecimientos los usuarios pueden encontrar refrescos, comida, productos de conveniencia y demás variedad en productos.

Las personas que desean ingresar a alguno de estos establecimientos necesitan tener instalada la aplicación móvil de Amazon Go, sino no es posible adquirir ni comprar producto alguno. El funcionamiento es el siguiente: cuando una persona toma un producto de la góndola, este es detectado por la aplicación móvil y es agregado a un carrito de compras, o eliminado automáticamente cuando el cliente decide no llevar el producto. Cuando la persona sale del establecimiento, se realiza un cargo automático en la tarjeta de crédito vinculada a la cuenta de Amazon.

Entre las tecnologías que se encuentra usando Amazon Go están las de proximidad y la geolocalización que hace uso de la ubicación del celular y se conecta con la del producto. Además, hay varias cámaras que utilizan la visión por computadora que procesan imágenes que hacen la experiencia posible. Como resultado se genera un aprendizaje automático en la que poco a poco se conocen los actos y necesidades del consumidor que permiten brindar recomendaciones para que las experiencias sean cada vez más personalizadas.

Por otro lado, a nivel de otras tecnologías aplicadas en casos comerciales, se puede mencionar la empresa de muebles IKEA, que utiliza la realidad aumentada en sus tiendas. Ellos crearon una aplicación móvil en la que los usuarios pueden ver cómo una cama o un sillón se puede ver en su cuarto de habitación. Esto, en gran medida, se debe a los esfuerzos que han hecho Apple y Google en sus sistemas operativos, en donde este tipo de tecnologías son más fáciles de implementar.

Actualmente, los establecimientos están buscando generar la mayor cantidad posible de datos útiles en sus diferentes espacios físicos. Por ejemplo, existen góndolas inteligentes que ayudan a controlar el nivel de inventario de un producto, optimizar el acomodo del planograma en un supermercado, asegurar que las marcas están teniendo exposición, saber si los precios están bien colocados, entre otros. De hecho, existen marcas que se dedican únicamente a desarrollar este tipo de góndolas, como lo pueden ser las empresas Vispera, Smart Shelf, Wiseshelf y PW Four Star.

Las marcas se preocupan por la percepción y satisfacción de sus clientes y en muchos casos utilizan la evaluación del NPS (“Net Promoter Score”), una calificación que se utiliza mundialmente para medir lo que popularmente se conoce como el “boca en boca”. Por medio de una pregunta, los clientes realizan una calificación del servicio o experiencia en general de una marca en específico. El NPS se obtiene restando el porcentaje de detractores de la marca al porcentaje de promotores de la marca. En el caso de esta encuesta, las calificaciones fueron entre 9 y 10, y hubo dos personas que no contestaron la pregunta.

Las tecnologías aplicadas al sector retail, como resultado, permiten optimizar los procesos de compra y ahorro de tiempos en búsqueda de productos, espera en filas o ahorro en recurso humano. Asimismo, en términos de seguridad, la precisión de la tecnología es muy alta, por lo que hacer un robo en la tienda es muy difícil y por ende en caso de que alguien quiera robar un producto, se le hará el cobro en la tarjeta. Les ayuda también en el tema de manejo de dinero y conocer mejor el comportamiento de los consumidores.

No obstante, desde la perspectiva de Alonso Castro, director de Tecnologías de Información de la Universidad de Costa Rica, se debe manejar la implementación de las tecnologías con cautela ya que se estará depositando todos los datos en un solo lugar y, en caso de que sufran de una irrupción en el sistema, se pueden quedar sin la información necesaria para continuar con la operación del negocio (ver anexo A).

La implementación de la tecnología no solo facilita el proceso de compra para el cliente sino también, los educa. En varios establecimientos cuentan con proyecciones interactivas para que los clientes conozcan sobre las nuevas tendencias como lo son: Google Home, Apple TV, entre otros. Se puede observar que todos estos avances tecnológicos aportan en gran medida a la educación de los clientes, a promocionar artículos, al aumento de ventas y al desarrollo de nuevas iniciativas para ser implementadas en un futuro cercano.

1.2.3. Otras estadísticas relevantes para sector retail

Como se ha mencionado anteriormente, las nuevas tecnologías son la razón principal de los cambios que se están viviendo dentro del mercado detallista. Las empresas se encuentran innovando sus modelos de negocio para mitigar el efecto en sus ventas y competir en el mercado.

Entre algunos datos internacionales, se pueden rescatar los resultados del estudio del mercado latinoamericano realizado por la empresa Nielsen a finales de 2016, en el que se resaltan diferentes características que mantuvieron el índice de confianza de los consumidores en una posición estable. En este estudio se describen ciertos indicadores importantes para la región y que deberían tomar en cuenta los actores principales. De forma regional, la inflación creció hasta 16,8% para el 2015 lo cual provocó una desaceleración en el crecimiento del consumo en 3,6% ubicándose en 0,8% para el mismo año. (Nielsen, 2016)

Otros retos que se están viviendo en Latinoamérica son:

- Existe una presión inflacionaria por la devaluación de monedas locales que eleva el costo de vida.
- Reducción en la inversión promedio terminando en -2,3%.
- El Producto interno bruto se encuentra en desaceleración impulsado por las grandes economías en el mundo.

Entre las estrategias que se están ejecutando en los diferentes países latinoamericanos se encuentra el autoservicio con crecimiento considerable, aunque países como Puerto Rico y Costa Rica se encuentran atrasados en esta área. Otros países como Brasil, Chile y México tienen como canal moderno como el principal con una participación del 65%, 65% y 52%, respectivamente. Por último, de forma contraria países como Venezuela, Colombia, compiten con los canales tradicionales con 49% del mercado cada uno (Nielsen, 2016).

De acuerdo a este mismo estudio, existen seis tendencias principales que se pueden observar dentro del mercado latinoamericano, lo cual se ha venido practicando en los diferentes establecimientos como, por ejemplo, estrategias para mantener a los clientes y generar demanda. Es importante que estas y otras estrategias se tomen en cuenta en el momento en que se defina a quién o quiénes se van a dirigir los esfuerzos de mercadeo con el propósito de adaptar o combinar los servicios con estas estrategias.

1. Shopper marketing

Una tendencia para el sector es el desarrollo de un conocimiento profundo de los consumidores. Es necesario entender que algunos consumidores presentan características colectivas, pero también cuentan con muchas diferencias entre sí. Estas características se encuentran más marcadas por la segmentación generacional donde los “millennials” y “baby boomers” representan el 24% del mercado cada uno; el siguiente segmento generacional es la generación Z que comprende el 20% del mercado. Los baby boomers es el segmento que está creciendo más; sin embargo, serán los millennials y la generación Z los que van a contar con mayor capacidad económica en el futuro. Es importante resaltar que dichos segmentos generacionales se definen de la siguiente manera según el estudio de mercado de UNIMER-ICE. Los baby boomers, entre los 52 a los 70 años de edad, se caracterizan por tener familias cuantiosas y ser muy trabajadores. Los millennials, por su lado, se inclinan por ser

más afines a la tecnología y tener un pensamiento mucho más liberal; van desde los 20 a los 36 años de edad. Por último, la generación Z es la de menor edad ocupando el estrato de los 7 a 20 años de edad, se convierten en la primera generación dependiente de la tecnología por lo tanto tienen mucha afinidad con redes sociales y su principal enfoque son ellos mismos.

2. Fidelización

Una de las estrategias para la retención de clientes son los programas de lealtad que son tomados en cuenta por los consumidores al escoger una marca. Alrededor de 82% de los compradores prefieren una marca sobre otra por el hecho de contar con un programa de lealtad. En Latinoamérica, sólo 46% de las empresas detallistas cuentan con programas de fidelización del cliente que generalmente consisten en acumulación de puntos a cambio de productos, premios, cupones o descuentos en las próximas compras. Sin embargo, sólo 18% de los clientes son totalmente fieles a una marca, mientras que el resto le gusta experimentar con más marcas.

Las razones por las que un cliente cambia de “retailer” están principalmente el precio, seguido por productos de mayor calidad, mejores servicios, mayor variedad o mejores características.

3. Combinación de formatos

Una de las tendencias dentro de los mercados latinoamericanos es la utilización de diferentes formatos; es decir, existe una fragmentación en los países de la región. La venta directa es uno de los canales que está tomando auge en los mercados latinoamericanos; por ejemplo, en Colombia ha crecido 26% como uno de los canales más importantes; sin embargo, ha tenido un efecto negativo en otros tipos de canales como el de supermercados y tiendas, por lo que muchas empresas se encuentran incluyendo el modelo de venta directa dentro de sus estrategias para llegar a los consumidores.

4. E-commerce

De forma global, alrededor de 9% de los consumidores descargan las aplicaciones de las empresas detallistas para aprovechar los descuentos y cupones virtuales. En Latinoamérica es alrededor de 10% pero según los resultados de los estudios de Nielsen, esta tiene el potencial de crecer hasta 64% en la región.

En Latinoamérica, un 60% de la población cuenta con acceso a internet, lo que ha llevado a los consumidores a buscar información de los productos en los que están interesados, buscar contenidos e incluso hacer comparaciones. Entre mejor sean los dispositivos móviles y las redes, más rápido crecerán las ventas en línea y las estrategias creadas por las empresas. Las estrategias más utilizadas hasta ahora son: la creación de aplicaciones para la clientela, plataformas de domicilios y clubes de compras en línea.

Estrategia	Descripción	Características
Shopper Marketing	Consiste en entender el comportamiento del mercado meta de una empresa en diferentes formatos y canales para beneficio de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de conocimiento profundo de los consumidores. - Segmentación generacional: millenials, baby boomers, generación Z.
Fidelización	Es la estrategia de para la retención de clientes promovida en la mayoría de los casos con programas de lealtad.	<ul style="list-style-type: none"> - 82% de los compradores prefieren las marcas de lealtad. - Sólo 18% de los clientes son fieles a una marca; al resto le gusta experimentar. - Precios, calidad, variedad y características son elementos que provocan a un cliente preferir una marca
Combinación de formatos	Es la utilización de diferentes formatos para la realización de las ventas por parte de las empresas.	<ul style="list-style-type: none"> - No todos los formatos son funcionales para todas las empresas. - La venta directa está tomando auge en los mercados latinoamericanos. - La venta directa en Colombia ha potenciado las ventas en 26%, pero ha afectado negativamente los canales de supermercados.
E-Commerce	El crecimiento de la población conectada y con acceso al internet ha permitido a las empresas utilizar los medios digitales para potenciar las ventas.	<ul style="list-style-type: none"> - Alrededor de 9% de los consumidores descargan las apps para aprovechar los cupones y descuentos. - En Latinoamérica, un 60% de la población cuenta con acceso a internet. - El desarrollo de tecnologías y mejoramiento de las redes está creciendo las ventas en línea.

Tabla 2: Estrategias del e-commerce.

1.2.4. Situación de las tecnologías a nivel nacional

En Costa Rica, las compañías nacionales, principalmente las pequeñas empresas, se encuentran en una posición tímida en el uso de las tecnologías dentro de los propios negocios; sin embargo, según un informe revelado por De La Riva Group en 2015, a partir de 2012 ha habido un cambio significativo y se han comenzado a adoptar diferentes tipos de tecnología en los modelos de negocios (Pymes El Financiero, 2015).

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) han incrementado el aprovechamiento y ventajas que ofrecen las tecnologías de información; entre ellos, el uso de internet, computadoras portátiles, teléfonos inteligentes, facilidades de pago electrónico para los clientes, cuentas bancarias empresariales, entre otros.

Entre los beneficios que se encuentran aprovechando las empresas costarricenses con el implemento de tecnologías son: incrementos en las ventas, personalización de los servicios, mayor cantidad de canales para la promoción y publicidad, compras y pedidos a proveedores, entre otros (Fallas, 2018).

Esta adopción de tecnologías está teniendo un ritmo más acelerado en los sectores como: el comercio, bancario y automovilístico, reforzando sus estrategias de mercadeo en un mundo cada vez más digital. Estos cambios se deben a las nuevas tendencias de los consumidores al realizar sus compras.

El acceso a diferentes fuentes de información le permite a los consumidores definir sus compras antes de visitar un espacio físico, o bien, no realizar una determinada compra; por lo tanto, se está convirtiendo en un reto atraer a los consumidores a los locales físicos de manera digital, y las empresas se están viendo más interesadas en reforzar sus estrategias de negocios.

Entre los principales usuarios de estas tecnologías se encuentran las entidades financieras, como bancos o aseguradoras. Inclusive, Equifax cerró un acuerdo con la empresa Impesa, con el fin de brindar servicios de Inteligencia Artificial. Este es un claro ejemplo de lo nuevo que es el mercado; sin embargo, las empresas se encuentran facilitando servicios a sus clientes con el fin de cerrar ventas y están cambiando sus estrategias de mercadeo a nuevas herramientas de mensajería, Inteligencia Artificial e ideas dentro de las páginas web.

En Costa Rica, una serie de instituciones públicas realizan esfuerzos para promover el desarrollo de pequeñas empresas, startups y proyectos innovadores que podrían llegar a ser aprovechadas por empresas como Clicker. Una de las instituciones más sobresalientes en el tema de innovación es PROCOMER (Promotora de Comercio Exterior) que se ha esforzado en la creación de espacios y concursos de innovación para que las empresas obtengan recursos y el conocimiento necesario para despegar en los mercados.

Según el Gerente General de PROCOMER, Pedro Beirute Prada, la innovación, el conocimiento y valor agregado son los tres pilares fundamentales para las micros, pequeñas y medianas empresas (mipymes) de Costa Rica que permiten una mayor competitividad, desarrollo de soluciones e incorporación a las cadenas de valor mundiales. (PROCOMER, 2017) Dentro de las iniciativas creadas por PROCOMER se encuentra “The Blue Print”, un programa de asignación de recursos en convenio con el Sistema de Banca para el Desarrollo. El objetivo es apoyar a las organizaciones que apuestan al mundo de la innovación, a la creación de propiedad intelectual y soluciones novedosas a problemas existentes.

Por otro lado, durante el 2014, la Cámara de Tecnologías de Información y Comunicación (CAMTIC) con el apoyo brindado por PROCOMER, se creó un mapa sectorial de tecnologías digitales en Costa Rica. Más de la mitad de las empresas que se encuentran en el sector tecnológico cuenta con más de 10 años de experiencia y, alrededor de 73% se encuentran ubicadas en la provincia de San José. Los sub-sectores de mayor importancia para el país son el desarrollo de “software” (programas digitales), telecomunicaciones, tecnologías de la información y comercialización de tecnologías, pues representaron más del 80% de las ventas totales del 2013 en Costa Rica (CAMTIC, 2015).

En Costa Rica, además de las instituciones mencionadas anteriormente, existen organismos públicos que se están esforzando en desarrollar el país y convertirlo en un referente de la tecnología e innovación. La Municipalidad de San José se encuentra desarrollando un proyecto inmobiliario que pretende atraer inversión extranjera directa en tecnología, pero también albergaría empresas locales, instituciones académicas y los “hubs” (comunidad) de emprendimiento. El objetivo es arrancar con una ciudad tecnológica en la capital del país y promover la investigación, el desarrollo, innovación y emprendimientos para impulsar la industria tecnológica para los próximos años (Chacón, 2018).

1.3. Marco de Referencia teórico

En este marco de referencia se presentarán los principales conceptos teóricos que sirven de base para la elaboración de la propuesta, iniciando con la planificación estratégica, que es la relación estratégica entre las metas, recursos y oportunidades de la organización. Dentro de esta planificación, en la mayoría de los casos, se toma en cuenta el plan de mercadeo, documento en el cual se incluyen las actividades de dicho departamento; además, es indispensable aclarar la ventaja competitiva que se desea aprovechar con los esfuerzos y recursos que se pondrían en práctica al implementar el plan de mercadeo.

El desarrollo de un plan de mercadeo contundente y certero debe ser realizado luego de la ejecución de una investigación de mercados. El objetivo de una investigación dentro del mercado es crear una conexión entre los consumidores y clientes, sus necesidades y los recursos de las compañías. En este contexto, es necesario hablar sobre el mercadeo Business to Business, como una estrategia de comunicación y planeación estratégica por empresas que venden productos o servicios a otras empresas. Por último, al ser Clicker un startup, se debe entender este concepto y cómo su estructura organizacional y modelo de negocio se diferencia de las empresas que persiguen un modelo estándar.

1.3.1. Planificación estratégica

Henry Mintzberg (1999) define la estrategia como un “plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”.

De acuerdo con Kotler (1998), la planificación estratégica es el procedimiento de desarrollar una relación estratégica entre las metas, recursos y oportunidades de la organización. Busca integrar la misión, visión, objetivos, valores, políticas empresariales y unidades de negocio. A partir de esta integración, se consigue identificar cursos de acción y futuros retos para la organización.

Esta integración de metas, recursos, políticas, visión y misión será estructurada de acuerdo al modelo Canvas, que es una representación visual que describe, diseña,

reta, y ayuda a ajustar un modelo negocio (Strategyzer, s.f.), aspectos que el startup Clicker no tiene definidos ni implementados en su totalidad.

1.3.2. Plan de mercadeo

Según Hair, McDaniel y Lamb (2011), el mercadeo es el proceso de desarrollar, comunicar y brindar valor a los clientes, los socios y la sociedad, por medio de las actividades empresariales alineadas con los objetivos y visión de la empresa. Su propósito se basa en encontrar el punto donde se satisfacen los deseos y necesidades de la sociedad, al mismo tiempo que se cumplen los objetivos organizacionales.

Las organizaciones incluyen las actividades de mercadeo en un documento llamado “plan de mercadeo”. En el mismo, se encuentran todos los elementos de mercadeo como: misión, visión, objetivos, políticas empresariales y la mezcla de mercadeo. Hair, McDaniel y Lamb (2011) definen la mezcla de mercadeo como el conjunto de estrategias de producto, precio, distribución y promoción desarrolladas con el objetivo de satisfacer las necesidades y deseos del mercado meta. El plan de mercadeo, por lo general contiene los siguientes 8 puntos:

- *Análisis del entorno:* Aquí se habla por lo general de las tendencias. Es importante analizarlo a nivel interno de la empresa (consumidores) y a nivel externo (competencia), por lo que requiere una investigación relevante. Como herramienta para el análisis del entorno existe el “benchmark” (evaluación comparativa) un proceso en el que se escoge un punto de referencia para ejecutar la comparación de un tema o contexto específico. (Delayne, s.f.) Por ejemplo, realizar una comparación entre dos supermercados sobre el desarrollo del recurso humano. Un “benchmark” es diferente a una investigación de la competencia porque se centra en las mejores prácticas, la mejora continua, una asociación para compartir información, y útil para desarrollar una ventaja competitiva.
- *FODA:* Se refiere al estudio de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. No solamente es necesario determinarlas, sino analizarlas y tomar acciones al respecto.
- *Factores críticos para alcanzar el éxito:* En gran medida, dependerá de la industria, producto o servicio. Aquí es indispensable el área de investigación y desarrollo y ver de qué manera se está innovando para conseguir ser exitoso.
- *Objetivos:* Deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y situados en el tiempo. Es importante tomar en consideración elementos como las ventas, utilidades, participación de mercado, responsabilidad social empresarial, entre otros.
- *Estrategias:* Es esencial saber qué se va a hacer. Considera la segmentación, el mercado meta, el posicionamiento, el ciclo de vida de un producto o servicio y la mezcla de mercadeo (producto, precio, plaza y promoción).
- *Tácticas:* Se refiere al cómo se van a ejecutar y cumplir las estrategias del punto anterior.
- *Presupuesto:* Se debe conocer cuánto va a costar ejecutar el plan, cómo se van a optimizar los recursos y si existen formas de hacerlo más económico.

- *Controlar*: Toma en cuenta el Estado de Resultados, el Retorno de la Inversión (ROI), entre otros datos financieros para tener mayor control del plan que está siendo ejecutado.

1.3.3. Ventaja competitiva y propuesta de valor

En cuanto a las estrategias que puede desarrollar una empresa se encuentra la ventaja competitiva; para esto se utilizará el modelo de Michael Porter (2015) que define la ventaja competitiva como a una posición superior al promedio dentro de una determinada industria. El modelo guía a las empresas a tomar acciones ofensivas o defensivas para establecer un posicionamiento donde se pueda superar las fuerzas competitivas y generar un retorno a los recursos invertidos.

Según el modelo, Porter (2015) dicta tres tipos de ventaja competitiva:

- Liderazgo dentro de la industria como el producto con los costos más bajos.
- Diferenciación en el mercado en una o varias actividades específicas dentro de una organización como: producción, ventas, distribución, servicio al cliente, entre otros.
- Enfoque dentro del mercado; una empresa se convierte en la mejor dentro de un grupo pequeño o segmento del mercado.

Por otro lado, una propuesta de valor se basa en un conjunto de productos y servicios que generan valor al segmento de clientes; sin embargo, el concepto de ventaja competitiva que se manejaba antes se reducía a tres posibles estrategias, según Porter en su libro “La ventaja competitiva de las naciones” (1990). Estas estrategias son: tener el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque o especialización. El concepto ya en la práctica y más aún para los startups ha cambiado; no obstante, la raíz sigue siendo la misma. Como se indica en el libro “Lean Startup” de Eric Ries, los startups deben de tener una ventaja competitiva que incluya una cantidad manejable de servicios que puedan entrar en un circuito que permita crear, medir y aprender más rápido que la competencia. Además, el autor destaca que esta capacidad de aprender velozmente es fundamental para los startups. Clicker no se queda atrás. Si bien tiene una amplia gama de servicios por ofrecer, es una cantidad controlada y los representantes conocen cuáles son los de mayor venta y de igual forma le dedican más tiempo e investigación a estos.

El manejo de riesgo también juega un papel importante. Ries (2011) toma en cuenta el comportamiento general de los consumidores a la hora de analizar la ventaja competitiva de una empresa y expone lo siguiente:

“En los productos para empresas, suele tratarse de ganar ventaja competitiva asumiendo un riesgo con algo nuevo que los competidores todavía no tienen. Los primeros usuarios son suspicaces ante algo que está demasiado pulido: si está listo para que todo el mundo lo use, ¿qué ventaja puede obtener alguien por ser de los primeros en tenerlo?”

En conclusión, los startups deben de mantenerse muy actualizados y brindar productos o servicios únicos en su especie, o bien, con un factor diferenciador.

1.3.4. Investigación de mercados

Según la American Marketing Association (2004), la investigación de mercados es: “la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del mercado; para generar, perfeccionar y evaluar las acciones, monitorear su desempeño y mejorar su comprensión como un proceso. La investigación de mercados especifica la información que se requiere para analizar esos temas, diseña las técnicas para recabar la información, dirige y aplica el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados, y comunica los hallazgos y sus implicaciones”.

De esta definición se desprende la utilizada en el libro Investigación de Mercados de Naresh K. Malhorta, la cual dice: “La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing.”

De forma resumida, la función principal de la investigación de mercados es enlazar al consumidor, al cliente y al público con el vendedor por medio de la información. En el mismo sentido, es importante entender el significado de un “buyer persona” dentro de la investigación de mercados porque permitirá delimitar los esfuerzos de mercadeo en el momento de dirigirse a un tipo de clientes ideales o segmento de mercado.

1.3.5. Buyer persona

Según Inbound Cycle, el “buyer persona” (cliente ideal) es el arquetipo con todas sus características que representa el cliente ideal para un producto o servicio en específico. Es un personaje creado tomando en cuenta datos etnográficos, psicológicos, cualidades y comportamientos. No existe un buyer persona único para una empresa, sino que pueden existir varios ejemplos de cliente ideal para un producto o servicio.

Entre los aspectos que se deben tomar en cuenta al construir el buyer persona están:

- El “pain” (dolor) que presenta el cliente ideal que se traduciría en esa necesidad o motivación que puede ser solucionada con un producto o servicio.
- En el momento en el que se conoce el dolor del buyer persona, se tendría claro el “driver” (motivación), que es el factor que impulsa a hacer una determinada búsqueda o compra de la oferta de una empresa.

Existen tres diferentes tipos de buyer persona según su perfil porque un buyer persona no siempre es la que toma la decisión de hacer la compra de un producto o servicio. Estos son:

- *Decisor*: Es la persona que realiza la decisión final de compra que se ejemplifica con el B2C que se explicó al inicio del capítulo.
- *Prescriptor*: Es el que cumple la función de realizar una recomendación, en este caso el de comprar un producto o servicio.
- *Influenciador*: Una persona especialista en un área que con su opinión puede influir positivamente o negativamente en la decisión de compra del buyer persona.

Esta metodología, según el Buyer Persona Institute (s.f.), permite crear un perfil del cliente que no sea necesariamente unidimensional y que a su vez detalle lo que clientes prospecto o potenciales están pensando y haciendo, así como sus motivaciones (lo que buscan obtener) y dolores (los problemas que les dificultan su día a día) en el momento de medir las opciones en el mercado para solucionar un problema específico. Un perfil de cliente, según la metodología de buyer persona, revela percepciones de los clientes potenciales a la hora de tomar decisiones, incluyendo sus actitudes, preocupaciones y criterios tomados al momento de elegir la opción.

Sin embargo, según Cabrera (2017), en el mercadeo B2B, el concepto de buyer persona debería tratarse de manera un poco distinta, ya que no necesariamente van a ser consumidores finales sino que actúan a nombre de una empresa u organización. Para Cabrera, es importante recordar que aunque sea un negocio B2B, siempre detrás de cualquier compra hay una persona, la diferencia es que no buscan solucionar los problemas propios o satisfacer sus deseos, sino que están haciendo su trabajo y su motivación máxima es que sus labores sean facilitadas. Es por esto que, el proceso de creación del perfil de cliente siguiendo la metodología de buyer persona va a cambiar. Para De Canson (s.f.), un perfil de cliente B2B es el retrato de la organización cuyas necesidades pueden ser satisfechas por productos o servicios para dar valor agregado a la empresa.

Según Cabrera (2017), se debe primero entender quiénes son las personas y qué posición ocupan en el ciclo de compra; es decir, si son los tomadores de decisión o simplemente hacen las gestiones. Además, es importante detallar, con el fin de crear la estrategia de acercamiento al cliente, qué tanta importancia dan a factores como descuentos, facilidad de facturación e interacciones necesarias, ya que en ocasiones puede ser que sea más de un interlocutor por parte del cliente.

Con el fin de crear el perfil del cliente específico, es necesario separarlos de otros clientes que no resultan atractivos para los esfuerzos de mercadeo para no utilizar recursos de manera poco eficiente. Según De Canson (s.f.), para que un cliente prospecto calce dentro del perfil definido, este debería: primero, definir si sus necesidades pueden ser satisfechas por el producto o servicio ofrecido y si les creará valor real. Segundo, definir si los clientes también crearán valor agregado para la compañía, en este caso, Clicker.

Dicho lo anterior, Cabrera (2017) considera que las motivaciones para la toma de decisión de compra en negocios B2B pueden agruparse en 5 categorías:

- *Empatía*: Capacidad de escuchar a cada cliente para entender sus necesidades.
- *Servicio*: Facilidad y rapidez que se da al cliente durante el proceso de compra, así como la ejecución de servicios posventa.
- *Plazos*: Flexibilidad y trazabilidad de envíos y la rapidez de entrega, así como capacidad para cubrir expectativas y cumplir promesas con el cliente.
- *Calidad*: La exigencia para cumplir con las prestaciones de productos y servicios, y la capacidad para cubrir las especificaciones particulares de cada cliente.
- *Precio*: Un esquema de precios ideal debe ser estructurado, transparente, fácil de entender y mantenerse competitivo en el mercado.

1.3.6. Mercadeo Business to Business (B2B)

La mercadóloga Ingrid Zúñiga define mercadeo B2B (s.f.), de la siguiente manera: “El término B2B, Business to Business, puede ser definido como toda y cualquier técnica de comunicación y planeación estratégica realizada por empresas que venden productos, servicios y soluciones para conquistar otras empresas. Estamos hablando de un proceso elaborado de comunicación y relacionamiento que desencadenará en una asociación de negocios sólida y continua.”

Indica que se deben de cumplir nueve pasos, los cuales se señalan a continuación:

- Conocer el contexto de la empresa, obtener información sobre la compañía para así poder continuar con base en esto.
- Definir los objetivos, señalar las metas que se desean alcanzar con esta práctica.
- Establecer las métricas, todo objetivo debe de ser medible así después de realizada dicha técnica se puede ver objetivamente si dió resultados o no.
- Identificar al público objetivo, conocer el perfil de las personas a quienes se les desea captar.
- Plantear la estrategia, en esta etapa se desarrolla el plan de acción que se debe cumplir.
- Tácticas, se describe cómo se va a llevar a cabo dicha estrategia.
- Requerimientos y presupuesto, se identifican los elementos necesarios para llevar el plan a cabo. Así mismo de cuánto va a ser la inversión en estos recursos.
- Indicadores de gestión, se establece un proceso de mejora continua con el fin de ver si los objetivos alcanzados realmente le están aportando a la compañía. Se pueden tomar en cuenta indicadores cualitativos como cuantitativos.
- Implementación, se indica con fechas exactas cada tarea que se va a llevar a cabo y se realiza.

La manera de abordar este término, por parte de la mercadóloga Ingrid Zúñiga, describe de buena manera el uso que se le da en el presente trabajo; en cuanto a que las etapas están bien definidas y detalladas. Es por esta razón que se concuerda con la señora Zúñiga para efectos del proyecto.

En el programa de Gerencia de Mercadeo B2B de la Universidad de los Andes definen esta modalidad de mercadeo como “la comercialización de empresa a empresa o B2B es definitivamente diferente a aquella que se da con el consumidor o B2C

(comercialización de empresa a cliente). Si bien el proceso estratégico de mercadeo es aplicable en su totalidad, los negocios B2B presentan grandes particularidades que hacen que su manejo sea bastante diferente al de los productos de consumo. El manejo B2B es habitualmente más técnico y exigente, ya que al otro lado normalmente está un experto con un proceso de adquisición bastante complejo. El relacionamiento con el cliente es fundamental en este tipo de mercadeo, así como el desarrollar modelos de negocio viables.”

Tomando en cuenta esta definición, se definen ciertas diferencias del B2C con respecto al B2B, información de alta relevancia para el presente trabajo.

Domingo Sanna (s.f.), gerente de mercadeo en la compañía Dell, destaca que el mercadeo hacia compañías contiene a tres tipos de clientes:

- Industriales
- Institucionales
- Gubernamentales

Para efectos del presente trabajo, los principales clientes serán industriales, aunque considerará de otros tipos de clientes, ya que es una solución aplicable a muchos tipos de negocios.

1.3.7. Startups y emprendimiento

El concepto de startup con relación a otro tipo de negocio aún no se ha definido de manera muy clara. Peter Thiel (2014), en su libro “Zero to One”, describe un startup de manera más filosófica como pequeños grupos de personas unidas para cumplir la misión de cambiar el mundo, partiendo del hecho de que la innovación muchas veces no se concentra en grandes organizaciones, pero sí es necesario unirse para lograr un objetivo. Eric Ries (2011) más bien describe en su libro “The Lean Startup” un startup como una serie de actividades, pero que con una fuerte visión de emprendimiento se pueden balancear y guiarlas hacia una dirección conjunta. Además, dice que funcionan como instituciones que han sido diseñadas para crear nuevos productos o servicios bajo condiciones de extrema incertidumbre. Reid Hoffman y Ben Casnocha (2012) en “The Start-up of You” refuerzan la incertidumbre de los startups, ya que se deben tomar decisiones dentro de un ambiente con poca información, poco tiempo y pocos recursos, lo que incrementa el riesgo real al momento de emprender.

Steve Blank (2013), un reconocido autor sobre temas de emprendimiento, define un startup como una organización temporal diseñada para buscar un modelo de negocio repetible y escalable, a diferencia de otro tipo de compañías que ejecutan un modelo de negocio. El negocio debe ser repetible y escalable, a diferencia de otro tipo de compañías que ejecutan un modelo de negocio. Además, el negocio debe ser repetible en otros mercados, incluso fuera de su ubicación original.

Los startups, para muchas personas, son las empresas y organizaciones que están liderando los cambios en el mundo, aplicando innovadoras soluciones para resolver

problemas comunes. En el retail, muchos startups han estado incorporando tecnología y nuevos procesos, como lo está haciendo el startup costarricense Clicker y el cual se estará tratando en este proyecto.

Capítulo II: Situación actual de la empresa Arcade y del startup denominado Clicker

En el presente capítulo se dan a conocer tanto la trayectoria como la situación actual de la empresa Arcade y su startup Clicker, con el fin de brindar el contexto empresarial necesario al lector. Las características históricas, operacionales y estratégicas, así como los valores y recursos actuales, son algunos de los elementos mencionados en este capítulo.

De la misma manera se detallan: el modelo de negocio, plan de mercadeo, clientes, proyectos, el mercado de las tecnologías aplicadas al retail y la forma en que todos estos elementos están convergiendo actualmente, o bien, para conocer cómo está el posicionamiento de Clicker en el mercado. Por ende, se detalla la competencia local e internacional de Clicker en la actualidad.

2.1. La empresa Arcade y su startup Clicker

Primeramente, es importante recalcar que el startup Clicker, forma parte de la mipyme (micro, pequeña y mediana empresa) tecnológica Arcade (ver anexo B para servicios de Arcade). Esta empresa se fundó hace alrededor de seis años y se dedicaba principalmente al desarrollo de sitios web, aplicaciones móviles y diseño gráfico; sin embargo, en el año 2016, se le dio un giro al negocio y se optó por incorporar nuevas tecnologías e innovar en los proyectos. Arcade es una empresa de tecnología que acelera en la transformación digital de sus clientes creando herramientas de negocios a la medida.

Fue entonces cuando se comenzaron a trabajar otras experiencias en el ámbito de realidad virtual, realidad aumentada, inteligencia artificial e incluso juegos para activaciones de las marcas. Se utilizaban muchos sensores y distintas herramientas tecnológicas que generaban múltiples datos que no se estaban aprovechando; sin embargo, esos datos se estaban generando únicamente a nivel digital, por lo que Clicker nació ante la dificultad y necesidad de medir en el mundo físico. A continuación se van a detallar los principales sucesos del startup y cómo poco a poco ha ido evolucionando.

2.1.1. *Reseña histórica de Clicker*

Clicker nació en febrero de 2017 luego una reunión entre los cuatro socios de la empresa Arcade. La idea surgió luego de que uno de los socios participara en una capacitación en su lugar de trabajo en la que los llevaron a contar personas y analizar el comportamiento de compradores en un supermercado. Lo que se buscaba era medir el flujo de personas, generar datos demográficos, conocer el recorrido y otra información de interés. Él comentó la idea a su mejor amigo, quien trabaja en una empresa de tecnología, por lo que programaron esa misma semana una reunión entre todos y vieron que este trabajo manual se podía automatizar a través de la tecnología.

Originalmente, Clicker inició haciendo conteo de entradas y salidas de personas y se utilizaban cámaras de otras marcas; sin embargo, poco a poco se fueron descubriendo tecnologías más innovadoras y ahora hay diferentes soluciones para las distintas necesidades de los espacios físicos. Por ejemplo, en una instalación se puede utilizar una cámara para el reconocimiento facial, pero en otra instalación se pueden utilizar “*beacons*”, que son sensores de “*bluetooth*” capaces de medir el recorrido de una persona. Para esta finalidad, también es posible implementar un procesador que facilita la integración y la comunicación con el visualizador de datos.

En el capítulo anterior se detallaron algunas de las posibles aplicaciones de tecnologías aplicadas al retail. Con la tecnología de Clicker se puede ampliar la generación hacia otro tipo de datos, como lo puede ser: utilizar sensores en muebles para medir el nivel de inventario, conocer tiempos en que la persona es atendida por un vendedor, conocer el recorrido de consumidores en una tienda, conocer la satisfacción del cliente, entre otros.

A nivel legal, el startup Clicker forma parte de la empresa Arcade. Esto quiere decir que la constitución de la empresa continúa ligada a su sociedad madre; lo cual en ese momento hizo que su lanzamiento fuera más sencillo en cuanto a cumplimientos de la Ley de Costa Rica. Asimismo, el costo inicial fue bajo (menos de mil dólares según detalló uno de los socios), puesto que se utilizaron equipos que ya tenía la empresa para otras tecnologías o dispositivos que los socios ya poseían. Arcade ha servido los últimos años para poder financiar y apalancar Clicker, ya que Clicker actualmente no está generando ingresos suficientes para mantener la operación; sin embargo, en ocasiones, la realidad económica de Arcade no ha sido la mejor, por lo que se ha tenido que acudir a aporte de capital por parte de los socios.

La razón principal para iniciar las operaciones de Clicker fue el gran potencial identificado con respecto a la idea y tecnología para satisfacer una demanda en el mercado. En esos momentos, la aparición de las nuevas tiendas Amazon Go y varios casos de éxito de otras empresas (detalladas en el capítulo anterior) fueron de gran inspiración para el negocio. También, uno de los socios cuenta con un amplio conocimiento en el sector retail, y validó la idea con personas conocidas de empresas como FIFCO, Grupo Garnier, entre otros. Asimismo, un acontecimiento importante para Clicker fue formar parte de la incubadora de startups Open Future, iniciativa de Telefónica. Gracias al apoyo recibido durante el proceso de incubación se tuvo mayor exposición de marca, se validó la idea con expertos de distintas áreas y se recibió asesoría legal y de comunicación.

Uno de los primeros proyectos de Clicker se llevó a cabo durante un evento llamado Picnic en el que hubo un concierto. Se implementó la función básica de Clicker, la cual es el conteo de personas. De esta manera, se contabilizaron casi 9.000 personas en el evento. Utilizando estas tecnologías se conoció además que entre 6:00 p. m. y 8:00 p. m. fue la principal franja horaria de ingreso al evento, información que puede ayudar para la optimización de recursos en futuras actividades. Este proyecto representó una gran prueba de estrés para el equipo puesto que la red de internet estaba saturada y

Clicker requiere de una conexión estable para generar datos en tiempo real. La instalación tomó muchas horas pero el sistema funcionó con éxito. Eso sí, cuentan los entrevistados que no iban totalmente preparados y equipados, por lo que tuvieron que ir a la ferretería en dos ocasiones. Esto en la actualidad ha cambiado mucho y las instalaciones las hace un equipo mucho más preparado.

Otro proyecto relevante para Clicker fue un plan piloto que se hizo en el Aeropuerto Juan Santamaría, en el que se contaron personas y se midieron tiempos de atención en el área de salidas, específicamente en los anillos de seguridad. Este proyecto supuso una instalación compleja, ya que el aeropuerto es sumamente estricto y tiene muchos requisitos que hay que cumplir al detalle. La instalación la realizaron específicamente dos de los socios que contaban con seguro del Instituto Nacional de Seguros (en ese momento, no todos los colaboradores de Clicker estaban asegurados). La instalación tomó alrededor de tres días, aunque hubo que ir en diferentes momentos para calibrar el equipo. Se utilizó la tecnología de visión por computadora. En el siguiente capítulo, se detalla más de este caso, pero el objetivo era principalmente conocer los tiempos en cola y la cantidad de viajeros. Se pudo comprobar que se estaban haciendo largas filas en el área de migración (más de treinta minutos en algunos casos) y es información que podría servir al aeropuerto para solicitar recursos adicionales al Gobierno.

En paralelo a este tipo de instalaciones, se ha trabajado en el diseño del producto, es decir, se ha invertido en diseñar diferentes cobertores para los sensores para proteger el equipo y adaptarlo a prácticamente todo tipo de condiciones climáticas (por ejemplo, condiciones de lluvia). Comentan los personeros del startup que no ha sido sencillo y requiere mucho dinero y es por esta razón que es importante entender el mercado potencial de este tipo de empresas que requieren la tecnología. A la fecha, se han podido generar más de veinte tipos diferentes de datos, a pesar que aún existe un área de mejora para la apariencia del equipo tecnológico de Clicker.

2.1.2. Organigrama de la empresa

En la actualidad, la empresa cuenta con un equipo de diez personas que están involucradas por completo en el proyecto; sin embargo, hay meses en los que se requiere apoyo adicional, por lo que se tercerizan servicios como lo puede ser el diseño gráfico o se contrata a una empresa que haga instalaciones. A continuación, se presenta el organigrama de la empresa Arcade, en el que recientemente se buscó tener una persona para liderar únicamente el proyecto de Clicker para que el startup pudiera avanzar más rápidamente.

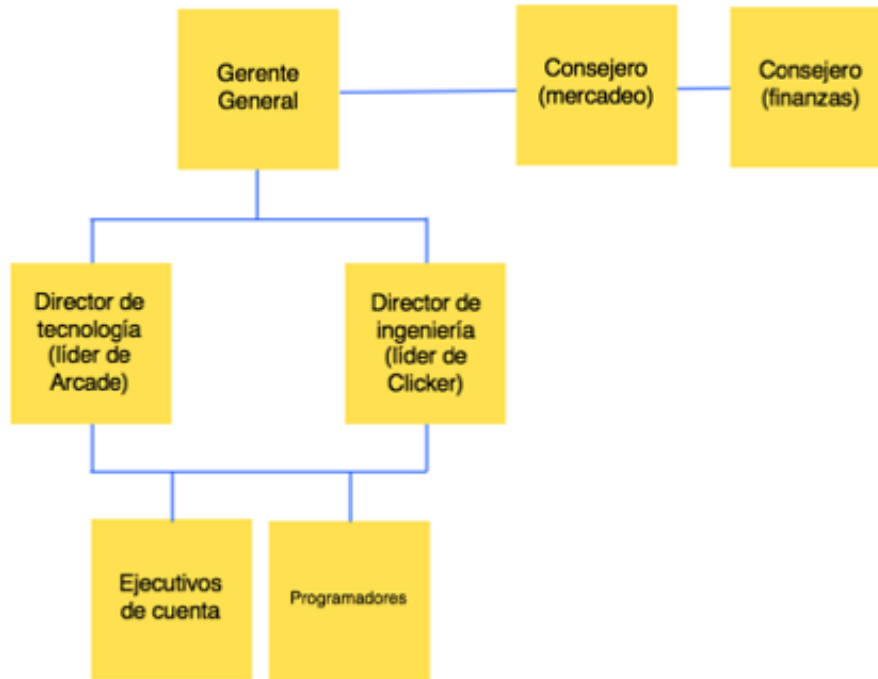


Figura 1: Organigrama del startup Clicker.

El Gerente General tiene experiencia en gerencia de división en Florida Ice & Farm Company. El Director de Ingeniería tiene un puesto importante en la empresa multinacional de tecnología Teradyne. Por otro lado, hay un socio que es el Director de Tecnología que tiene amplia experiencia en agencias de publicidad, donde incluso coincidió y trabajó en Garnier BBDO con el Director Creativo. Por otro lado, están varios ejecutivos de cuenta que son personas que dan apoyo administrativo. Además, hay un equipo de programadores que dedican la mayoría del tiempo a proyectos de Arcade, pero también brindan soporte a Clicker. A la derecha del organigrama, se puede ver la figura de dos socios que no están involucrados en el día a día de la operación de la empresa; sin embargo, son de mucho valor puesto que son una guía en temas de mercadeo y finanzas.

Una situación que ha frenado el desarrollo y el avance de Clicker es que hay muchos proyectos de Arcade que consumen el tiempo y recursos de la empresa, por lo que las operaciones del startup se han descuidado. Incluso, en varias ocasiones se ha intentado redefinir el negocio, partiendo del hecho de que también es un servicio que las empresas hoy en día no lo consideran como necesidad, a pesar que existe positivismo de que podría ser indispensable en el futuro. Es por esto que el Gerente General plantea que es necesario delimitar un poco más los roles y responsabilidades del equipo y, de ser necesario, incorporar a otras personas en el equipo que estén de lleno con este proyecto que considera tiene gran potencial.

2.1.3. Aspectos estratégicos de la empresa

1. Misión y visión de la empresa

Los representantes de la empresa Arcade han estado redefiniendo la misión y actualmente cuentan con una pequeña frase en inglés que lo resume: **“Innovation Made Simple”** (“innovación simplificada”). Clicker, siendo producto de Arcade, trabaja bajo la misma línea, por lo que la finalidad del startup siempre ha sido ofrecer productos y servicios que simplifiquen el acceso a herramientas tecnológicas modernas para las personas y empresas.

La esencia original de Clicker fue, en un inicio, ofrecer tecnologías para el conteo de personas; sin embargo, a través de la generación de datos y experiencias, se pueden desarrollar muchas otras funciones, tanto en el sector retail como en otras áreas. La visión de Clicker, consiste en generar datos y experiencias a la mayor cantidad de usuarios, comercios, compañías y ciudades del mundo. Clicker busca tener un modelo de negocios escalable y parte de eso implica abarcar otros mercados fuera de Costa Rica.

Clicker busca poder agregar valor comercial, social y ambiental a los proyectos de clientes. Esto se logra al brindar datos en tiempo real que permitan comprender mejor el comportamiento de las personas. El startup pretende que algún día se puedan aplicar las tecnologías en conjunto con el gobierno. Por ejemplo, según el tránsito de vehículos, se podrían identificar mejoras en infraestructura vial. Además, si se conociera cuántas personas utilizan el transporte público y en qué horarios, se pueden optimizar sus rutas, así como que se puedan determinar las áreas más transitadas para reforzar la seguridad. Inclusive, según el uso de áreas públicas, se podría determinar la cantidad de basureros necesarios en un área de la ciudad.

2. Objetivos y valores

El objetivo principal de Clicker es cuantificar el mundo real generando datos que puedan servir para tomar decisiones más informadas. Óscar Taylor, Director de Tecnología de la empresa, mencionó en la entrevista realizada: “Visionamos un entorno en el cual las personas y las empresas no solo son conscientes de la actual democratización del acceso a la información y la tecnología, sino que, además, de manera simple y equitativa logran obtener el máximo provecho de esta realidad para beneficiarse personal, comercial, social y ambientalmente”.

Por otro lado, a nivel de valores, Clicker y Arcade siempre se han caracterizado por la transparencia en los procesos y para ello es muy importante la comunicación con el cliente. Asimismo, la confianza es esencial, tanto a nivel interno como externo: si algo no se sabe o se comete un error, es mejor consultar o reconocer, antes de buscar la mentira. Asimismo, los colaboradores de la empresa se tomaron la tarea de escribir un documento que reúne los “10 mandamientos de servicio al cliente”, que se detallan a continuación:

- Siempre hay una solución, generamos valor.
- Las fechas son sagradas.
- La visibilidad es vital.
- No hay reunión sin minuta y no hay minuta sin agradecimiento.
- Vivimos de la milla extra, donde se superan las expectativas.
- Siempre estamos en constante aprendizaje y lo compartimos.
- Lo vendido es nuestro pago mínimo al cliente.
- Sabemos decir que no.
- Compartimos la camiseta con el cliente.
- Donde hay orden, hay lealtad.

2.1.4. Líneas potenciales de servicios de Clicker

Como se ha venido mencionando, con Clicker se busca generar indicadores en tiempo real y crear experiencias personalizadas para los consumidores en espacios físicos. Estos espacios físicos pueden referirse a tiendas, sitios para conciertos, aeropuertos, eventos al aire libre, restaurantes, entre otros. A continuación, se detallan los principales datos que pueden generar los diferentes sensores de Clicker:

- *Entradas y salidas de áreas:* saber cuántas personas ingresaron o salieron de un espacio físico. Es importante conocer ambas ya que se pueden comparar ambos datos en términos de tiempo dentro del espacio físico, picos de horas, y cruzar estos datos con otras variables.
- *Actividad en áreas:* saber si hay zonas frías (poco transitadas) o calientes (muy transitadas) dentro de un local.
- *Tiempo en filas:* conocer cuánto tiempo duraron las personas haciendo una fila. Puede ser útil para saber si la estructura de la fila está bien y luego tomar acciones para agilizar tiempos.
- *Tiempo de atención:* conocer cuánto tiempo duró un cliente en ser atendido. Con esto se puede optimizar el recurso humano dentro de la empresa.
- *Interacción con el producto:* se colocan sensores en diferentes productos para saber cuál fue el producto que levantaron más o incluso se pueden generar acciones a partir de una interacción. Por ejemplo, al levantar determinado producto, se puede mostrar la promoción de ese producto en esa pantalla; también se puede encender una luz, emitir un sonido, entre otros.
- *Recorrido del consumidor:* saber cómo fue el recorrido de un cliente dentro de un espacio físico. Podría servir, por ejemplo, para ver si el acomodo de una tienda está siendo efectivo en términos de ventas o no.
- *Inventario en tiempo real:* se hace con sensores de peso, al levantar un producto, se puede saber cuánto producto hay en una góndola o mueble.
- *Reconocimiento con NFC o RFID:* son tecnologías muy efectivas, pero de poco alcance. Brinda comunicación en tiempo real y sirve para identificar y validar equipos, dispositivos, personas, entre otros.
- *Reconocimiento facial y de emociones:* se puede reconocer el sexo de la persona a través de sus facciones, si tiene barba o no, si está feliz o triste, entre otros.

- *Reconocimiento de voz:* se puede saber si la voz es muy aguda o grave, si presenta decibeles altos o no, si una voz corresponde a determinada persona o no
- *Servicio al cliente:* se pueden conseguir diferentes “insights” (perspectivas) de los consumidores a través de formularios posventa, o de preguntas importantes como lo puede ser calificar una experiencia, recomendación boca en boca, entre otros.
- *Notificaciones por proximidad o personalizadas:* se puede integrar a otros sensores de Clicker (por ejemplo, con el manejo de inventario, se puede saber si hay poca disponibilidad de producto y se notifica al encargado), o integrarse a alguna aplicación móvil para promocionar un producto o servicio.
- *Temperatura y humedad:* se pueden generar acciones conociendo estos datos. Por ejemplo, si el día está muy caliente y hace mucho sol, se puede activar desde el sistema de control personalizado la pauta de una marca de protector solar.

Asimismo, entre las funciones de la tecnología de Clicker está la posibilidad de generar perfiles de las personas que entran a un espacio físico. La empresa los ha llamado “avatars”, los cuales se generan a través de datos obtenidos por medio de los sensores, así como agregando información que se puede digitar por terceras partes, todo con el fin de conocer detalladamente a los consumidores finales. Con estos avatars se puede identificar características geoespaciales, imágenes, sociales y hábitos financieros de las personas.

Algunos ejemplos que la empresa ha considerado implementar en relación con esas características son:

- *Tecnología geoespacial:* Luego de colocar diferentes sensores en un espacio amplio (por ejemplo, un centro comercial) y en caso que la persona cuente con una aplicación móvil, es posible conocer exactamente el recorrido de estos usuarios. De esta manera se puede saber cuánto tiempo estuvo la persona en el lugar, por cuál entrada ingresó y salió, si en algún momento fue al cine, visitó una tienda, entre otros escenarios. De esta manera, conociendo las rutas de los usuarios de los centros comerciales, se pueden direccionar de una forma más efectiva las promociones en comercios, restaurantes o entretenimiento.
- *Reconocimiento de imágenes:* Con esta tecnología se puede también reconocer el sexo, emociones, un estimado de edad y rasgos físicos de las personas. Por ejemplo, se podría saber si un hombre tiene bigote o no. Uno de los casos que la empresa ha querido implementar esta funcionalidad es con la marca Pilsen, ya que, por ejemplo, si entra un hombre con bigote a una tienda, inmediatamente se puede activar una pantalla con una promoción para el mes de noviembre con la campaña “Movember”, exclusivamente para hombres que tengan bigote. Otro caso que podría utilizarse esta tecnología es en los centros de trabajo, como una forma de identificar a los colaboradores. Se podrían sustituir las tarjetas de registro con cámaras de reconocimiento facial que detecten exactamente qué persona entró, por dónde, a qué hora, entre otros datos.
- *Aspectos sociales:* Los perfiles creados por Clicker pueden ir asociados a redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter o LinkedIn, así como sistemas de información con acceso público, como lo puede ser el Registro Civil. Por lo tanto,

combinando diferentes tecnologías, se puede saber la escolaridad, el estado civil, el puesto de trabajo, gustos y preferencias de la persona. De esta manera, la persona va a experimentar un alto grado de personalización hacia el producto o servicio que está adquiriendo.

- *Hábitos financieros:* Luego de haber analizado diversas características de las personas, también se pueden conocer las transacciones financieras que han realizado. De esta forma, si se conoce que, por lo general, una persona usa su tarjeta de crédito para consumir en restaurantes, se le podrían enviar promociones de nuevos restaurantes, inclusive en días donde el uso de la tarjeta no sea tan común.

Otra sugerencia a tomar en cuenta es la que menciona Fiorella Solano de FIFCO (ver anexo A) que sugiere una empresa como Clicker debería ofrecer servicios de expertos que analicen la información y datos obtenidos para tomar acción sobre la información. Esto porque, según considera ella, no se puede hacer mucho sin tener un análisis y entendimiento de estos datos.

2.1.5. Presupuesto destinado a mercadeo

Actualmente, el startup Clicker no está generando ingresos recurrentes que permitan invertir gran cantidad de recursos en mercadeo. Como se mencionó anteriormente, Arcade (empresa dueña de Clicker), es la principal encargada de financiar el startup; sin embargo, los costos operativos de la empresa son altos, por lo que en ocasiones no se puede destinar dinero para éste. Además, hay proyectos que requieren de mucho tiempo y ajustes, y en ocasiones la tasa de conversión de efectivo es un poco elevada. Se considera también que hay grandes gastos como el alquiler de la oficina, de cargas sociales y de servidores.

Partiendo de lo anterior, no todos los meses se genera lo suficiente en ingreso para tener un presupuesto fijo asignado para el rubro de mercadeo; sin embargo, los socios de la empresa están conscientes de que al invertir en esta área el retorno de la inversión podría ser mayor. Eso sí, como la empresa nunca ha contado con un plan de mercadeo, por el momento no es medible esta suposición. Anteriormente, se han hecho esfuerzos aislados de mercadeo y se ha invertido en pauta de plataformas como Google, Facebook e Instagram, pero el presupuesto ha sido menor a cien dólares estadounidenses (\$100) mensuales.

2.2. Estrategia actual del startup Clicker

2.2.1. Descripción del startup y modelo de negocio

1. Modelo de ingresos

Clicker busca poder escalar su modelo de ingresos, el cual inicia desde los \$99 al mes, según el tipo de datos que se quieran generar, tomando en cuenta que éste puede variar según el tipo de instalación y espacio en el que se vaya a implementar.

Por ejemplo, existen instalaciones más complejas al aire libre en estructuras más altas, que pueden ser incluso más costosas que el servicio.

Por otro lado, una de las estrategias a futuro es establecer alianzas con supermercados y centros comerciales para vender información a las marcas de manera conjunta. Por ejemplo, se podría conversar con un supermercado, analizar el pasillo donde están las bebidas energéticas, y así obtener datos que Clicker podría vender a marcas como Maxxx Energy o Red Bull. Siendo así, el modelo de ingresos sería un poco distinto. Sería una apuesta de Clicker con supermercados y centros comerciales, y lo que se vendería son los reportes con información mensual.

En un mediano plazo la idea sería internacionalizar y apostar por volumen de mercado en otros países de América Latina. El modelo no está totalmente claro y podría variar según las características del mercado. Por ejemplo, en un país pequeño y con pocos recursos existe la posibilidad de que las empresas no estén dispuestas a pagar grandes sumas de dinero para comprar datos e información generados con Clicker, pero sí podrían pagar \$99 al mes por tener información básica de un espacio físico.

2. Posicionamiento actual

Actualmente, el startup Clicker no está posicionado como se quisiera e inclusive es confundido con otra agencia de diseño que se llama igual: Clicker. El nombre nació haciendo referencia a los dispositivos “clickers”, que son los contadores manuales que utilizan en muchas ocasiones los guardas de seguridad en tiendas retail para contar cuantas personas entran y salen de un local; sin embargo, se debe explotar que este startup Clicker va más allá y se diferencia de otras empresas; esto ya que ayuda a la toma de decisiones y a obtener métricas que ayudan a tener mejor entendimiento de los consumidores, mejor servicio al cliente, posibilidad de aumentar ventas, información al instante, entre otros beneficios a empresas que son clientes de Clicker.

Es necesario pensar, ¿cómo se distingue de la competencia? Clicker cuenta con un sistema y software propio. El gran secreto es el “*dashboard*” (panel de control) en el que se pueden analizar diferentes datos en tiempo real y, además, automatizar e integrar muchas otras plataformas. Por ejemplo, se puede sincronizar información con redes sociales como Facebook, Instagram, LinkedIn, entre otros. También, pueden hacerse integraciones con otros sistemas de información, por ejemplo, Salesforce, SAP, Quickbooks, entre otros.

3. Modelo de innovación de Clicker

Al estar trabajando con tecnologías emergentes, los colaboradores de Clicker buscan estar a la vanguardia e informarse constantemente. Un punto a favor es que a todo el equipo de trabajo le apasiona la tecnología y les gusta lo que hacen, por lo que constantemente están participando en diferentes seminarios y charlas para mantenerse actualizados. Por ejemplo, el año anterior, uno de los socios fue a una exposición en Ciudad de México en la que se trataron temas de mercadeo digital.

Clicker brinda un servicio personalizado, que por lo general busca dar diferentes soluciones a los problemas de los clientes y ofrece un acompañamiento directo. Ocasionalmente, parte de la filosofía implica saber “decir que no”, lo cual puede ser una muy buena estrategia para ganarse la confianza de los clientes. Esto se debe hacer para intentar ofrecer el mejor servicio posible y optimizar los costos de la empresa y del cliente final. Parte del éxito que han tenido son los boletines semanales que se envían a clientes, además que los colaboradores se mantienen informados sobre nuevas tecnologías y procesos de automatización.

En Clicker, gran parte de la esencia consiste en buscar un generar beneficio para todas las partes involucradas. Juan José Altmann, Gerente General de Clicker, menciona que en ocasiones han tomado proyectos que a pesar de que saben que no son rentables, les interesan los beneficios que se pueden conseguir después: tener datos para tomar mejores decisiones, publicidad y poder decir que Clicker desarrolló un proyecto grande, así como obtener publicidad boca en boca, entre otros. Están claros que, parte de las razones por las que no son proyectos rentables, se debe al sistema de precios, por lo que han ido cambiando incluso la forma de cobrar. Actualmente, están haciendo lo posible por cobrar por uso de la herramienta, en lugar de cobros por un precio fijo.

4. Plan de recuperación de la inversión

El startup planea consolidarse como una solución para empresas medianas y grandes que pueda vender por volumen y brindar un servicio de calidad que les permita ir creciendo con las mismas empresas y ganarse su confianza. Los fundadores de Clicker ven a Costa Rica como un buen lugar para validar la tecnología, pero la visión es poder escalar hacia el extranjero para poder crecer más exponencialmente. Los socios han mencionado que, en una primera etapa, les gustaría expandir sus servicios a países como Panamá, Guatemala y México.

5. Flujo de ingresos:

Actualmente, la mayoría de ingresos de Clicker provienen indirectamente de servicios que vende la empresa Arcade. Esta empresa, que es dueña del startup, por lo general vende sitios web, aplicaciones móviles y sistemas de información que sirven para cubrir la operación de Arcade y ciertos gastos de Clicker; sin embargo, con el fin de alimentar más la cartera de clientes y la experiencia para el startup Clicker, se está apostando por vender a empresas del sector retail, ya que buscan entender mejor a sus clientes dentro y fuera del comercio.

Asimismo, otra fuente de ingresos es la venta de un servicio que mide el impacto en medios publicitarios en exteriores, como por ejemplo, vallas publicitarias. Las empresas están buscando obtener cada vez más datos para conocer a sus consumidores, por lo que se cree que eventualmente vender este tipo de información podría generar ingresos en un futuro.

2.2.2. Clientes y proyectos actuales

Para efectos del estudio, es importante reconocer casos de éxito que ha tenido Clicker en los últimos años. A continuación, se detallan algunos de ellos y se explica quién es el cliente, la descripción del mismo, cuál fue el reto y la solución en general:

1. Análisis de ingresos e interacción de producto

- *Cliente:* FIFCO
- *Lugar:* Tienda La Birra
- *Fecha:* Mayo 2018
- *Detalle:* Tienda de la Birra es un lugar de donde se pueden adquirir artículos oficiales de Imperial, Pilsen, Bavaria y de otras marcas del portafolio de Cervecería Costa Rica. Este nuevo espacio tiene como objetivo crear un lugar donde se celebre la cerveza como cultura: con diseños únicos y emblemáticos.
- *Reto:* Al ser un espacio completamente nuevo y diferente, era importante que Clicker pudiera analizar y entender el comportamiento de los clientes con el fin de poder cumplir con el compromiso a la excelencia en la ejecución y la innovación que promueve FIFCO.
- *Solución:* Una vez realizada la visita al espacio, se implementó el producto de Clicker, el cual por medio de visión por computadora y software recolectó y cuantificó datos sobre el comportamiento de los usuarios, ingresos, así como la interacción con los productos y el tiempo de compra.

2. Análisis de ingresos y comportamiento

- *Cliente:* FIFCO
- *Lugar:* Musi
- *Fecha:* Mayo 2018
- *Detalle:* Según se indicó, las unidades de negocio que conforman FIFCO tienen como compromiso la excelencia en la ejecución y la innovación.
- *Reto:* Dentro del proceso de mejora continua, FIFCO se encuentra en el desarrollo de la innovación y mejora de sus puntos de retail. Por medio de estudios, análisis y trabajo de campo, la empresa ha logrado avanzar en el objetivo de crear mejores experiencias para sus clientes, así como un mejor uso de sus recursos. En este proceso se encuentra la necesidad de analizar la afluencia y el comportamiento de sus clientes en el punto de venta, una tarea que generalmente consume mucho tiempo y capital humano. Utilizando las tiendas de conveniencia marca Musi como plan piloto, Clicker inició el proyecto junto con Intel, la empresa de soluciones de inteligencia artificial Singularities y FIFCO, con el reto de generar, analizar y optimizar los datos recolectados para iniciar el proceso de crear “La Tienda del Futuro”.
- *Solución:* Al tener los objetivos claros; se definieron cuáles eran los parámetros que se iban a medir en la tienda Musi específica elegida por FIFCO. El siguiente paso fue instalar el producto Clicker, el cual por medio de visión por computadora y software personalizado se recolectan datos sobre el comportamiento de los usuarios, ingresos,

tiempos de cola, recorridos del consumidor, reconocimiento facial, así como la interacción con los productos, el tiempo de compra, entre otros.

3. Análisis de ingresos e interacción de producto

- *Cliente:* Movistar
- *Fecha:* Noviembre 2017
- *Detalle:* Movistar, compañía de telefonía móvil, cuenta con cientos de centros de atención en el país donde reciben miles de personas al día que visitan estos lugares para adquirir nuevos servicios, nuevos planes y teléfonos, así como para pagar sus cuentas y recibir cualquier atención necesaria.
- *Reto:* Movistar ve como una necesidad analizar el comportamiento dentro de los centros de atención, así como los picos de ingresos en el día, la semana y el mes, con tal de mejorar la colocación de recurso humano y así mejorar la experiencia del usuario final. Adicionalmente, la empresa planteó la necesidad de analizar y generar datos de interacción con las terminales de la tienda.
- *Solución:* Una vez definidas las necesidades y objetivos de Movistar, se definieron cuáles eran los parámetros que se iban a medir en los centros de atención. El siguiente paso fue instalar el producto Clicker en el centro de servicio, el cual recolectó datos sobre el comportamiento de los usuarios, ingresos, tiempos de cola, así como la interacción con las terminales, entre otros.

4. Análisis de ingresos y salidas

- *Cliente:* Cámara de Bancos de Costa Rica
- *Fecha:* Octubre 2016
- *Detalle:* La Feria de Educación Financiera, organizada por la Cámara de Bancos de Costa Rica, tiene como objetivo promover la cultura financiera a través de diversas actividades. Se brinda asesoría, consejo y recomendaciones a todos los visitantes para que conozcan la importancia del ahorro, así como los distintos servicios y productos que ofrece el Sistema Financiero y cómo hacer un uso correcto de los mismos para que operen en su beneficio.
- *Reto:* Al ser una feria al aire libre y gratuita no existe forma de cuantificar la afluencia de público al evento, algo vital para los patrocinadores así como para la organización de futuros eventos.
- *Solución:* Por medio de Clicker se logró cuantificar la cantidad de ingresos así como los picos de asistencia a la feria, a pesar de las complicaciones que presentó el tiempo durante la temporada lluviosa.

5. Análisis de ingresos y salidas

- *Cliente:* Jogo
- *Fecha:* Junio 2016
- *Detalle:* Jogo es una productora de eventos que organiza una de las fiestas más grandes dirigidas a jóvenes costarricenses. La fiesta Picnic se ha convertido en uno de los festivales musicales más importantes de Costa Rica en la que miles de

personas asisten durante muchas horas a disfrutar de música en vivo, experiencias gastronómicas y arte dentro de un espacio diseñado alrededor de la cultura musical.

- *Reto:* Al ser un festival de larga duración en el que el público ingresa a diferentes horas del día/noche, hubo momentos en que mucho del staff del evento se encontraba con poco o mucho trabajo y no se tenían claras las cargas de trabajo. Por esto era importante entender los picos de entradas y salidas y así poder manejar el recurso humano de la manera más eficiente en futuras ediciones.
- *Solución:* Para analizar el comportamiento de entradas y salidas se instaló el producto Clicker, el cual recolectó y cuantificó datos durante toda la duración del evento, identificando de esta manera los puntos de menor y mayor afluencia de público, así como el tiempo de salida total a la hora de que las más de ocho mil (8.000) personas que acudieron salían del concierto.

6. Análisis de ingresos y salidas

- *Cliente:* Aeris
- *Fecha:* Junio 2016
- *Detalle:* El Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, siendo el principal aeropuerto de Costa Rica, cuenta con algunos retos importantes. Reciben alrededor de cinco mil (5.000) a ocho mil (8.000) personas diarias aproximadamente, variando según temporada. La empresa administradora del aeropuerto, Aeris, tiene como misión mejorar y optimizar procesos dentro del aeropuerto para que cada vez sea más eficiente.
- *Reto:* Los arcos de seguridad de un aeropuerto representan uno de los puntos de mayor espera para los viajeros dada la naturaleza del puesto. Aeris, bajo la premisa de seguir mejorando la experiencia, necesitaba analizar el comportamiento de esta zona (tanto de pasajeros como empleados) y así poder definir y justificar las mejoras necesarias para optimizar el trabajo en los arcos de seguridad.
- *Solución:* Luego de varias sesiones de trabajo, visitas técnicas y según las necesidades de Aeris; se definieron cuáles eran los parámetros que se iban a medir en los arcos de seguridad. El siguiente paso fue instalar dispositivos Clicker, los cuales por medio de visión por computadora y software personalizado pudieron recolectar y cuantificar datos sobre el comportamiento de los usuarios, los empleados, tiempos de cola, cantidad de viajeros, entre otros; reporte que al finalizar el proyecto fue presentado y entregado al cliente.

7. Patrones de consumo Gin & Tonics

- *Cliente:* Diageo
- *Fecha:* Enero 2018
- *Detalle:* Diageo es una empresa que vende distintos tipos de licor “premium”. Uno de sus principales socios es un bar que se llama Pocket, que en Costa Rica es más reconocido por ser “La Casa de la Ginebra”. Es un establecimiento con una clientela grande y fiel, lo cual casi que obliga a sus clientes a reservar para poder asegurar una mesa. La mayoría de sus clientes llegan para disfrutar de las gran variedad de ginebras.

- *Reto:* Dentro de una variedad de características especiales que hacen de Pocket un lugar diferente está el “Gin Counter”, un dispositivo que contabiliza la cantidad de Gin & Tonics (bebida popular a base de ginebra mezclada con agua tónica) que se han vendido en el bar y que antes de su digitalización se manejaba por medio de una pared y tiza de manera manual. Esto provocaba que se diera un margen de error alto al contabilizar los clientes debido a la alta demanda. Junto con Diageo, se buscó la forma de mejorar este proceso y que fuera de la forma más simple para así aumentar la eficiencia en el servicio a los clientes.
- *Solución:* Por medio de una de las tecnologías más innovadoras, se creó un contador digital, el cual funciona por medio de una tableta, la cual está en un lugar estratégico en la barra para que cada vez que salga un Gin & Tonic, simplemente hagan click e inmediatamente se vea reflejada en la pantalla con el contador en grande. El mismo sistema tiene la capacidad de generar alertas una vez que se llegue a una meta de tragos en específico y que exista la posibilidad de dar premios a sus clientes. Con ello, se puede saber cuáles son los días más populares, los picos de hora, el consumo promedio, entre otras variables.

2.3. Descripción del mercado de tecnologías aplicadas al retail

En el capítulo anterior se hizo referencia a empresas costarricenses que utilizan tecnologías aplicadas al retail. Es evidente que es un gran área de oportunidad en Costa Rica y si bien hay algunos centros comerciales y marcas que han aplicado nuevas tecnologías para generar más experiencias, hay mucho aún que comprender de esta industria a nivel internacional. En este apartado se detallarán cuáles son los principales competidores, así como el posicionamiento actual del startup y el mercado meta actual.

2.3.1. Principales competidores

La industria tecnológica es muy diversa en cuanto a los servicios y productos que ofrece en los diferentes mercados; sin embargo, para efectos del trabajo se hará un enfoque en las tecnologías aplicadas al conteo de personas y similares usadas en retail. El mercado en el 2015 fue valorado en una suma alrededor de cuatrocientos noventa millones de dólares estadounidenses (\$490,000,000) y se espera que crezca a una suma cercana a los mil setecientos millones de dólares (\$1,700,000,000) (Wood, 2017). El crecimiento de este mercado se debe al crecimiento de las ventas minoristas y a la rápida adopción de estas tecnologías en los comercios. Por otro lado, los costos se reducen por la mayor demanda de los mismos y cada vez los servicios son más efectivos y eficaces.

Es relevante mencionar que para encontrar a los competidores, se realizó una búsqueda en Internet y redes sociales. Los socios de Clicker afirmaron que están en constante investigación de mercado, consulta a expertos, y búsqueda de campo en centros comerciales, por lo que los principales competidores del startup son:

Competidor	Servicios y solución	Alcance
V-Count People Counter	<ul style="list-style-type: none"> • Conteo de personas, mapas de calor, gestión de filas descripción de consumidores. • • Análisis de los visitantes, clientes y pasajeros en locales físicos. • • Uso de sensores y plataformas inteligentes de negocios basados en la nube. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa multinacional con presencia en todos los continentes del mundo. • Describir y analizar el comportamiento de los consumidores, generar información para optimizar la estrategia de negocio. • Servicios ofrecidos en cadenas de ventas minoristas, centros comerciales, aeropuertos, supermercados, restaurantes, entre otros, por ejemplo: Gap, Kia, Whirlpool, Sephora.
Happy or Not	<ul style="list-style-type: none"> • Captación y análisis de la retroalimentación de los consumidores. • Se usa un medidor en el cual cada consumidor califica el servicio que recibió después de haber realizado la compra. • Los datos generados se pueden visualizar en una plataforma de desempeño en donde se pueden ver cuadros y gráficos que permiten determinar causas de los problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa multinacional con presencia en todos los continentes del mundo. • Se adapta a cualquier ambiente o industria. • Dentro de sus clientes se encuentran: Lego, Microsoft, McDonald's, American Express, Nestle, Bayer, así como aeropuertos internacionales en distintas partes del mundo.
Axis Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Son pioneros en la creación de cámaras de vigilancia y líderes en el mercado de servicios de video conectados a una red. • Su objetivo es permitir espacios más seguros e inteligentes dentro de los locales y centros comerciales. • Tienen cámaras que funcionan en condiciones con poca luz, graban 360, capturas térmicas, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es una compañía multinacional con presencia en todos los continentes del mundo. • Se adapta a distintos tipos de industrias desde empresas en el sector salud hasta el gobierno. • Entre los clientes más importantes se encuentran Adidas, Kia Motors, American Airlines, Hard Rock Hotel, Hyundai y Vodafone.
Counterest	<ul style="list-style-type: none"> • Dentro de sus servicios están: conteo de personas, sistemas de ocupación y monitoreo en tiempo real, mapas de calor, medición de las filas, evaluación de desempeño, optimización de recursos, seguimiento vía WIFI, entre otros. • Combinan el uso de la visión artificial para obtener del mundo físico información como la que se consigue en el mundo digital. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es una empresa que nació en España y tiene clientes en dicho país y otros países de Europa. • No se dedican a una industria en específico pero han trabajado principalmente en el sector retail, transporte, lugares de entretenimiento y ocio. • Manejan clientes como: La Pedrera en Barcelona, Universidad de Cambridge, Barcelona de Servicios Municipales, Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona, entre otros
Placemeter	<ul style="list-style-type: none"> • Es un startup que busca conectar el mundo. • Se dedica a crear algoritmos de visión artificial y mide qué tan ocupados están los lugares, qué hacen las personas o qué tan rápido van los carros para ofrecer datos que interactúen de una forma diferente e innovadora con usuarios. • Se puede integrar fácilmente con otros sistemas de información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es una empresa estadounidense, que tiene presencia en distintas ciudades del mundo. • Se adapta a diferentes industrias y su objetivo es ayudar a diferentes negocios, gobiernos y personas en general, a entender mejor el mundo que les rodea. • Dentro de sus principales clientes, se encuentran restaurantes y bares en Estados Unidos, la ciudad de París, entre otros.
Shoppertrak	<ul style="list-style-type: none"> • Sus principales servicios son: conteo de personas, experiencia de compra, tiempo en los espacios físicos, mapas de calor, entre otros. • Los pilares son: entender, analizar, actuar y comprometerse con los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es una empresa que pertenece a Tyco Retail Solutions, asesor de confianza de retailers y centros comerciales en Europa, Asia y Estados Unidos. • Tienen clientes como Crocs, Crate & Barrel, Godiva, entre otros.
Tecnosys Soluciones	<ul style="list-style-type: none"> • Su foco principal es la video vigilancia, y redes pero con las cámaras pueden realizar conteo de personas, pueden trabajar con reconocimiento facial y con ello pueden ver si un cliente es deseado o no deseado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es una empresa costarricense que nació en San Isidro del General. • Han trabajado con clientes de distintas industrias tales como Nova Cinemas, GBM, Ferromax, Hospital Clínica Labrador, entre otros.
Tigo Business / Claro Video	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecen un sistema de video-vigilancia donde su foco principal es temas de seguridad, pero pueden contar personas, detectar rostros, determinar placas de vehículos, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Son empresas de telecomunicaciones con presencia regional. • Utilizan cámaras Axis (competidor descrito anteriormente) y trabajan con distintas industrias.

Tabla 3: Competidores principales de Clicker.

Asimismo, existen empresas y productos como Sisca, una empresa que utiliza las cédulas de identificación o carnets para identificar personas; sin embargo, en el caso de Clicker, se hace automáticamente. Si bien existen competidores locales e internacionales, Clicker se puede diferenciar ya que su visualizador de datos en tiempo real se puede integrar a otras herramientas de las empresas, algo que otros competidores no ofrecen.

2.3.2. Aproximación al mercado meta actual

Clicker ha identificado varios segmentos de mercado a los que estarán dirigiendo sus esfuerzos de mercadeo. Clicker se enfoca en atender negocios B2B, con empresas de tamaño mediano o grande, con suficiente capacidad económica como para expandir sus nichos de mercado a través de tecnologías aplicadas al retail. Estas empresas también buscan maneras de establecer nuevas tácticas de mercadeo para evaluar sus campañas de publicidad y promoción, su estrategia de servicio al cliente y la fuerza de trabajo destinada a estos esfuerzos.

En nichos más específicos que podrían ser identificados como público bienvenido, o potenciales clientes que no son específicamente el mercado meta, están las empresas de retail que desean conocer el tráfico de personas dentro y fuera de una tienda (por ejemplo, para medir el impacto de una valla publicitaria), que quieren conocer a su cliente y características demográficas u otras (por ejemplo, su estado de ánimo), que requieran conocer el nivel de inventario en las góndolas o exhibidores; así como empresas organizadoras de eventos que quieran conocer la afluencia de personas a estas actividades, empresas que quieran conocer el tiempo promedio en filas o en atención a sus clientes, y empresas que quieran hacer actividades distintas durante el proceso de compra (por ejemplo, que se encienda una luz, se emita un sonido u otras activaciones cuando un cliente pasa cerca del espacio).

Las tecnologías aplicables con las que trabaja Clicker ofrecen una variedad de opciones a clientes potenciales, expandiendo así el tipo de clientes a los que pueden beneficiarse de las tecnologías. Es por eso que Clicker puede contar con varias ventajas en el competitivo mercado de esfuerzos de mercadeo para el retail al brindar soluciones innovadoras para estas estrategias.

En el siguiente capítulo se va a detallar más el tipo de clientes que manejan actualmente y se detallan percepciones que darán herramientas para crear el cliente ideal y poder tener una estrategia de mercadeo más acertada.

Capítulo III: Investigación de mercado para el startup Clicker

En el presente capítulo se desarrollará la metodología aplicada dentro del trabajo, abarcando el paradigma en que se apoya, el enfoque y el tipo de investigación por desarrollar. Además, la definición de la población de interés y las distintas fuentes de información con el fin de brindarle al lector información relevante para que tenga mayor entendimiento sobre el startup Clicker. El análisis del cliente, enfoque competitivo y análisis de situación del mercado brindarán recursos para elaborar este capítulo y el siguiente.

El obtener información sobre el perfil del cliente, la estrategia de atracción, retención del cliente y las oportunidades según el consumidor final permitirá profundizar de manera integral sobre la perspectiva y el entorno de Clicker. Por último, se pretende conocer el enfoque competitivo, incluyendo la ventaja competitiva, análisis de la estrategia, competencia y el modelo de ingresos para proporcionar el panorama de la situación interna de Clicker. Por ende, se detalla la competencia local e internacional de Clicker en la actualidad.

3.1. Metodología de investigación

En este apartado se describirá la metodología a utilizar y el enfoque de la investigación que se llevará a cabo para crear un análisis completo de la situación de mercado, para posteriormente extraer datos relevantes para crear una propuesta de mercadeo eficiente y directa.

3.1.1. Paradigma en que se apoya la investigación

El presente apartado tiene como objetivo elaborar una investigación sobre la actualidad del mercado y los esfuerzos de mercadeo que ha estado desarrollando Clicker. El objetivo de esta investigación es tener insumos y un mapeo de la situación del startup para posteriormente elaborar una propuesta de un nuevo plan de mercadeo.

Asimismo, en este apartado se describe la metodología que se implementará para el desarrollo de la investigación. Esto incluye el paradigma, el enfoque de la investigación según su tipo, la población de interés y las herramientas que se estarán utilizando para realizar la investigación como: métodos para medir la satisfacción del cliente y un estudio de la estrategia de retención de clientes.

El presente trabajo se apega al **Paradigma Sociocrítico**; es decir, al paradigma que reconoce que la realidad no se puede describir a simple vista, sino que por medio del entendimiento de varios factores a profundidad, consecuencias y patrones que se pueden desarrollar en diferentes situaciones. La elección de este paradigma es para conocer el entorno en el que se desempeña la empresa, los recursos internos y

oportunidades de mejora. Dentro de la compañía existe un compromiso por realizar cambios para que los esfuerzos de estrategia y de mercadeo sean más eficientes (Rodríguez, 2018).

Es esencial entender la información histórica de la compañía, como su portafolio de clientes, productos desarrollados, estrategias implementadas, entre otros; con el fin de ayudar al desarrollo de un plan estratégico de mercadeo conociendo los esfuerzos ya realizados. Por otro lado, es necesario que la empresa se encuentre en un proceso de reflexión y análisis de barreras en la implementación de una nueva estrategia de mercadeo, así como de apertura para aprovechar oportunidades y así mejorar el posicionamiento de la empresa.

Por último, es deseable comprender los recursos de la empresa, los clientes, los proveedores y los competidores durante el desarrollo de la estrategia. Además, es necesario que la empresa se encuentre dispuesta a implementar los cambios necesarios de manera interna de acuerdo a las recomendaciones derivadas de esta propuesta, así como que sea adaptable a factores externos con el objetivo de ser una empresa más competitiva dentro de una industria tan dinámica como las tecnologías aplicadas al comercio.

3.1.2. Enfoque de la investigación

La investigación por desarrollar tomará un enfoque de carácter cualitativo, en la cual se procederá con un estudio del entorno para describir el mercado en el que se encuentra Clicker. Para generar datos pertinentes a la investigación, este proceso se dividirá en tres etapas:

- Preliminarmente, se implementarán herramientas de la industria de los startups, como Lean Canvas y métodos implementados en “Service Design” (diseño de servicios) y “Business Design” (diseño de negocios), a los que se hará referencia más adelante. Para esto, será necesario realizar entrevistas a colaboradores en diversos puestos de responsabilidad dentro de la organización Clicker, que incluya un responsable de las operaciones, un encargado de mercadeo y un encargado de finanzas, como mínimo. Este estudio dará un punto de partida para el resto de la investigación, ya que recopilará datos del día a día de la empresa, los “dolores” y las “motivaciones” que perciben las personas dentro de la organización para proveer la propuesta de valor al cliente (esto se explicará más adelante en el trabajo).
- Posteriormente, se deberá hacer una investigación del entorno y de la competencia. Para esto, se hará uso de fuentes fiables en línea, así como realizar un “benchmark” (una comparación entre puntos de referencia) de qué está haciendo la competencia directa o empresas similares en otros mercados. De esta manera, se obtendrán datos de primera mano y comparaciones de los esfuerzos que se han estado realizando a la fecha.
- Finalmente, se complementarán estos datos al desarrollar preguntas a clientes dentro del portafolio actual de Clicker y a expertos, con el objetivo de entender el conocimiento sobre la industria. La finalidad de estas entrevistas es capturar ideas,

analizar casos y conocer opiniones que alimenten el desarrollo del plan estratégico de mercadeo.

El proceso de una investigación cualitativa se caracteriza por ser flexible y brinda la posibilidad de obtener gran profundidad en la información para conocer detalles que no son posibles de capturar dentro de una investigación cuantitativa. Esto se logra a través de un acercamiento directo con los principales “*stakeholders*” (partes interesadas) de la organización: clientes externos, el equipo de trabajo y los competidores o “*trendsetters*” (referentes de tendencias).

La importancia de la información recopilada es qué servirá como respaldo para describir el mercado meta, características y demás datos que sustenten el plan estratégico de mercadeo. Este enfoque cualitativo permitirá obtener ideas abstractas acompañadas de sugerencias o necesidades de clientes que han usado o podrían contratar los servicios de Clicker, para complementar la creación de mejores canales de la propuesta de valor.

3.1.3. Tipo de investigación

Clicker opera dentro de la industria tecnológica que se encuentra en constantes cambios y es relativamente reciente en el mercado costarricense. Por tales motivos el tipo de investigación seleccionado es **exploratorio** al ofrecer un primer acercamiento del problema que se desea resolver. En la organización no existe ningún plan estratégico de mercadeo, por lo que se presume que la creación de uno ayudaría para mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado.

El no tener planes estratégicos o estudios previos genera cierto desconocimiento sobre la empresa, por lo que una investigación exploratoria a fondo pondría en evidencia la situación de la empresa. En ese sentido, conocer la realidad de Clicker es necesario para continuar con las diferentes etapas y esfuerzos en ese ámbito.

Con esta metodología se busca describir los procesos necesarios para el desarrollo de propuestas estratégicas de mercadeo, por lo que también se estudiarán modelos y teorías relevantes que puedan aportar al trabajo.

3.1.4. Definición de unidad de estudio, poblaciones de interés, selección de muestra y fuentes de información

1. Unidad de estudio:

Clicker es la unidad de estudio para esta investigación, siendo la empresa que ofrece los servicios y es el foco de interés para las poblaciones elegidas en este trabajo. Los clientes potenciales de Clicker tomarán un papel relevante en definir la unidad de estudio ya que son las personas de empresas que resultan un mercado atractivo para el startup.

2. Poblaciones de interés:

Para efectos del estudio, se definirán tres poblaciones de interés, las cuales están relacionadas de manera directa o indirecta con Clicker. El objetivo de analizar estas poblaciones de interés es realizar una investigación sobre los servicios del startup y obtener perspectivas importantes. Se seleccionaron tres poblaciones de interés a ser tomadas en cuenta.

- La primera población de interés elegida es el segmento de clientes actuales o potenciales de Clicker en Costa Rica que hayan utilizado el servicio dentro de sus negocios.
- La segunda población de interés corresponde a colaboradores de Clicker, quienes tienen un enfoque desde dentro de la organización, el cual será parte fundamental para entender el funcionamiento de las tecnologías utilizadas de la unidad Clicker, los objetivos, estrategias desarrolladas, obstáculos, entre otros.
- La tercera población de interés es de competidores directos o indirectos de Clicker, de los cuales se extraerá información relevante para efectos de “benchmark”.

El startup se encuentra en una industria que está en constante experimentación e innovación. Al haber tanta variedad de tecnologías, métodos y teorías, las empresas se han enfocado en brindar diferentes tipos de servicios dentro de esta industria; sin embargo, a nivel nacional, no es fácil encontrar empresas que se encuentren ofreciendo el mismo servicio que el startup Clicker; es decir, el conteo de personas y generación de datos con sensores en espacios físicos como información a ser utilizada en el área de mercadeo. Existe poca competencia en el país, lo cual se hará referencia más adelante en este capítulo. Aun así, en el mercado internacional existen más empresas que se encuentran ofreciendo servicios similares a Clicker y que incluso se encuentran completamente posicionados dentro del mercado. Para ello, se efectuaron cuadros que reflejan las principales similitudes y diferencias de Clicker con otros competidores:

Similitudes	Ventajas de Clicker
Clicker utiliza sensores y plataformas digitales para ofrecer sus servicios al igual que otros competidores como V-Count People Counter y ShopperTrak.	Clicker puede utilizar sensores que ya existen o pueden construirlos desde cero, lo cual le permite para personalizar instalaciones.
Tanto Clicker como otros competidores (por ejemplo Axis), ofrecen precios por paquete, que puede variar según la cantidad de datos que se quieran analizar.	Existe flexibilidad para ofrecer paquetes que se ajusten según las necesidades y tamaño del cliente.
Clicker ofrece la visualización de datos en tiempo real a través de un sitio web, tal y como lo hacen otras empresas como Happy or Not.	Clicker ofrece ver los datos en tiempo real pero también puede adaptarse y enviar los datos en el momento que el cliente lo necesite.
Al igual que Clicker, existen otros competidores que ofrecen el servicio en diferentes ambientes; en lugares cerrados o al aire libre, por ejemplo.	Si bien los sensores de Clicker están por lo general en un local físico, se podría colocar en una valla publicitaria y medir su impacto.
Tanto la competencia como Clicker se pueden adaptar a distintas industrias, tales como: retail, hospitales, conciertos, gobierno, entre otros.	Clicker ofrece paquetes personalizados para situaciones específicas y pruebas piloto, que permiten a las empresas conocer el producto antes de una inversión mayor.
Tanto Clicker como algunas otras empresas de la competencia, nacieron para obtener en el mundo físico como lo que se consigue en el mundo digital.	En el visualizador de datos de Clicker, se pueden ver los datos generados por los sensores pero también comparar con datos del mundo digital.
Clicker y los sistemas de algunos competidores, tienen facilidad de adaptarse e integrarse con otros sistemas de la empresa.	Clicker se puede integrar con sistemas información de la empresa, como lo pueden ser SAP, Salesforce, entre otros.

Tabla 4: Similitudes de Clicker con otros competidores.

Diferencias de Clicker con la industria	Detalle
Empresas como Tigo, Axis y Claro, ofrecen principalmente el servicio de video-vigilancia, que está más enfocado a temas de seguridad pero ofrece ciertas capacidades de Clicker.	El foco de Clicker es generar datos que ayuden a los gerentes y encargados a tomar mejores decisiones, principalmente en el sector retail.
Hay empresas internacionales que ya son consideradas multinacionales y tienen clientes en distintos continentes.	De momento, Clicker es un startup que opera únicamente en Costa Rica, sin embargo, la idea es que puedan expandir a otros países.
Competidores principalmente extranjeros tienen un equipo más amplio, y cuentan con mayor experiencia.	Clicker tiene apenas tres años y la capacidad operativa es muy limitada.
Otros competidores, tienen más recursos económicos que les permiten invertir en sus clientes, en su equipo de trabajo, en investigación y desarrollo.	Actualmente uno de las limitaciones de Clicker es el recurso económico y el flujo de caja, por lo que no se puede invertir en otras áreas como se desearía.
Competidores en el extranjero tienen una cartera de clientes más amplia, por lo que también tienen mayores oportunidades para realiza pruebas piloto y negociar con los mismos.	Clicker tiene pocos clientes en comparación a la competencia, por lo que tiene menos capacidad de negociar y expandir implementaciones de Clickers.
Tanto Clicker como algunas otras empresas de la competencia, nacieron para obtener en el mundo físico como lo que se consigue en el mundo digital.	En el visualizador de datos de Clicker, se pueden ver los datos generados por los sensores pero también comparar con datos del mundo digital.
Clicker y los sistemas de algunos competidores, tienen facilidad de adaptarse e integrarse con otros sistemas de la empresa.	Clicker se puede integrar con sistemas información de la empresa, como lo pueden ser SAP, Salesforce, entre otros.

Tabla 5: Diferencias de Clicker con otros competidores.

3. Diseño y selección de muestra:

Con base en las poblaciones de interés, se tomaron ciertas muestras para efectos de esta investigación. La primera muestra es de clientes que han contratado los servicios de Clicker. Por la relación estrecha y por ser un proyecto importante para el startup, se eligió realizar una entrevista cualitativa a una cliente actual de Clicker, representante de FIFCO que ve directamente los locales Musi. Además, se tomó como insumo una serie de entrevistas realizadas por la empresa a otros seis clientes que han utilizado los servicios con el fin de conocer su comportamiento en el momento de la contratación. En su momento, esta muestra se eligió de manera aleatoria y al ser representativa de la cartera de clientes actuales de Clicker. Algunos clientes están activos, otros han sido por proyectos o por temporada.

La segunda muestra elegida son cuatro colaboradores de Clicker, de distintas áreas dentro de la empresa: Gerente General, Director de Mercadeo y Publicidad, Director de Tecnologías de Información y Director de Ingeniería. Esta muestra se eligió así para

tener referencia de las cuatro áreas operativas del negocio y contar con sus diferentes perspectivas, tal y como se vio en el organigrama del capítulo anterior.

La tercera muestra es de competidores. Se analizarán cuatro competidores para establecer un benchmark de la situación del mercadeo. Esta muestra se elegirá de manera aleatoria y respondiendo a mejores prácticas o ejemplos claros de los esfuerzos de mercadeo propiamente.

Además, se entrevistaron cuatro expertos en el área de tecnologías que puedan tratar temas importantes que mejoren el estudio realizado para poder incrementar el desempeño de la empresa actualmente en el mercado costarricense, a pesar de que en el país no hay muchas empresas dedicadas a este sector de servicios tecnológicos específicamente, se puede tener en cuenta expertos en otro país para poder enfocar los esfuerzos del startup para brindar un servicio de calidad. Los expertos son de enfoques distintos: comercial (una empresa privada que trabaja en el sector), académico (Director del Centro de Computación de la Universidad de Costa Rica), financiero (especialista en el sector financiero de Intel) y de mercadeo/branding.

4. Fuentes de información:

Dentro de las fuentes de información que se utilizarán para el desarrollo de la investigación van a ser de carácter primaria. Entre las fuentes primarias se ejecutarán entrevistas, como se mencionó anteriormente, a personas especializadas en el área, principales clientes y los colaboradores de Clicker. Adicionalmente, se consultará las investigaciones realizadas por Clicker en diferentes temas. Finalmente, se utilizarán libros publicados en formatos digitales y físicos, publicaciones de revistas y artículos de prensa y recursos o herramientas para facilitar tácticas de mercadeo.

3.2. Modelo de negocio

3.2.1. Propuesta de valor de Clicker

Una propuesta de valor, como se mencionó en el Capítulo I, se basa en un conjunto de productos o servicios que generan valor al segmento de clientes. En el caso particular de Clicker, la propuesta de valor se basa en una constante búsqueda de la mejora, lo cual los lleva a innovar y tener tecnologías de punta. El dashboard, los reportes personalizados, reconocimiento del comportamiento del cliente en punto de venta, son un ejemplo de servicios que fortalecen la ventaja competitiva de la empresa ya que son únicos en su área.

Como se menciona anteriormente, hay poca competencia directa para Clicker. Además de todos sus servicios originales, Clicker también cuenta con alianzas estratégicas. Unas de estas alianzas son con Singularities, empresa procesadora de información y creadora de algoritmos, y con Intel Costa Rica, corporación encargada de supervisar la aplicación y uso del equipo tecnológico, y FIFCO, que actúa como empresa coordinadora del proyecto de “La Tienda del Futuro” en Musi.

3.2.2. Estrategia de plan de mercadeo actual y F.O.D.A.

Actualmente, Clicker no cuenta con un plan de mercadeo formal, por lo que para efectos de este trabajo se decidió iniciar planteando un análisis F. O. D. A. (Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) para hacer un breve escaneo del perfil actual del negocio. Este diagrama F. O. D. A. se elaboró en conjunto con dos de los socios del startup Clicker, por lo que es una perspectiva más realista de la situación actual del emprendimiento.

Fortalezas

- Compromiso y capacidad del equipo de trabajo.
- Experiencia laboral y académica en distintas áreas.
- Proyecto pionero, innovador y atractivo.
- Tecnología es aplicable a cualquier ámbito.
- Poca inversión inicial.
- Apoyo de incubadoras y de instituciones para emprendedores.
- Enfoque en el servicio al cliente.
- Variedad de datos y experiencia.
- Servicio y plataforma de visualización de datos personalizada.

Oportunidades

- Poca competencia en el mercado.
- Aumento de smartphones y tendencia tecnológica en la población.
- Mercado en crecimiento.
- Necesidad de gerentes por conocer más el comportamiento de sus consumidores.
- Servicio responde a una o varias necesidades.
- Costos en tecnología al por mayor son menores.
- Redes de contactos.

Debilidades

- Falta de tiempo para investigación y desarrollo.
- Falta de recurso humano en ciertas áreas del negocio.
- Muchas ideas innovadoras, pero la ejecución es lenta.
- Definir el código de camerino y cultura organizacional.
- Foco en otras actividades de la empresa.

Amenazas

- Tecnología cambia prácticamente todos los días.
- Aumento y aparición de competidores locales e internacionales.
- Marco legal para operar con cámaras y generar información de personas.

Tabla 6: Análisis F. O. D. A. de la empresa.

Como se observa en la matriz anterior, el startup cuenta con gran cantidad de fortalezas que se pueden utilizar para crear una estrategia dirigida y para aumentar su participación de mercado con respecto a la gran competencia en la industria. Entre sus principales fortalezas se encuentra el compromiso y capacidad del equipo de trabajo, esto debido al interés en brindar un servicio con mejor calidad. Además, se encuentra el factor de que es un proyecto pionero e innovador, debido a esto es un gran candidato para recibir apoyo por parte de incubadoras e instituciones para emprendedores. A pesar de su corta trayectoria, los colaboradores tienen gran experiencia laboral y académica. Adicionalmente, lo acompañan con una constante búsqueda de mejora, la cual permite una gran especialización y reducción de costos. Al ser un startup especializado, el equipo es capaz de construir una relación óptima con el cliente en la que se fomenta la lealtad y se provee al cliente de garantías y otros valores agregados que optimizan la cadena de valor de la industria. Igualmente, Clicker cuenta con un servicio y plataforma de visualización de datos personalizada.

Asimismo, dentro de sus oportunidades, se encuentra la tendencia del consumidor por buscar productos de gran calidad y el cambio en las necesidades de los clientes. Actualmente, todas las tareas diarias, tanto de los individuos como de las organizaciones, se inclinan a automatizar procesos y ser más eficientes, lo cual incrementa el uso de teléfonos inteligentes y demás implementos tecnológicos. Clicker, con los servicios que ofrece, viene a atender esa necesidad y esta mayor demanda se traduce en que los costos de la tecnología se pueden llegar a reducir. Por otro lado, los gerentes tienen que conocer mejor el comportamiento de sus consumidores y crear redes de contactos.

Con respecto a las debilidades, se concluye que la principal es la falta de tiempo disponible que los socios pueden dedicar a las funciones propias de Clicker, afectando de la siguiente manera al startup:

- Para investigación y desarrollo, al desenvolverse en el ámbito tecnológico se debe invertir mucho tiempo en investigar nuevas tendencias y siempre estar a la vanguardia.
- La ejecución de nuevas ideas es un poco lenta debido a que se tiene que investigar sobre el tema, desarrollar una propuesta viable y también la estrategia a seguir para poder implementarla en el caso de que un cliente desee contratar este servicio.
- Por último, se encuentra que tienen menos recurso humano del que necesitan. Los empleados actuales se dividen entre las actividades del startup Clicker y de la compañía “madre”, Arcade.

Para finalizar, Clicker tiene que enfrentarse a tres amenazas principales: la legislación de los países en la que se vayan a implementar sus servicios y acceso a equipos, ya que para la ejecución de la gran mayoría de los servicios requieren de cámaras e información de clientes en el establecimiento. La segunda es el constante cambio en el ámbito tecnológico ya que Clicker debe mantenerse a la vanguardia con todas las nuevas tendencias que presenta este sector. La tercera amenaza a la que el startup se enfrenta es el gran aumento y aparición de nuevos competidores, tanto en el espectro nacional como internacional. Al estar desarrollando software y brindando servicios, se

convierte este negocio en uno prácticamente remoto, y esto puede estar produciendo una nueva manera de medir el comportamiento del consumidor en el establecimiento. El desarrollador puede brindar las pautas necesarias y la empresa costarricense podría iniciar con el uso del nuevo sistema.

3.2.3. Modelo de ingresos de Clicker

Por lo general, una estrategia de precios justa ha es sumamente complicada de calcular y en el caso de Clicker, no es la excepción. Esto principalmente ya que el proyecto nació como un experimento, y ha tenido diferentes variaciones en el uso y aplicaciones de sensores y tecnologías. Óscar Taylor, director de tecnología, indicó que han habido mínimo tres versiones diferentes de Clicker, y es que según la necesidad del cliente, el equipo que se utiliza es diferente. Antes de explicar el modelo de ingresos, que es algo que la empresa tiene claro debe mejorarse, es relevante explicar los diferentes factores que componen el precio de Clicker. Es importante saber que a la gran mayoría de costos, se le incluye un margen de ganancia de 10 o 15%, según sea el caso, lo cual en instalaciones más grandes, puede significar una fuente de ingresos importante. A continuación el detalle:

1. Costos instalaciones

- *Equipo: desde los \$50.*

Se refiere al sensor que se vaya a utilizar. El más común son las cámaras. Según el tipo de espacio físico que se vaya a utilizar, se usan cámaras tradicionales que inclusive se utilizan como cámaras de seguridad y las mismas son intervenidas con un software propio. Además, en la parte de equipo hay otros tipos de sensores, por ejemplo, un sensor ultrasónico (que sirve para medir tiempos de atención), sensores de proximidad o bluetooth, entre otros. Asimismo, el costo en equipo contempla el procesador que está ligado al sensor y es donde almacena los datos en una base de datos.

Es importante que Clicker tenga una persona encargada de estar analizando diferentes opciones de equipo para que se pueda mejorar el costo – beneficio. Otro aspecto que Clicker podría mejorar a la hora de realizar una venta es comunicarle al cliente que pueden hacer uso de las cámaras que tienen, lo cuál le podría generar un ahorro importante. Eso sí, antes de ofrecerlo, es mejor validar el buen funcionamiento de la tecnología.

- *Servicio de instalación: desde los \$50.*

Es uno de los costos más altos según el lugar de dicha instalación. Hay espacios donde los techos son sumamente altos, o donde no tienen prevista de electricidad, por lo que el local debe invertir en suministros. Por ejemplo, en el Aeropuerto Juan Santamaría, cerca de los arcos de seguridad se tuvieron que hacer previstas de electricidad en una de las partes más altas del aeropuerto,

con el fin de poder colocar el equipo y generar datos. Por lo general, este servicio se subcontrata con una empresa especializada y con amplia experiencia.

Según comentaron los socios de Clicker, hay instalaciones que son más complicadas que otras. Por esto es importante que Clicker traslade lo más posible la responsabilidad al cliente como en el caso del Aeropuerto Juan Santamaría. En casos cuando el cliente tenga que invertir mucho dinero para habilitar un espacio de la instalación, se recomienda valorar alternativas de equipo o solución para que evitar que un negocio se caiga por el costo de la instalación. También, podría beneficiar al startup tener una alianza con una empresa que se dedique a las instalaciones, para tener un precio más estandarizado según el tipo de instalación y mejorar condiciones. Además, según comentaron los socios, en ciertas ocasiones les tocaba a ellos realizar las instalaciones; si bien no son expertos, es importante calcular el costo - beneficio de que se haga de esa manera.

- *Materiales para instalación: desde los \$20.*

La empresa que ofrece el servicio de instalación cobra por aparte el material necesario que se va a emplear. Entre estos materiales, se pueden incluir canaletas, adaptadores eléctricos, cables, extensiones, entre otros. En este aspecto, es justo la manera que se está trabajando pero sí es importante que eventualmente haya un encargado de compras que pueda monitorear los precios del mercado. Asimismo, es indispensable siempre solicitar la factura al proveedor del servicio de instalación.

- *Imprevistos:*

En ocasiones pueden surgir imprevistos y es necesario tener en cuenta que podrían requerirse otros equipos adicionales, como por ejemplo: regletas, extensiones, y otros suministros. Es por esto que se debe destinar un pequeño monto en caso de que haya que adquirir algún material adicional. También, puede ser útil tener conocimiento de ferreterías o tiendas de electrónica que estén cerca del lugar para que en caso de que surja un imprevisto, se pueda conseguir rápidamente.

- *Servidores y otras herramientas: desde los \$30.*

Por lo general, Clicker utiliza un software propio. Sin embargo, en ocasiones y según el tipo de proyecto se deben incurrir en costos de otras herramientas de apoyo. En ese sentido, también se recomienda tener a la persona encargada de compras, monitorear constantemente alternativas de herramientas de apoyo y servidores, ya que el costo de la tecnología puede variar constantemente. También, en términos de funcionalidad, se podrían probar distintas alternativas con diferentes clientes con el fin de saber qué es lo mejor para la instalación.

2. Costos variables relacionados al servicio

- *Alquiler del equipo.*

El equipo de Clicker no es propiedad del cliente. Se utiliza una figura de préstamo/arriendo durante el período en que se vaya a adquirir el servicio. Como se vio anteriormente, una opción puede ser utilizar el equipo ya existente (cámaras) para la instalación, lo cual puede reducir costos al cliente final. También, podría considerarse a que en caso de que la instalación tenga una duración de más de un año, el equipo pasa a ser propiedad del cliente.

- *Servidores y otras herramientas.*

El uso de servidores para almacenar los datos generados por Clicker es indispensable para brindar el servicio. Es un costo variable ya que depende del uso del equipo y datos que se obtienen. Por ejemplo, el costo de servidores para la tecnología de reconocimiento facial, es de aproximadamente \$0.01 por cara nueva analizada. Este número puede ser menor según el volumen de personas que hayan en el espacio físico. Asimismo, como se recomendó anteriormente, es importante que exista un encargado para que esté revisando distintas opciones de herramientas y servidores que puedan brindar mayor valor al cliente. Muchos datos se guardan en la nube, pero actualmente existen muchas empresas que ofrecen este servicio de almacenamiento, por lo que se podría considerar la opción de establecer una alianza o certificación con empresas como Microsoft, Dell o Amazon para obtener mejores condiciones.

- *Acceso a internet.*

Se acostumbra solicitar al cliente que sea el proveedor de internet; sin embargo, en ocasiones ha habido casos en que se debe llevar un dispositivo portátil (llamado MIFI), y son costos mensuales que se deben pagar mientras se use el servicio. Los socios comentaron que en algún momento se intentó conversar con Movistar para tener precios especiales, y la intención e interés existió, sin embargo las negociaciones no se cerraron por lo que una opción relevante podría ser conversar con otras empresas de telecomunicaciones, como lo pueden ser Claro o Tigo.

3. Plan de datos

Este es un plan que contrata el cliente para el servicio de Clicker. El plan de datos está enfocado en recopilar toda la información relevante para la generación de perspectivas sobre el espacio, la marca, los productos y la experiencia del usuario. Este por lo general incluye:

- *Instalación:* Consiste en una visita de reconocimiento en la cual se definen detalles y se prepara el equipo. Luego se hace una segunda visita, en la que se hace la instalación del equipo y la calibración de los sensores para habilitar la visualización de la información (incluida en el dashboard).

- *Procesador*: Como se mencionó anteriormente, es el componente principal de la instalación y requiere conexión a Internet y una fuente de electricidad.
- *Sensor*: Son dispositivos que ayudan con la recopilación de datos y son seleccionados según la necesidad de cada instalación.
- *Datos*: La versión básica del plan incluye datos como: entradas, salidas y tiempos de atención. Se pueden habilitar muchos otros datos de las personas como sexo, emociones, interacción con el producto y tiempos en filas a un costo adicional. Esto puede ser una fuente importante de ingresos ya que el objetivo principal de las empresas, corresponde a conocer el comportamiento de los consumidores, y para ellos es importante trabajar con la tecnología de reconocimiento facial.
- *Dashboard*: Es un acceso web que le permite visualizar en tiempo real la generación de los datos solicitados. Cada dashboard se puede personalizar de forma que la información sea visualizada de la forma más eficiente para el usuario final. El dashboard cuenta con un API, que sirve para poder ligarse a otros software y herramientas. Muchas veces las empresas quieren incluir en el dashboard de Clicker datos provenientes de sus sistemas de información u otras herramientas, como pueden ser Salesforce, SAP, Facebook, entre otros.

La gran mayoría de los puntos anteriores, se analizaron anteriormente. Sin embargo, un aspecto en el que Clicker puede mejorar, es intentar reducir la cantidad de visitas al lugar de la instalación. Según se detalla, hay dos visitas, pero en otras ocasiones se han tenido que hacer tres o cuatro visitas, por lo que eso significa un costo mayor para Clicker y por ende menos ingresos. Anteriormente se mencionó la posibilidad de establecer alianzas con empresas que realicen las instalaciones para abaratar los gastos.

Por otro lado, un punto relevante es el de la cantidad de datos que vaya a contratar el cliente. Entre más datos quiera obtener, más alto va a ser el costo. No obstante, se podría considerar hacer paquetes o descuentos según la cantidad de datos, ya que de todas formas se está utilizando el mismo equipo y el costo de habilitar un nuevo dato, no es tan alto. Es importante hacer un análisis financiero y de costos para poder obtener la mayor cantidad posible de ingresos sin perjudicar al cliente final. Un punto que hace falta mencionar, es el de integrar el dashboard de Clicker con otros sistemas; este es un costo que debe revisarse bien, y contabilizar las horas que toma hacerlo. No es lo mismo hacer una integración con Facebook, que con SAP por ejemplo.

4. Plan de datos y experiencias

El plan de datos + experiencias incluye todos los componentes y beneficios del plan de datos mencionado anteriormente, más la creatividad y producción de una experiencia personalizada. Por ejemplo, por cada dato generado de una interacción de producto en una tienda, se activa una experiencia en una pantalla o donde se desee. Por ejemplo, si un cliente toca los zapatos blancos, las pantallas muestran información sobre esos zapatos; si toca los zapatos negros la información de la pantalla cambia. Se pueden hacer experiencias según reconocimiento de género; si detecta que entra una mujer a una tienda, se le puede ofrecer un descuento especial.

Eso sí, el término experiencia puede resultar muy amplio, y va a depender del cliente y su necesidad. No es lo mismo hacer una experiencia en una tienda pequeña de zapatos, que una tienda de departamentos en distintos centros comerciales. También puede depender de los objetivos de mercadeo que tenga el cliente. Esto se debe trabajar muy de la mano con Arcade y contabilizar las horas que invierta el departamento creativo. Una recomendación es mantener la cotización de Clicker por separado de la experiencia, ya que por lo general pueden haber experiencias que resultan más caras que la instalación de Clicker.

Los dos planes detallados anteriormente son los que se están implementando en la actualidad. Existen también otras condiciones especiales; por ejemplo, se puede ofrecer un descuento según la cantidad de puntos analizados. Además, otro servicio que se ha implementado es el de ofrecer como cortesía un mes del servicio Clicker y una vez que el cliente pruebe que efectivamente le puede ser funcional, es muy posible que adquieran los servicios.

Debido a que Clicker cuenta con muchas capacidades, el modelo muchas veces radica en la cantidad de tipos de datos compilados y en la dificultad de obtener el mismo. Sin embargo, los socios de la empresa están muy conscientes, de que el modelo de ingresos del startup es una parte que se debe trabajar más fuertemente. Se deben estudiar a detalle el modelo de los principales competidores, a pesar que el startup lo maneja de una manera muy parecida (cobro por dato). Asimismo, se debe trabajar con aliados estratégicos en áreas como el servicio de instalación o el proveedor de servidores y herramientas de apoyo, con el fin de buscar mejores condiciones de precio.

3.3. Análisis del cliente

Los clientes se comportan muchas veces de maneras impredecibles y sus decisiones son ajenas al startup, entendiéndolo como que no forma parte intrínseca de la organización, pero aun así sus decisiones tienen un efecto en la solvencia de la empresa. Es por esto que se deben analizar detalladamente para comprender cómo se pueden abordar, cuáles son sus principales intereses y evaluar si se ajustan a los de Clicker, para poder tomar decisiones basadas en la información obtenida. Dicho análisis se conforma por el perfil y la descripción de los clientes, estrategia de atracción y retención, y las oportunidades según consumidor final que tiene cada cliente. Toda esta información se encuentra en el presente apartado.

3.3.1. Segmentos de mercado y mercado meta

3.3.1.1. Perfil y descripción de los clientes

Clicker tiene una trayectoria con varios clientes a los que se les ha brindado servicios. Al ser un negocio B2B, definir un perfil del cliente ayudará a depurar los esfuerzos de mercadeo para llegar de manera más directa a los tomadores de decisión dentro de

las organizaciones que podrían o están actualmente adquiriendo estos servicios. Para definir este perfil de cliente se estará usando la metodología de “buyer persona”, explicada en el apartado 1.3.5 (Capítulo I).

Según recomienda De Canson (s.f.), se debe visualizar y analizar los perfiles individuales de los clientes con que trabaja la empresa. Al día de hoy, Clicker ha trabajado con empresas de gran capacidad económica, dando a entender que existe un modelo predeterminado de perfil de cliente. Algunas de las empresas con las que se ha trabajado y que para efectos de este estudio se tomarán como muestra son:

- *Aeris*: Administradores del principal aeropuerto del país.
- *Cámara de Bancos de Costa Rica*: Organización que agrupa las principales instituciones financieras en el país.
- *Diageo*: Administran el local conocido como Pocket.
- *Florida Ice & Farm (FIFCO)*: Para los proyectos específicos de Tienda La Birra y las tiendas de conveniencia Musi.
- *Jogo*: Productora y organizadora de eventos masivos.
- *Telefónica/Movistar*: Uno de los principales competidores en telefonía móvil.

Según los pasos definidos por De Canson (s.f.), para crear un perfil de cliente que Clicker ha venido tratando en los últimos periodos, se recomienda:

1. Agrupar las empresas por ingresos, por ejemplo, si la empresa es pequeña, mediana o grande en cuanto a ingresos. Esta clasificación puede ser compleja ya que manejan datos confidenciales, pero se puede realizar según percepción. En el caso de Clicker, se agruparán de la siguiente manera, según tamaño de empresa por su estructuración e ingresos:

- *Grandes*: Aeris, FIFCO y Telefónica.
- *Pequeños y medianos*: Cámara de Bancos de Costa Rica, Jogo y Pocket (Diageo).

2. Agrupar por fuente de ingresos más importante, conocer quiénes son sus clientes directos más predominantes. En el caso de Clicker, se agruparán así:

- *Empresas (B2B)*: Aeris y Cámara de Bancos de Costa Rica.
- *Consumidores finales (B2C)*: FIFCO, Jogo, Pocket (Diageo) y Telefónica.

3. Una vez definido el grupo de clientes más importante para la empresa, se debe identificar a los “mejores clientes”, o bien, los que según los objetivos de la empresa más se adapten a lo que se busca. Según los servicios ofrecidos por Clicker, que permiten realizar estudios de clientes implementando tecnologías en el sector retail, se creó un diagrama de Venn para así identificar los clientes en los que se va a concentrar la propuesta de mercadeo:



Figura 2: Diagrama de Venn sobre los clientes que ha tenido Clicker.

4. Una vez identificado el segmento de mejores clientes para Clicker, como siguiente paso se hace una revisión de la persona o personas con las que se ha establecido comunicación y se han fijado contrataciones. En este caso, se han distribuido de la siguiente manera, según datos obtenidos de lo aportado por el equipo de Clicker cuando estuvieron llevando a cabo la relación comercial:

- *Telefónica (Movistar)*: Se mantuvo la relación con la Gerente de Comunicación, quien era la tomadora de decisiones. Su interés de trabajar con Clicker es obtener datos para facilitar la toma de decisiones, crear campañas de mercadeo más enfocadas e identificar los productos de mayor venta.
- *FIFCO (Tienda La Birra)*: A pesar de responder a la alta gerencia de FIFCO, el personal de Tienda La Birra trató la relación de manera individual. Se conectó con la Coordinadora de Mercadeo Retail, quien actúa como tomadora de decisiones y buscaba datos principalmente para el conteo de personas que ingresan a la tienda, así como mejorar la experiencia del cliente y cómo interactúa con los productos.
- *FIFCO (Musi)*: Al igual que el cliente anterior, la relación se mantuvo de manera individual con el Líder de proyectos estratégicos y tecnología comercial (Head of Strategic Projects and Commercial Technology), quien era también tomador de decisiones y buscaba obtener datos para conocer y definir al perfil de cliente de Musi.

5. Recordando que, a pesar que son negocios B2B entre organizaciones, quien toma la decisión de compra es una persona. Por ende, es importante hacer un perfil de esta persona que tomará la decisión final. Se seguirá un esquema de perfil demográfico y psicográfico, basado en consultas individuales o investigación en sus respectivas redes que se hicieron a cada una de las personas en estas 3 empresas:

Característica	Telefónica	Tienda La Birra	Musi
Función en la empresa	Gerente de comunicación	Coordinadora de mercadeo retail	Líder de proyectos estratégicos y tecnología comercial
Área en la empresa	Comunicación y mercadeo	Comunicación y mercadeo	Tecnología e inteligencia comercial
Sexo	Mujer	Mujer	Hombre
Rango de edad	40-50	40-50	40-50
Educación	Maestría en Psicología	Universitaria en mercadeo	Maestría en Dirección de Proyectos
Personalidad	Extrovertida	Extrovertida	Extrovertido
Comportamiento	Precavida	Precavida	Tomar de riesgos
Qué le motiva	Disminución de costos	Disminución de costos	Aumento de eficiencia
Experiencia en su campo	15 años	+10 años	23 años

Tabla 7: Perfiles de principales clientes que ha tenido Clicker.

6. Una vez diagramados los datos del cliente como empresa y de la persona como comprador dentro de la organización, se puede definir más específicamente un perfil de cliente objetivo, o buyer persona, que Clicker ha estado tratando durante sus años de funcionamiento. Hay que recordar que este es el tipo de cliente que más se ha estado llegando y, si bien no fue realmente planeado como tal, se puede notar una especie de patrón en las personas con las que se ha interactuado:

- *Sector:* Retail
- *Tamaño empresa:* Grande
- *Posición en el mercado:* Competidor, entre los principales en su mercado
- *Edad de la persona tomadora de decisiones:* 40-50 años
- *Puesto en la empresa:* Mercadeo e inteligencia comercial
- *Educación:* Universitaria
- *Personalidad:* Extrovertida
- *Comportamiento:* Mayoritariamente precavida
- *Motivación:* Mayoritariamente disminución de costos y eficiencia
- *Experiencia en su campo:* Más de 10 años

Para obtener una visualización de quiénes son estos clientes objetivo, se presentan dos fotografías que resumen quiénes son estos buyer personas:



Figuras 3 y 4: Representación de buyer personas para Clicker. Fuente: unsplash.com, foto 1 por Vitaly Nikolenko y foto 2 por Bruce Mars.

Asimismo, según definido por la gerencia de Clicker, se dio conocer para efectos de este trabajo que están apuntando llegar a 3 tipos de cliente según sector: aeropuertos, centros comerciales y supermercados, donde el flujo de clientes o usuarios es bastante relevante. Por ende, habiendo definido el perfil del cliente objetivo y el buyer persona, es necesario encontrar las similitudes para encontrar el nicho específico en el que se va a desenvolver la estrategia de mercadeo, puesto que no todos los sectores se comportan de la misma manera.

Para efectos de este trabajo, se hará un enfoque en las empresas de retail específicamente, pero manteniendo como público cautivo otros sectores como la administración de aeropuertos y condominios.

3.3.1.2. Medición de la satisfacción y percepción de los clientes

Anualmente, la empresa se propone evaluar el servicio que se ofrece a los clientes mediante un formulario corto pero efectivo. Se tomaron resultados obtenidos de la encuesta realizada entre el 2017 y 2018 por parte de seis diferentes clientes (ver el anexo C para visualizar gráficos y resultados). A continuación se muestran los principales resultados:

Área	Resultado	Detalle
Calidad de las propuestas	8.6/10	Se obtuvo una nota positiva y demuestra que las propuestas realizadas hasta el momento han agradado a los clientes; aún hay una oportunidad de mejora.
Aplicación de tecnología para generar soluciones de negocio	4.4/5	Se obtuvo una nota alta y es reflejo de que la tecnología se está aplicando de manera correcta.
Diseño y creatividad de las propuestas	4/5	Es una calificación positiva, sin embargo, es un área de oportunidad que debería atenderse con prontitud.
Tiempos de entrega	5/10	Es el área más débil en la encuesta de satisfacción al cliente. Debe haber un esfuerzo mayor por mejorar los tiempos de entrega.
Seguimiento de los proyectos	3.4/5	Se debe mejorar ya que no es una nota que debe considerarse como aceptable. Va de la mano con los tiempos de entrega.
Servicio al cliente	4.4/5	Es un punto alto de la empresa en donde la calificación puede ser mayor si se mejoran los puntos débiles.
Opinión costo- beneficio	NA	Fue una pregunta de carácter cualitativo, en donde a un cliente le pareció que el costo era elevado, pero al resto le pareció que el balance era positivo, a pesar de que se sabía que es una empresa que está iniciando en el mercado.
Probabilidad de que recomiende la empresa a un conocido.	9/10	Es alta la probabilidad que recomienden a la empresa, pero no se debe descuidar el resto de puntos ya que una mala experiencia y el boca a boca puede perjudicar a la empresa.

Tabla 8: Medición de la satisfacción y percepción de los clientes.

En términos generales, los resultados estuvieron favorables en cuanto a la satisfacción con la empresa. A nivel de calidad de las propuestas y en diseño y creatividad, podría haber una oportunidad de mejora, pero el Gerente General indicó que ya cambiaron el tipo de presentación de propuestas y que viene con mayor detalle que lo aportado anteriormente, por lo que la calificación en este punto podría mejorar. En la aplicación de tecnología, es un punto que de momento están por buen camino; sin embargo, se le debe prestar atención, ya que la tecnología cambia constantemente y es un indicador que puede variar ocasionalmente. A nivel de servicio al cliente, se ven resultados positivos por lo que es un área que no debería preocupar a la empresa pero tampoco descuidar. En cuanto al costo-beneficio de Clicker, en general se mencionó que eran adecuados y aterrizados de acuerdo a las necesidades del cliente; sin embargo, se debe prestar atención y medir con el tiempo.

A nivel de tiempos de entrega es un punto en el que se debe mejorar urgentemente, ya que la nota debería considerarse como inaceptable. La empresa se podría ver afectada, ya que debido a esto, pueden haber personas que hablen mal de la

empresa. En este ámbito, en caso de haber algún atraso, es importante comunicar al cliente, ya que es de gran importancia el manejo de expectativas con los clientes y es algo que va de la mano con el seguimiento de los proyectos, El Gerente General de la empresa, indicó que es necesario mejorar en temas de orden y foco en los proyectos, pero es un tema que el startup ha venido trabajando fuertemente en los últimos meses. También comentó la gerencia que se redefinieron roles y responsabilidades de la empresa para que exista una persona encargada exclusivamente de liderar proyectos y contactar al cliente.

Asimismo, es de gran relevancia que se hagan este tipo de encuestas mínimo una vez al año, o también podría considerarse que se realicen luego de entregado un proyecto. El hecho de que sea una encuesta rápida de complementar y que contenga preguntas estratégicas, hace que se pueda obtener fácilmente retroalimentación que ayude a que la empresa crezca día a día. También es importante que existan preguntas abiertas, de un carácter más cualitativo en donde los clientes puedan profundizar un comentario si es necesario y brinden sus comentarios. Es posible que existan personas que se quieran abstener de contestar la pregunta, por lo que este tipo de encuestas es preferible mantenerlas de manera anónima.

3.3.1.3. Estrategia de atracción y retención de clientes

La atracción y retención de clientes son métodos por los cuales se espera obtener sostenibilidad económica y rentabilidad a largo plazo. Es por eso que las empresas deben brindar excelentes servicios y productos, además de brindarle una experiencia única a sus clientes. Bajo este punto de vista, el startup Clicker se ha dado la tarea de ir creando un negocio con cimientos robustos para lograr una posición fuerte en el mercado en el que se desenvuelve. Clicker se preocupa por siempre brindar un servicio de alta calidad y utilizar tecnologías innovadoras. Gracias a su entrega de gran calidad, los representantes del startup consiguen atraer nuevos clientes a través de publicidad boca a boca, la cual es un elemento clave para llamar la atención de empresas que potencialmente se pueden convertir en valiosos clientes.

La constante búsqueda de nuevas tecnologías, mejora continua y no temer a nuevos retos son características esenciales para retener a los actuales clientes. Muchas empresas tienen como objetivo encontrar aliados estratégicos en los que puedan confiar y Clicker representa uno de ellos. Por otro lado, debido al acelerado avance tecnológico actual, el startup viene a satisfacer la necesidad de esas empresas que se quieren mantener a la vanguardia; de esta manera se convierte en un compañero estratégico e inamovible.

En cuanto a la estrategia de mercadeo utilizada por Clicker, como se mencionó anteriormente, se enfoca en dar un gran servicio para obtener una buena reputación; sin embargo, también están presentes en redes sociales como Facebook. Debido a la naturaleza del negocio no invierten muchos recursos en publicitarse, son medios masivos como los periódicos La República y La Nación los cuales hacen referencia a Clicker y de este modo han obtenido visualizaciones de los servicios por parte de clientes potenciales.

3.4. Análisis de situación del mercadeo

En el siguiente apartado se quiere analizar la situación de mercadeo de Clicker actualmente desde la óptica de los socios y analizando la competencia, así como los esfuerzos actuales de comunicación de la marca y canales de comunicación utilizados para tener una comprensión integral del entorno. Todos estos elementos son insumos determinantes a la hora de plantear una hoja de ruta para el plan de mercadeo.

3.4.1. Análisis de la percepción de los socios de la empresa

Es de gran relevancia conocer qué opinan los colaboradores de Clicker, especialmente los socios que son los que velan por darle rumbo al startup. Se elaboraron cuatro entrevistas a los socios; en donde sus posiciones son: Director General, Director Creativo, Director de Tecnología y Director de Ingeniería. En ese sentido, dos están enfocados principalmente en el área de desarrollo de negocio y los otros dos su conocimiento es más técnico. A continuación se resaltan los principales resultados de dichas entrevistas:

Tema	Resultados
Valor que genera y necesidades que satisface Clicker	Brinda información que las empresas hoy no tienen y les pueden servir para tomar mejores decisiones, mejorar la rentabilidad de negocio y crear experiencias con sus clientes. Es innovador y genera datos en espacios físicos que permiten conocer a los consumidores, el producto y distribución de espacios.
Cinco palabras que asocia con Clicker	Las principales palabras fueron: innovación, eficiencia, datos, rentabilidad y soluciones.
Cliente soñado	Principalmente en empresas desarrolladas, que consolidan datos y ven a la tecnología como un aliado. Ejemplos: Aeropuertos, Supermercados, Centros Comerciales.
Independizar Clicker de Arcade	Lo ven necesario y debería manejarse como una unidad aparte de negocios.
Internacionalizar Clicker	Lo ven como un sueño y el paso a seguir para escalar el producto. Mercados potenciales: Panamá, México y Guatemala.
Capacidad para atender clientes	Actualmente es amplia ya que la demanda es baja, sin embargo, para atender internacionalmente o un volumen alto de clientes la capacidad es limitada.
Retos tecnológicos	Instalaciones y pruebas piloto.
Retos mercadeo y finanzas	Mercadeo: crear la necesidad, tener un plan de mercadeo y promocionar más el producto. Financieros: Flujo de caja que limita la inversión en equipo, período de pago por parte de los clientes.
Clicker en 3 años	Una PYME establecida, posicionada y consolidada en Costa Rica.. Que sea un concepto aceptado, que sea una necesidad y los clientes vean sus beneficios. Depurar el producto y su tecnología para poder vender en el exterior.

Tabla 9: Análisis de la percepción de los socios sobre la empresa.

En general, a nivel de necesidades los cuatro socios estuvieron de acuerdo en el sentido de que están generando datos que ayudan a sus clientes a tomar mejores decisiones, así como tener un conocimiento más amplio del comportamiento de los usuarios en un espacio físico. En cuanto a las palabras que asocian con la marca Clicker, hubo coincidencias; aunque es notorio cómo los socios del área técnica las asociaron más con conceptos relacionados a la tecnología de Clicker (por ejemplo, confiable y eficiente) y los socios del área de negocios hablaron más de rentabilidad y experiencias. Eso sí, los cuatro coinciden con que es un producto innovador, vanguardista y poco común.

A nivel de cliente soñado, todos coincidieron en que deben ser empresas que crean en la tecnología y en la generación de datos, como lo pueden ser supermercados y aeropuertos; sin embargo, llamó la atención de uno de los socios que dijo que el cliente soñado debe ser el gobierno, para poder generar datos en las calles, en los parques que ayuden a conocer mejor a los ciudadanos y tener un país más seguro. En esta área, también hablan de que el sueño es internacionalizar Clicker, para que en ese sentido puedan escalar el negocio.

En términos de retos, actualmente no se cuenta con la capacidad para atender internacionalmente un alto volumen de trabajo, por lo que los socios coinciden en que es necesario mejorar en la parte de instalaciones y efectuar más pruebas para validar la tecnología de Clicker. A nivel financiero, un problema es el flujo de caja, que va asociado con el período con el que pagan los clientes. De hecho recientemente un cliente le comunicó a la empresa que los pagos se van a realizar 120 días después de efectuada la instalación. En ese sentido, se puede ver limitada la inversión en equipo. A nivel de mercadeo, también hace falta un plan consolidado, y buscar la forma de crear la necesidad en las empresas, ya que hoy viven sin esa información. En ese sentido, están trabajando para que en los próximos tres años, la empresa esté consolidada y la tecnología sea más aceptada. También mencionan que es necesario tener un producto depurado y probado, antes de poder vender fuera de Costa Rica, ya que puede ser riesgoso ofrecer un producto innovador y que no funcione correctamente.

3.4.2. Análisis de la competencia y estrategia

El startup se encuentra en una industria que está en constante experimentación e innovación. Al haber tanta variedad de tecnologías, métodos y teorías, las empresas se han enfocado en brindar diferentes tipos de servicios dentro de esta industria; sin embargo, a nivel nacional, no existe ninguna otra empresa que se encuentre ofreciendo el mismo servicio que el startup Clicker; es decir, el conteo de personas y generación de datos con sensores en espacios físicos como información a ser utilizada en el área de mercadeo.

Asimismo, la estrategia de Clicker es brindar la tecnología necesaria, sea dentro de un evento, local o cualquier espacio físico para que se generen datos por medio de sensores, como el desplazamiento de personas por las zonas definidas. En la industria

tecnológica costarricense no existe competencia directa que se encuentre ofreciendo los mismos servicios y tipos de tecnología para dichos usos.

Aunque no exista competencia directa, no es un motivo para pensar que a futuro no empiecen a desarrollarse competidores por la facilidad de adquirir este tipo tecnología en el mercado y comenzar a ofrecer el servicio a las compañías que lo demanden. En el mercado local se pueden encontrar muchas empresas que se dedican a brindar servicios de desarrollo de estrategias digitales, incluso que usan el mismo nombre o similar a Clicker. Por otro lado, existen empresas como lo es CASEG Soluciones que ofrecen tecnología avanzada como cámaras que siguen a las personas, contadores de personas y generación de mapas de calor por medio de un software llamado MOBOTIX. Sin embargo, CASEG es una empresa dedicada al servicio de seguridad para los clientes y no se dedica exclusivamente a la generación de información por medio de tecnologías. Por otro lado, la empresa GoPass comenzó en el 2017 a instalar cámaras dentro de los autobuses que permiten el conteo de personas con cámaras 3D. Las cámaras se establecieron en la entrada de cada autobús y al momento de pasar una persona, hace la lectura por medio de dos cámaras que unidas generan volumen y permiten contar el cuerpo humano.

Como se observó en los dos ejemplos anteriores, existen empresas que conocen y están incluyendo tecnologías similares a Clicker dentro de su cartera de productos o servicios; sin embargo, su enfoque es diferente al del startup, pero son empresas que se encuentran al tanto de estas tecnologías y fácilmente pueden encontrar una oportunidad en el mercado de retail y convertirse en competencia directa de Clicker.

En el siguiente cuadro se observa un pequeño benchmark (análisis de competencia) de clientes en el mercado internacional. Clicker tiene posibilidades de sobresalir en el mercado local al prestar atención a las características de sus competidores principales:

Competidor	Servicios ofrecidos
V-Count People Counter	Conteo de personas, mapas de calor, gestión de colas, descripción de consumidores y plataformas dedicadas a la inteligencia de negocios.
Shoppertrack	Monitoreo de tráfico de personas y comportamiento de consumidores en espacios físicos.
TecBrain Retail	Análisis del comportamiento de los clientes por medio de sistemas como mapas de calor y herramientas de conteo de personas.

Tabla 10: Servicios ofrecidos por principales competidores.

3.4.3. Análisis de las estrategias de comunicación

A la hora de desarrollar un plan de mercadeo es importante estudiar la marca con la cual se trabajará, y esto es exactamente el objetivo que se quiere alcanzar en el

siguiente apartado. En este apartado se pretende conocer a Clicker como marca, determinar los principales canales de comunicación que se están utilizando actualmente para promoverla y en general para tener contacto con sus clientes actuales.

3.4.3.1. Análisis de la marca

A continuación se hará un análisis de la marca actual de Clicker, que está desconectada de Arcade, la empresa madre.

1. Posicionamiento de la marca

Clicker como marca aún no está tan bien posicionada en el mercado. De hecho, existe un conflicto derivado de su nombre. Según el experto en branding, Jacobo Riba (ver anexo A), a pesar de ser un nombre fácil de recordar, también peca de ser genérico ni parece comunicar bien la naturaleza del producto, presentando una propuesta de valor muy etérea.

Mencionado lo anterior, por la naturaleza del negocio de Clicker es normal que un cliente potencial utilice buscadores en línea para encontrar información del negocio. Sin embargo, con una simple búsqueda usando las palabras clave “Clicker Costa Rica”, aparecen entradas que no pertenecen al startup, incluyendo agencias de mercadeo y empresas de productos y servicios para mascotas, como se puede ver en la imagen:

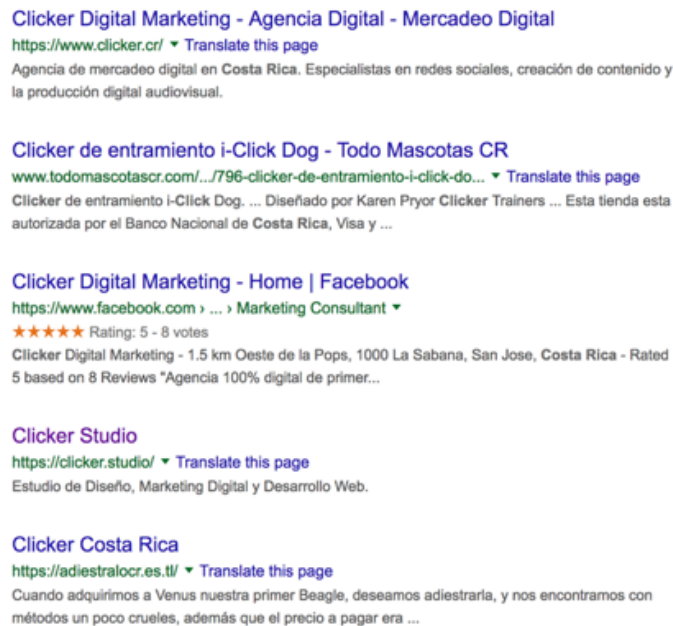


Figura 5: Captura de pantalla de un buscador usando palabra clave.

Esto generará un conflicto y es producto de seleccionar un nombre que parece ser muy genérico. Además, la palabra “clicker” es usada para dispositivos manuales de

conteo de personas y existe el conflicto de que un cliente potencial malinterprete los servicios ofrecidos por la empresa.

2. Personalidad de la marca



Figura 6: Logotipo utilizado por Clicker.

Según Jacobo Riba, experto en branding (ver anexo A), el logotipo de Clicker también es muy generalista. El experto analizó los siguientes elementos:

- *Elementos tipográficos*: No existe un espaciado rítmico entre las letras (llamado “kerning” en inglés).
- *Colores*: Los colores son bastante complejos y la paleta de colores está pensada solo para un entorno digital. Esto porque los azules sobre los verdes pueden llegar a distorsionar los tonos en caso de impresión. Además, los colores están muy puros y la tendencia en este momento es usar colores más neutros o con más tonalidades grises para que se vean más planos.
- *Isotipo (elemento gráfico)*: Se relaciona con un escáner como encuadrando algún elemento, pero su uso parece estar desconectado de la función del producto.

Como conclusión, su logotipo y colores no sobresalen ni indican a qué apunta el servicio. Parece que todo está desconectado entre sí y la mezcla de un nombre y con logotipo en apariencia genéricos podría llegar a dificultar la identificación de la marca.

Por otro lado, luego de revisar las interacciones en redes sociales, existe muy poca participación en línea. Incluso, el sitio web (<http://www.clicker.tech/>) se encuentra no disponible en este momento, lo que dificulta el punto de contacto entre la empresa y clientes potenciales.

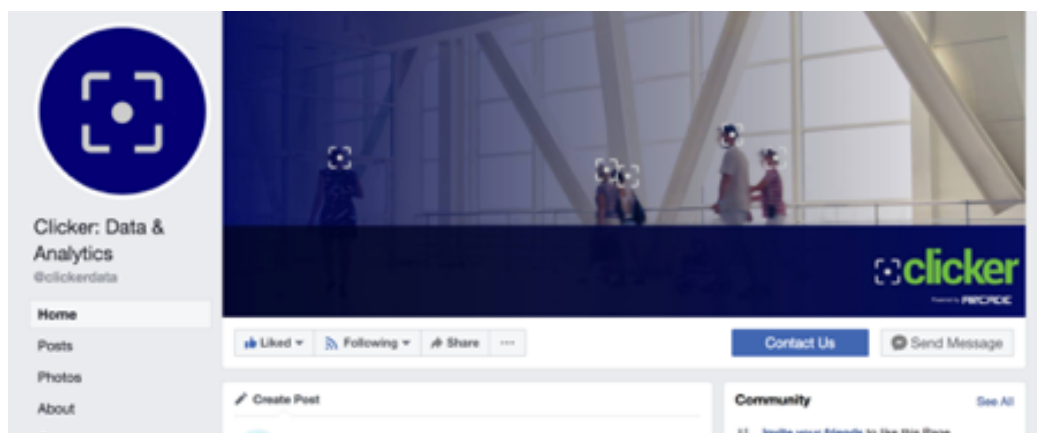
3.4.3.2. Canales de comunicación

Entendiendo los canales de comunicación como un componente básico de relación con el cliente y que permiten dar el intercambio de información entre ambas partes, se reconoce la importancia de estos canales como la vía por la que se va a dar la primera interacción con el cliente potencial y se puede generar ese vínculo que ayudará a iniciar la relación de negocio.

Con todas las facilidades que presentan las redes sociales hoy en día, las empresas han decidido usar la multi-canalidad, usar diferentes medios para transmitir sus

mensajes a los clientes. En el caso de Clicker también optaron por esta modalidad pero de una manera más pasiva.

Hasta ahora, se puede afirmar que los canales de comunicación han sido poco utilizados para dar a conocer a Clicker. En sus inicios, se comenzó principalmente con publicidad boca a boca y haciendo visitas a empresas. Asimismo, se trabajó pauta en redes sociales con una página en Facebook, específicamente de Clicker, así como a través de Arcade, empresa dueña de Clicker. También se han utilizados otras redes sociales como Twitter y más recientemente, Instagram. En esa área, Carlos Ulloa, Director Creativo de la empresa, señaló que también buscan reforzar el posicionamiento mediante LinkedIn y Google Ads, herramientas que según indica, pueden ir más acorde al segmento de mercado de Clicker.



Figuras 7 y 8: Capturas de pantalla en Facebook de las página de Clicker.

Por otro lado, es importante mencionar que a mediados del año 2016, surgió una oportunidad en la que Clicker formó parte de la incubadora “Open Future”. Esta es una plataforma de Movistar, y brinda apoyo a startups tecnológicos en temas de mercadeo, aspectos legales, negocios, comunicación, entre otros. Eso dio visibilidad a la empresa, y fue a través de este programa que fueron invitados varias ocasiones a ferias y exposiciones de tecnología. Además, tuvieron participaron en entrevistas con medios de comunicación escritos como, por ejemplo, artículos en La Nación y La República, así como a través de televisión, en el Canal 15 de la Universidad de Costa Rica, en CB24 y en la revista IT Now.

Capítulo IV: Investigación de mercado para el startup Clicker

En este capítulo se presentará una propuesta de un plan de mercadeo específico para el startup Clicker. Esta propuesta se basará en herramientas y metodologías que son utilizadas por startups con enfoque B2B, que incluye mercadeo de contenido, estrategias digitales, de comunicación directa, refrescamiento de la marca, así como tácticas para optimizar la estrategia que incluye enfoques más tradicionales, pero que complementan las otras acciones planteadas.

4.1. Justificación y objetivos de la propuesta

En este apartado se describirá la justificación de las metodologías utilizadas en la propuesta, basándose en eficiencia y en usar herramientas y tácticas típicas del sector de startups con enfoque B2B, así como los objetivos de la propuesta de mercadeo planteada para resolver los problemas del departamento.

4.1.1. Justificación de la propuesta

El mercadeo de una empresa, entendido como la forma de atraer e interactuar con clientes potenciales y existentes, debería jugar un papel fundamental dentro de la estructura de negocio de Clicker. En este momento, Clicker no cuenta con un plan de mercadeo formal, por lo que la siguiente propuesta de acciones y tácticas de mercadeo tendrán como objetivo estructurar de una manera más certera y dirigida todos los esfuerzos para captar y mantener clientes. A hoy, no existe una forma estructurada de definir el negocio y las capacidades que existen en el servicio, lo cual ha ocasionado problemas a la hora de entender las necesidades de los clientes. Sin embargo, se conoce que los socios están dispuestos a invertir recursos en mercadeo. Según comentaba Juan José Altmann, Gerente General de Clicker (ver anexo E), a pesar que reconoce no se han hecho muchos esfuerzos, están dispuestos a invertir.

Asimismo, para la elaboración de esta propuesta se tomarán en consideración las limitaciones de Clicker en cuanto a recursos humanos y económicos, así como la poca disponibilidad de tiempo de sus socios para aplicar estas tácticas, por lo que se plantea una estrategia basada en la eficiencia y efectividad. Los startups, por su naturaleza, buscan la eficiencia en los recursos y un enfoque “Lean”, como se comentó en el capítulo 1, para llevar a cabo sus operaciones.

Como Clicker es un startup cuyo negocio es enfocado en empresas, B2B, existen varias herramientas y metodologías típicas de la industria tecnológica que han funcionado para startups a nivel global de las cuales se puede extraer para cumplir con los requerimientos de eficiencia. Por ejemplo, un enfoque usualmente utilizado por startups es el llamado “content marketing” (mercadeo de contenido), que es basar la estrategia de mercadeo en crear contenido relevante en internet que puede ser fácilmente compartido y buscado por usuarios.

La bloguera Vanhishikha Bhargava (2018) menciona que el mercadeo de contenido tiene varias ventajas para startups dentro del espectro B2B. Entre estas, asegura que el mercadeo de contenido es más efectivo a largo plazo en comparación con las relaciones públicas tradicionales ya que se mantendrá publicado en el mundo digital y será fácilmente encontrado por navegadores de internet. Además, menciona que es más barato que la publicidad tradicional y también ayuda a posicionar la empresa como una “expert authority” (autoridad experta) que maneja temas complejos y los entiende lo suficiente como para dar su opinión al respecto. Otra ventaja del mercadeo de contenido, según la bloguera, es que ayuda a crear relaciones con mayor cantidad de personas de forma digital, lo que provee mayor escalamiento dentro del negocio.

Por estas razones, se ha decidido dirigir la propuesta hacia estrategias de mercadeo de contenido, mercadeo directo y optimizar estas estrategias con tácticas más tradicionales para maximizar los resultados. Además, se harán varias recomendaciones en temas de imagen y presencia digital para fortalecer los esfuerzos y hacerlos más dirigidos al público meta planteado.

4.1.2. Objetivos de mercadeo

1. Objetivo general

Proponer una estrategia de mercadeo B2B innovadora que permita al startup Clicker cerrar el primer año (de abril 2020 a marzo 2021) con doce nuevas instalaciones.

2. Objetivos específicos

- Sugerir un refrescamiento de la marca para que sea acorde con la propuesta de valor ofrecida y el mercado meta del startup Clicker.
- Proponer tácticas de comunicación y mercadeo de contenido para la atracción y retención de clientes de Clicker.
- Definir modelo de ingresos, presupuesto y métodos de control y seguimiento de la propuesta de mercadeo para la correcta implementación por parte de Clicker.

4.2. Estrategia propuesta del plan de mercadeo

En este apartado se presenta la propuesta del plan de mercadeo con las diferentes acciones a tomar, los pasos a seguir y los detalles de cada táctica, que incluye acciones en cuanto a comunicación digital, mercadeo directo y otras tácticas para optimizar la estrategia, haciendo uso de herramientas de mercadeo de contenido y herramientas más tradicionales.

4.2.1. Segmento de mercado meta

El segmento de mercado meta es el conjunto de clientes con características similares u homogéneas al que se desean dirigir los esfuerzos de mercadeo. Siendo así, para

efectos de la propuesta, se ha elegido un mercado meta específico al que se estará apuntando con las tácticas definidas más adelante.

Según la investigación de mercado realizada en el capítulo anterior se determinó que Clicker tiene interés en centrarse en clientes del sector retail y con un público cautivo que incluye la administración de aeropuertos y condominios. Asimismo, se está usando la metodología de buyer persona para definir el segmento de clientes.

Según lo que han mencionado los socios de Clicker (ver anexo E), buscan que el cliente sea una empresa consolidada que administre datos y que tenga la necesidad de mejorar la experiencia del cliente (por ejemplo, Juan José Altmann menciona a marcas como Auto Mercado y Fresh Market del sector retail). Asimismo, Carlos Ulloa (Director creativo de Clicker), busca como cliente a centros comerciales y supermercados con grandes flujos de personas.

Se debe recalcar que, a pesar que el negocio de Clicker es B2B, se debe tomar en cuenta quiénes son las personas detrás de las negociaciones, es decir, los tomadores de decisión. Según el buyer persona que se creó en el capítulo anterior, estos cumplen y deberían cumplir con las siguientes características:

1. Características de la empresa en que labora:

En ocasiones anteriores, el buyer persona trabaja en una empresa que pertenece al sector retail, es de gran tamaño y/o tiene bastante capacidad económica y es uno de los principales competidores en su mercado. El buyer persona sugerido en esta propuesta cambia un poco. Sin bien trabaja en el sector retail, la empresa es de tamaño pequeño o mediano (entre 11 y 100 empleados), idealmente cuenta con varios locales o su plaza del producto es bastante amplia, y es un competidor importante dentro de su mercado. Esto podría incluir a tiendas dentro y fuera de centros comerciales.

2. Características de la persona:

La persona a la que se dirigen los esfuerzos de mercadeo tiene entre 40 y 50 años de edad, educación universitaria y una experiencia en su campo de más de 10 años. Asimismo, se ha desempeñado en las áreas de mercadeo e inteligencia comercial, por lo que tiene cierto conocimiento y maneja lenguajes comunes para los servicios de Clicker. En cuanto a su personalidad, es extrovertida y le gusta hacer preguntas para entender bien la propuesta ya que es una persona usualmente precavida. Idealmente esta persona estará en búsqueda de crear experiencias enriquecedoras para los clientes y por ende mostrará interés en los servicios del startup, por lo que los esfuerzos serán dirigidos desde ese ángulo.

Asimismo, es necesario pensar en que estas personas puede que estén muy ocupadas y no son usuarios tan recurrentes de redes sociales, a menos que sea para fines profesionales, por lo cual es más probable que estén en LinkedIn o incluso en

Facebook. Por el perfil que manejan, es recomendable también utilizar el mercadeo directo y herramientas de comunicación digital, como los blogs o búsquedas en línea.

Es por esto que es fácil imaginarse que estas personas y su ambiente de trabajo comparte características con las siguientes fotografías:



Figuras 11 y 12: Representación del ambiente de trabajo de los tomadores de decisión de las empresas y por ende clientes. Fuente: unsplash.com, foto 1 por Tim Grow y foto 2 por Tyler Franta.

4.2.2. Propuesta de valor y branding

4.2.2.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor será determinante para entender cómo vender y comunicar los servicios ofrecidos al cliente en el segmento de mercado meta elegido. Es por esto que es importante definir bien cuál será este concepto para la propuesta de mercadeo siguiente. Para los socios de Clicker (ver anexo E), el mayor valor que pueden ofrecer a sus clientes es generar datos y perspectivas sobre los clientes o usuarios de espacios físicos, según comentaba Oscar Taylor Rojas, Director de Tecnología. Para Carlos Ulloa, director creativo, y Juan José Altmann, Gerente General, ambos coinciden que esto permitirá tomar mejores decisiones para mejorar la rentabilidad y la experiencia de los clientes o usuarios.

Clicker cuenta con varias ventajas competitivas, en un mercado en el que aún hay muy pocas opciones similares a lo que ofrece el startup para el sector retail en Costa Rica. Por ejemplo, en lo referente a la inteligencia digital o soluciones para evaluar el comportamiento de consumidores. Asimismo, Clicker ofrece herramientas para crear experiencias y aumentar la interacción con usuarios o clientes en locales comerciales.

Por ende, la propuesta de valor para efectos de este plan de mercadeo será: **suplir con herramientas tecnológicas de punta a empresas del sector retail para brindar mejores experiencias a sus clientes.**

4.2.2.2. Branding

El branding o la marca de una empresa actúa como el diferenciador de una organización ante sus clientes. Por lo general, esta incluye elementos gráficos como el logotipo, nombre de la empresa, identidad visual, colores, tipografías utilizadas, etc.

Haciendo referencia al análisis de la marca del capítulo 3, se identificaron 2 problemas principales sobre la marca de Clicker:

- *Posicionamiento:* existe un conflicto con el nombre, ya que es muy genérico y de hecho solo en Costa Rica existen varias empresas e iniciativas identificadas con la misma palabra. Por ende, se recomienda cambiar el nombre a uno más único y diferenciador, así como que sea más representativo de los servicios de la empresa ya que parece estar desconectado de la naturaleza del negocio. Por ejemplo, el nombre Clicker hace referencia a los dispositivos manuales utilizados para conteo de personas y a pesar que el conteo de personas es uno de los servicios ofrecidos, no es su propuesta de valor definitiva.
- *Personalidad:* La identidad visual de Clicker no está comunicando de la manera que debería comunicar la propuesta de valor al segmento de clientes elegido. Por ende, se recomienda también contratar un diseñador para remozar el logo, que cree un libro de marca acorde a la identidad nueva y que elija nuevos colores que estén más acorde a las tendencias actuales y puedan tener usos tanto digitales como impresos. Además, se recomienda diseñar un nuevo sitio web en el que se incluyan experiencias para los usuarios, con el fin de que entiendan mejor de qué trata Clicker, así como diseñar nueva papelería y materiales que serán útiles para los contactos cara a cara con los clientes potenciales, que incluye el cierre del contrato.

Como referencia, según el benchmark llevado a cabo en el capítulo anterior, hay varios aspectos que se pueden rescatar para tomar como base para la creación de la nueva marca:

- *Logotipo:* Un logo sencillo, que refuerce lo que hace la empresa y que se lea el nombre de manera clara. En cuanto al uso de colores, las empresas analizadas utilizan principalmente tonos azules por verse profesionales y transmitir seguridad y confianza para el cliente.



Figuras 13, 14 y 15: Benchmark de logotipos de empresas similares a Clicker.

El diseño del nuevo logo se tercerizará a una empresa. Se propone mantener este servicio con la empresa de diseño The Unit, con quien Arcade/Clicker ya ha estado trabajando en ocasiones anteriores y existe una relación de confianza entre ambas compañías.

Asimismo, se sugiere tener una paleta de colores como la que se muestra abajo:

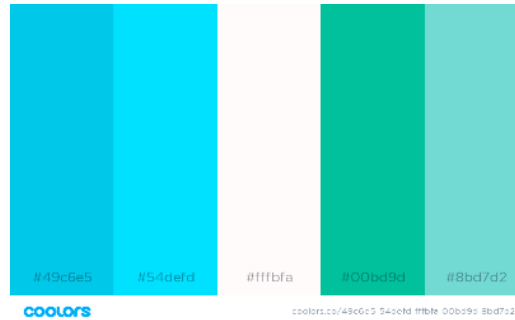


Figura 16: Sugerencia paleta de colores, tomada del sitio <https://coolors.co>

Se sugiere esta propuesta, la cual fue preparada por el equipo de este trabajo, o que al menos se siga la misma línea de diseño. Esta propuesta es a 2 colores incluyendo el negro, con elementos sencillos y fácilmente recordables. El ícono simula una cara feliz haciendo referencia a la experiencia del cliente.

clicker

MIDA Y ADMINISTRE A SUS CLIENTES

Figura 17: Sugerencia de logotipo para Clicker.

- *Presencia web:* El sitio web es atractivo, usando fotografías atractivas que representan los servicios ofrecidos. El nuevo sitio web debe además mostrar la propuesta de valor elegida para que clientes potenciales puedan tener una idea rápida de los beneficios que el startup les proveerá, incluyendo la creación de experiencias para los clientes de sus respectivas compañías.

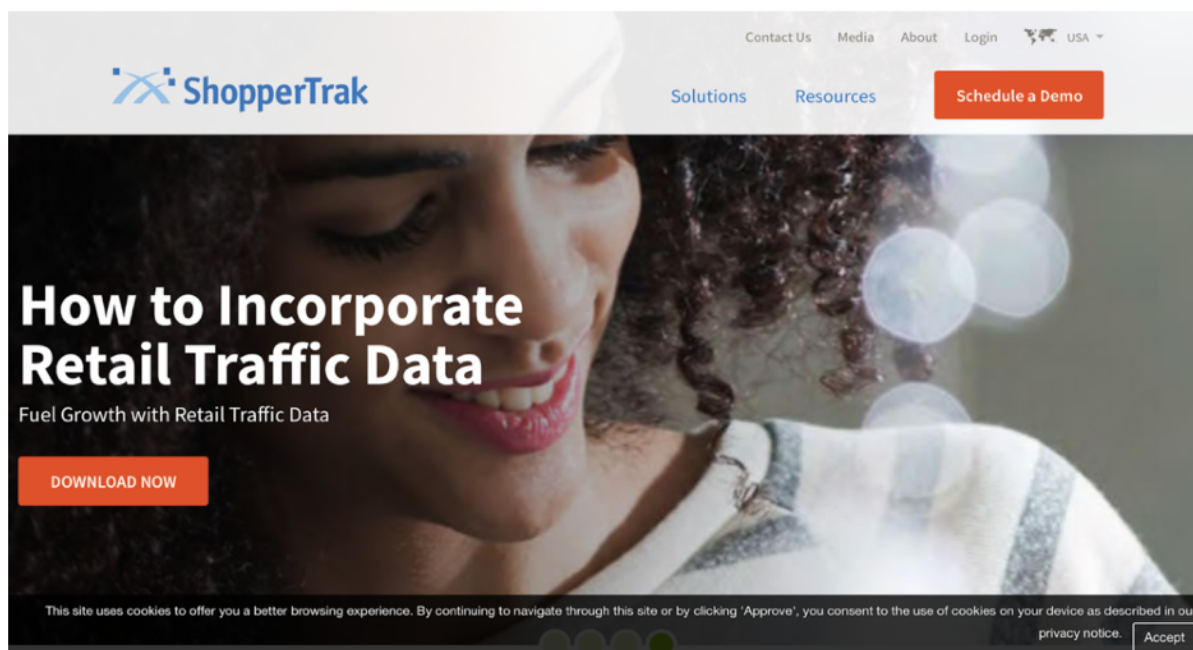


Figura 18: Benchmark de sitio web de Shopper Trak. <https://www.shoppertrak.com/>

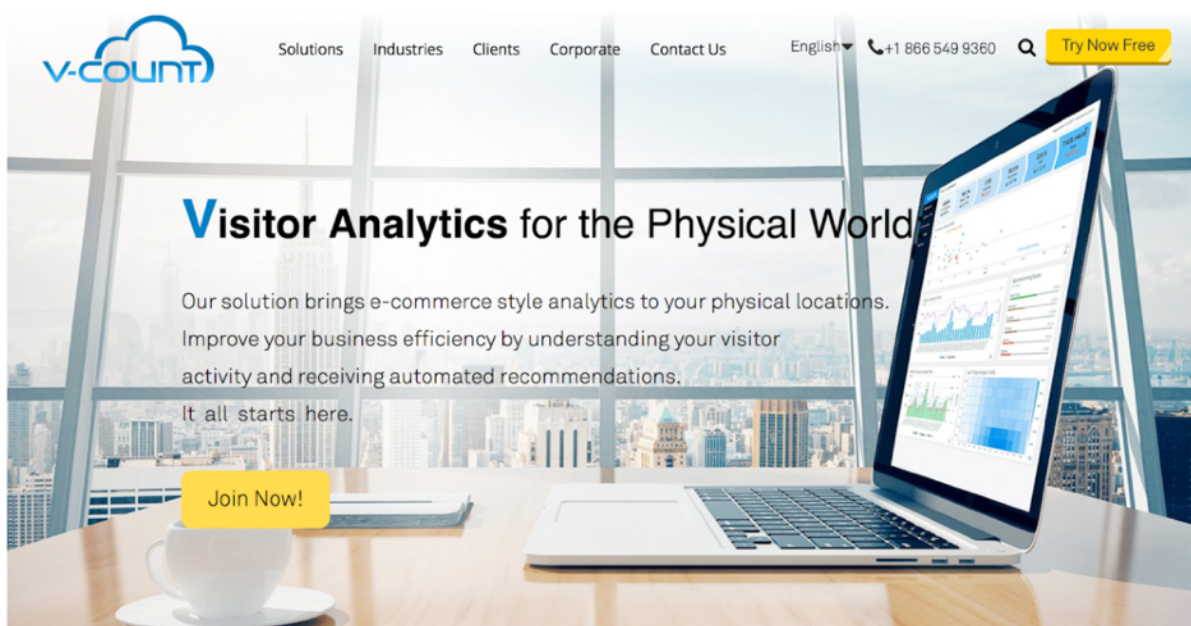


Figura 19: Benchmark de sitio web de V-Count. <https://v-count.com/>

Asimismo, se debe prestar atención al uso de herramientas digitales, documentación y otras aplicaciones que requieran diseño para que estén en concordancia con la imagen establecida. Sobre esto se hablará más adelante y se propone, de igual manera, continuar trabajando con la empresa de diseño The Unit, con quien ya existe una relación profesional. De hecho, esta empresa ya cuenta con una tabla de precios preferencial para Arcade (ver anexo D).

4.2.3. Plan de comunicación y mercadeo

4.2.3.1. Comunicación digital

Dentro del plan de comunicación y mercadeo para Clicker se encuentra el uso de recursos digitales para la atracción de nuevos clientes, mantenerse informado con los clientes actuales y potenciar la presencia en línea. Entre las propuestas se encuentran la creación de un sitio web, un blog empresarial y; además de potenciar las redes sociales actuales que se encuentran en uso, tener presencia en otras redes sociales de donde Clicker podría incrementar su cartera de clientes.

1. Sitio web

El sitio web es una herramienta bastante importante para las organizaciones por ser la primera presentación para cada empresa. Por ende, es primordial plasmar con claridad el giro de negocio de la empresa, cuáles son sus productos o servicios y cuál es el camino que desean recorrer. Por otro lado, debe tener un diseño atractivo y que sea funcional para el segmento de mercado en el cual se encuentra enfocado.

Con el objetivo de creación del sitio web se va a contratar los servicios de una empresa especializada en servicios digitales incluido el desarrollo y diseño de páginas web en Costa Rica. La empresa se llama The Unit y, además provee otros servicios como:

- Diseño del landing page
- Creación de apps
- Branding
- Manejo de redes sociales

De los servicios que ofrece se va a optar por el diseño de un sitio web; sin embargo, la creación de este sí va a estar a cargo por parte de Clicker. El servicio de diseño web tiene un costo de quinientos dólares estadounidenses (\$500). La empresa no sólo ofrece sus servicios por separado, sino que han creado paquetes que contienen diferentes servicios a diferentes precios que resultan más atractivos para los objetivos de Clicker. Por ejemplo, el paquete de manejo de redes sociales que dependiendo de las publicaciones que se desean más las imágenes que pueden crear se cobran diferentes precios.

El diseño web cuenta con un precio razonable que cubre las necesidades de Clicker como parte de la propuesta de mercadeo. Además, la empresa The Unit es una empresa con la que se ha venido trabajando anteriormente, por lo que existe una línea de confianza entre ambas empresas.

El diseño del sitio web debe permitir crear una experiencia a los usuarios al navegar por este y que cuente con características innovadoras en sus colores, sonidos, formas de mostrar la información, entre otros. Por otro lado, debe habilitar la conexión con las redes sociales, blog empresarial, vídeos de reproducción y demás herramientas digitales a utilizar. Por último, un aspecto importante que debe contener el sitio web es

la cartera de clientes con los que se han finalizado proyectos anteriormente. De esta manera, por medio de casos de éxito y proyectos reales, los visitantes del sitio web pueden observar y aprender del funcionamiento de los servicios de Clicker, el impacto que genera en los clientes y la opinión de los mismos.

Se propone que el sitio web incluya las siguientes páginas para una fácil navegación en la información:

- Homepage: En esta, se incluyen textos explicativos de qué es y cómo funciona Clicker, siempre con la audiencia en mente. Además, debería incluir con imágenes las funcionalidades que tiene, cómo se integra a otras plataformas y qué tecnologías utiliza para generar los datos y las experiencias con los clientes.
- Una página en la que se enumeran algunos clientes de Clicker, como casos de éxito y cómo se les ayudó a solucionar un problema específico que hayan tenido. Para esto, es necesario tener el visto bueno del personal de estas empresas.
- Una página de la empresa que puede llamarse “Conózcenos”, en la que se habla un poco de la historia de Clicker y fotografías del equipo de trabajo.
- Una página de contacto con el número de teléfono, email y un breve formulario de contacto.
- Asimismo, se sugiere incluir un botón directo a agendar una cita, para que por medio de un formulario sencillo se pueda agendar una reunión directamente con el personal de Clicker.

A continuación, un ejemplo de cómo puede verse el sitio web de la empresa:

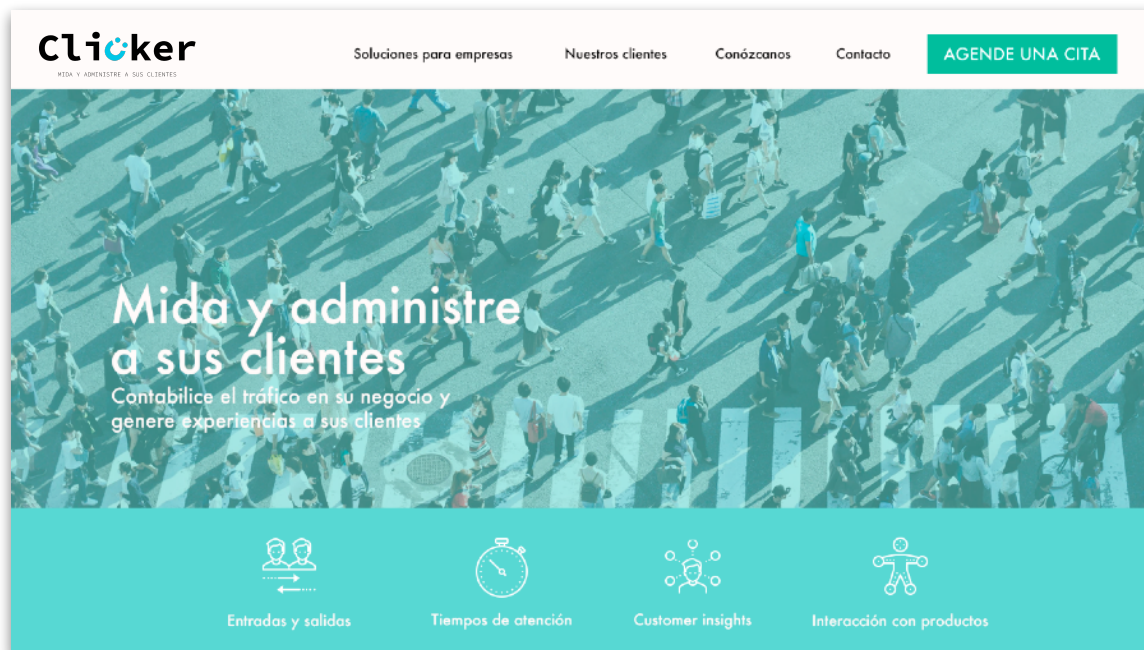


Imagen 20: Un *wireframe* sencillo de cómo puede verse la imagen del sitio web nuevo de la empresa.

2. Redes Sociales

Las redes sociales son canales que actualmente son esenciales para una empresa con el objetivo de conectar con los clientes. Debido a la competencia en el mercado y a la gran cantidad de personas que se encuentran conectadas por medio de redes sociales, resulta una gran oportunidad para las empresas hacer uso de las mismas para operar en el mercado. Entre las ventajas de las cuáles se beneficiaría Clicker están el uso de muchos de los servicios que son gratuitos y el alcance de personas a los que pueden llegar sus publicaciones y esfuerzos. Actualmente, Clicker cuenta con un perfil en Facebook; sin embargo, su uso no es activo y las publicaciones no cuentan con una frecuencia definida. Por otro lado, tampoco existe una línea de contenidos o temas que se publican en el perfil.

El objetivo es tomar el perfil actual y realizar un refrescamiento en su diseño, logo y el contenido que se publica. Además, se va a contratar los servicios de la empresa The Unit para que se encarguen del manejo de las redes sociales, desarrollen el contenido y efectúen las publicaciones. Se deben presupuestar al menos cuarenta dólares estadounidenses (\$40), monto que será administrado por el encargado de ventas de la empresa, así como el manejo de las redes.

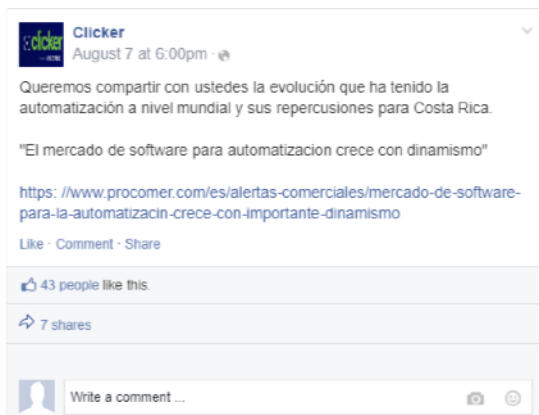
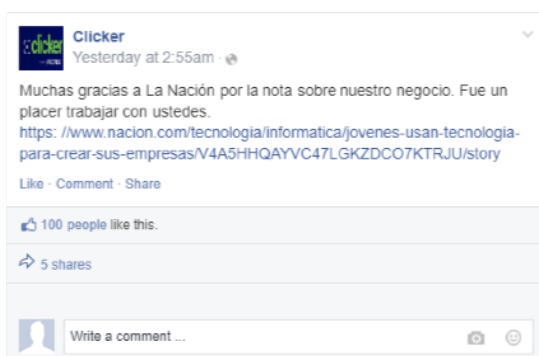
Esta decisión permitiría mantener la cantidad de seguidores que se poseen y potenciar la atracción de nuevos seguidores con nuevo contenido. Se debe realizar una publicación por semana como mínimo con el propósito de mantener las redes activas. El contenido debe ser propio como fotos de eventos, uso y resultado de los servicios, casos de éxito con las diferentes empresas e incluso artículos publicados por revistas especializadas o periódicos. Por otro lado, se recomienda la creación de una guía para realizar estas publicaciones a modo de cronograma, detallando los tiempos de respuesta, el estilo de redacción y cómo se van a dirigir a los clientes.

Además de contar con un perfil en Facebook, se va a crear un perfil en LinkedIn, red social de uso profesional, por contar con un crecimiento importante dentro de la comunidad digital. Esta herramienta permite a las empresas navegar en un ámbito solamente de negocios donde va a ser más fácil posicionar la marca Clicker por encontrarse en un ámbito exclusivamente empresarial y conectar con potenciales clientes y proveedores de cualquier sector.

Otros de los beneficios que permite LinkedIn son: la posibilidad de reclutar profesionales que deseen trabajar en la compañía, así como obtener conocimiento de primer nivel sobre la competencia y los servicios que ofrecen en el mercado.

Clicker debe esforzarse en dejar claro el funcionamiento de sus servicios por medio de las redes sociales al tratarse de un servicio innovador y poco conocido en una industria que se adapta de manera lenta, a diferencia de otros países. Las empresas no conocen estos servicios por lo que no siempre es claro para las mismas los beneficios que estos servicios traería a sus empresas.

Abajo se incluyen algunas ideas propuestas de publicaciones que pueden ser compartidas en redes sociales, siguiendo ese tono de voz y estilo y líneas gráficas:



Imágenes 21, 22 23, 24, 25 y 26: Ejemplos de publicaciones en redes sociales.

3. Blog empresarial

Con el fin de crear una estrategia de mercadeo de contenido, otra de las herramientas digitales a utilizar es un blog empresarial por los diferentes beneficios que generaría en

comparación con las demás herramientas digitales propuestas. Un blog empresarial le permitiría a Clicker tomar una posición de “*expert authority*” (autoridad experta) por ser un perfil donde se pueden publicar artículos de manera más profesional. Por medio de un blog, es posible crear contenido propio de manera más especializada por las características que permite las herramientas. Una vez que Clicker se posicione como autoridad experta, será fácil aparecer en búsquedas clave y haciendo uso de “*search engine optimization*” o “SEO” (optimización de motores de búsqueda), lo cual se describirá más adelante. A continuación se detalla la estrategia para implementar el blog:

Ítem	Descripción
Frecuencia	1 publicación mensual
Temas	<ul style="list-style-type: none"> • Casos de éxito de Clicker con los clientes • Casos de éxito a nivel mundial (Walmart, Amazon, entre otros) • Nuevas tecnologías • Impacto de las tecnologías en el sector retail • Servicios que ofrece Clicker y posibles aplicaciones. • Importancia de la generación y análisis de datos.
Autores	<ul style="list-style-type: none"> • Socios de Clicker • Colaboradores de Clicker • Clientes • Expertos en análisis de datos y sector retail
Canales	<ul style="list-style-type: none"> • Sitio web de Clicker • Facebook • LinkedIn
Indicadores clave	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas • Quiénes son los lectores, de dónde vienen y cuánto tiempo permanecieron en el sitio. • Frecuencia y temas más vistos • Interacción con los visitantes (comentarios, “me gusta”, veces que se comparten). • Promedio de visitas por publicación • Atracción de potenciales clientes. • Retención de clientes. • Conversión de personas suscritas y visitas.

Tabla 11: Estrategia para implementar en el blog

Como se detalla en el cuadro anterior, dentro este blog empresarial se va a realizar una publicación mensual de contenido especializado en la que se van a resaltar aspectos importantes dentro de la industria tecnológica, casos de éxitos con clientes, los servicios que ofrece Clicker, entre otros. Dentro de este se pretende promover la participación del público por medio de comentarios que estarán habilitados para que compartan sus opiniones.

Por este medio, también se va a compartir contenido multimedia como fotografías o vídeos de una forma más técnica donde se pueda apreciar y entender el funcionamiento de los dispositivos tecnológicos que ofrece Clicker y el impacto que genera el hacer uso de sus servicios. Además, se va a tomar en cuenta el buyer persona que se describió anteriormente con el fin de seleccionar el lenguaje adecuado a la hora de dirigirse a las personas que visiten el blog. Este contenido va a ser compartido en diferentes redes sociales como en el perfil de Facebook y LinkedIn con el fin de alimentar otras herramientas y exista una conexión entre las mismas.

Por último, se va a colocar la opción de suscripción por medio de correos electrónicos para que los lectores puedan recibir los boletines de manera mensual. Esta suscripción gratuita permitirá crear una base de datos de contactos de los cuáles se pueden transformar en clientes finales y se les podría enviar información de los servicios dentro de una campaña de email marketing, la cual se describirá más adelante.

4.2.3.2. Comunicación directa

1. Email marketing

Dentro de los objetivos de la propuesta de mercado se encuentra la conexión entre Clicker y los clientes actuales o clientes para incrementar la cartera de clientes, crear confianza y potenciar la marca. Esta conexión se puede llevar a cabo por medio de una campaña de “email marketing” (mercadeo por correo electrónico). Una de las plataformas que sobresalen al usar esta herramienta es conocida como Mailchimp, la cual permite la automatización del envío de correos electrónicos a las personas que se encuentran interesadas.

Al utilizar esta plataforma es posible administrar las listas de contactos, crear categorías, diseñar campañas empresariales y automatizarlas. De esta manera, Clicker podría coleccionar todos los correos electrónicos que recupera por medio del sitio web y el blog empresarial y categorizarlos según diferentes características como clientes actuales, potenciales, sólo lectores, entre otros.

Los pasos para crear una campaña de email marketing con Mailchimp son:

- Crear una cuenta en Mailchimp para tener acceso a un panel de control donde se podrá crear las campañas de email marketing.
- Importar la lista de contactos o correos electrónicos que se han capturado por medio del sitio web y blog empresarial y realizar una categorización de los contactos para que las campañas sean más efectivas.
- Diseñar la campaña tomando en cuenta el objetivo que se desea desarrollar, al igual que otros aspectos como: nombre de la campaña, asunto del mensaje, seleccionar el remitente, escoger una dirección de correo electrónico a la que pueden responder los interesados y diseñar o utilizar una plantilla creada de manera predeterminada.
- Revisar la campaña por medio de la función de vista previa y enviar la campaña a los suscriptores que desean recibirla.

- Revisar las métricas generadas por medio de Mailchimp que resume el alcance, personas que leyeron el correo y personas que ingresaron a los enlaces.

Los pasos anteriores resultan una guía para realizar una campaña de email marketing de manera sencilla, además de pasar por las etapas de personalización, gestión y evaluación del esfuerzo que estaría realizando Clicker con esta campaña. La idea detrás de esta campaña es aprovechar para compartir el contenido propio publicado en el blog corporativo de Clicker, para aumentar la exposición como autoridad experta ante los lectores.

Un ejemplo de propuesta de boletín que puede usarse es el siguiente:



Imagen 27: Ejemplos de boletín informativo para enviar por correo electrónico.

2. Optimización de motores de búsqueda (SEO)

La optimización en los diferentes motores de búsqueda en internet se refiere al proceso de mejorar la calidad del tráfico en buscadores como Google, Yahoo o Bing. En otras palabras, los sitios web y su contenido se listan y clasifican tomando en cuenta el tipo de motor de búsqueda que considera su relevancia de acuerdo al usuario. En conclusión, la optimización de los motores de búsqueda se reduce a la cantidad de contenido y su tipo publicado en los diferentes sitios web y la popularidad de los mismos sitios web.

El objetivo con la optimización en las búsquedas en internet es incrementar la exposición del sitio web de Clicker y sus diferentes herramientas digitales como el blog y redes sociales, y que resulte como las primeras opciones en las búsquedas de los usuarios.

De esta forma, se pondrá en práctica una estrategia para mejorar el alcance de los usuarios posicionando a Clicker entre las primeras opciones en los resultados de búsqueda en el principal navegador que es Google. Entre las acciones que proponen para lograr esta estrategia está:

- Se debe realizar un enfoque en el contenido que va a publicar Clicker para que contenga las palabras clave por las que desean que los usuarios encuentren este mismo contenido. Es decir, Clicker es una empresa que publicará contenido relacionado con palabras o frases como: conteo de personas, analíticas, innovación, tecnología, tecnología aplicada al marketing, tecnología aplicada al retail, entre otras; y cada vez que un usuario de internet haga búsqueda de estas se encontrará con el contenido de la empresa. Por tal razón, se debe hacer una investigación previa de esas palabras clave que atraerán mayor cantidad de visitantes a sus diferentes herramientas digitales.
- El tiempo que toma una página en cargar su contenido es uno de los elementos más importantes para identificar el lugar que van a tener esas palabras clave en las búsquedas realizadas por los usuarios, pero también afecta la permanencia de estos en el sitio web y su deseo de volver a consultar el contenido. Existen herramientas que se encargan de mejorar estos elementos como Pingdom que, por medio de analíticas, busca mejorar los tiempos de carga optimizando las imágenes, vídeos multimedia y otros códigos que se encuentren en el sitio web. Al inicio, los tiempos de carga para Clicker no resultaría un problema porque la cantidad no sería un foco en que concentrarse, pero a como vaya acumulándose las publicaciones y compartir mayor contenido la velocidad es algo que Clicker debería cuidar.
- Otro elemento a tomar en cuenta son las etiquetas de título y las descripciones que están presentes en los diferentes sitios web, los cuales deben tener relevancia y ser óptimos. Si un título o descripción es corto o largo generarán diferentes efectos en los esfuerzos de posicionamiento en los buscadores. Por tal razón, es necesario, por parte de Clicker, realizar investigaciones en los diferentes sitios web para entender cómo estos elementos están afectando el tráfico en los motores de búsqueda.
- Clicker, a manera que vaya creando mayor contenido en su sitio web, podrá concentrarse en una estrategia interna de accesos a otros artículos y tipos de

contenidos dentro de su mismo sitio web. No es recomendable colocar muchos accesos directos al realizar una publicación porque puede volver más lento el sitio web y no es recomendable saturarlo con tantos elementos. Lo ideal es escoger aquellos temas o palabras claves y re-dirigirlos a otras páginas dentro del mismo sitio web.

- Muchas empresas se esfuerzan bastante en optimizar por medio del uso de palabras clave, por lo que resulta algo menos efectivo que hace algunos años. Por eso es que Clicker deberá concentrarse en el desarrollo de contenido relevante proporcionando información que sea útil para sus clientes y tomando en cuenta el tipo de público que visita el sitio web. Este contenido debe ser único, importante y útil para que Clicker logre su objetivo de posicionar a la empresa como autoridad experta en el tema.

Los usuarios cuando navegan por internet cuentan con grandes cantidades de opciones y sitios web a los que pueden recurrir para satisfacer sus necesidades de búsqueda de información, productos o servicios. Las herramientas digitales cuentan con muchas posibilidades de añadir características para continuar mejorando las funciones de búsqueda y verificación, así como la usabilidad y la permanencia de los usuarios. En un inicio, al ser Clicker un startup que comenzaría a tener presencia en internet, no es tan necesario hacer uso de todas las oportunidades de primera entrada, sino utilizar las necesarias para lograr los objetivos de incrementar la cartera de clientes y su posicionamiento en el mercado.

4.2.3.3. Optimización de la estrategia

1. Participación en eventos

La manera de optimizar los esfuerzos digitales es por medio de tácticas más tradicionales. Por eso, y, al Clicker tener una imagen remozada y las herramientas para transmitir la esencia real de la organización, se recomienda estar presente en los principales eventos en su área, tanto a nivel nacional como internacional. Algunas de las actividades enfocadas en el ámbito de tecnología con mayor impacto en el país son:

- *Congreso Nacional de Innovación:* Este evento se realizó en el año 2018 y por lo general asisten todas las universidades públicas de Costa Rica, empresarios y estudiantes. Es un evento abierto a toda persona que se interese en este sector y se espera que vuelva a realizarse en una futura edición. Representa una gran oportunidad para Clicker ya que puede ir como expositor y así obtener esa visibilidad ante las instituciones que están educando a los futuros profesionales.
- *Costa Rica Services Summit:* En este evento se unen compradores internacionales y exportadores de servicios para que los asistentes puedan descubrir la oferta existente en el mercado en temas como: salud, tecnologías de la información, diseño, tecnologías verdes, producción audiovisual y biotecnología. En la edición de 2018 asistieron 100 compradores y 150 exportadores. La exportación de servicios en Costa Rica representa el 45% total de exportaciones, siendo el tercer mayor exportador de servicios en América Latina y el número 1 per cápita. Todas estas

estadísticas generan un gran atractivo para que los compradores visiten el país y se realicen actividades como la descrita. Clicker debería formar parte de estas actividades, ya que la exposición que generan será de gran utilidad cuando quieren iniciar con la exportación de servicios e inclusive para generar confiabilidad y una imagen más robusta ante la población costarricense. Además, al participar en esta actividad los representantes de Clicker pueden obtener mayor conocimiento, ya que asisten expositores con mucha experiencia en el sector de retail.

- *Expo IT Comm:* Inicia en el año 2009 con un enfoque hacia las tendencias y constantes cambios de las plataformas y los nuevos modelos de negocios que fomentan una nueva dinámica de la industria TIC. Su objetivo principal es impulsar el conocimiento y actualización del sector y apalancar nuevos negocios de tecnología. El evento consta de dos días y es apropiado para Clicker debido a que es una buena plataforma, tanto para conseguir nuevos clientes como para aprender de otros avances en el ámbito.
- *Primer Congreso de Startups:* Como bien lo indica su nombre, el evento se desarrolló el 13 y 14 de agosto de 2019 con la intención de buscar unir la innovación en un ambiente de actualización y educación. Durante este evento asistieron empresarios, líderes y otras figuras importantes de la industria donde expusieron casos de éxito y su visión en cuanto a las tendencias más recientes. El evento cuenta con tres ejes temáticos: emprendedor, inversionista y sinergias entre emprendedor e inversionista. Actividades como esta son ideales para Clicker ya que de la misma manera puede ganar mucha exposición, contactos y también aprender de experiencias de otras startups.
- *TechDay:* Inició en 2008 y con el paso del tiempo se ha convertido en el principal punto de encuentro de la comunidad tecnológica de la región. Consiste en una gira donde se exponen las actualizaciones tecnológicas empresariales de América Latina y República Dominicana. Por lo general el evento en Costa Rica se lleva a cabo en el mes de mayo y el presente año la fecha elegida es 24 del mes, con dos conferencistas principales: Tom Cochran y Will Madden.

En un futuro, Clicker también puede buscar eventos internacionales a los cuales asistir con el mismo objetivo de aprender y exponer su imagen. Uno de estos eventos es: “Impacting Colombia and LATAM with Artificial Intelligence” en donde se exponen temas de automatización, softwares y nuevas tecnologías en general que se pueden aplicar a empresas. Se lleva a cabo en Colombia por lo general en el mes de mayo y la entrada tiene un costo de entre doscientos y trescientos dólares estadounidenses (\$200-300). La asistencia a este tipo de evento es relevante para mantenerse actualizado y brindar el mejor servicio al cliente.

Como estrategia para la organización de la asistencia a los eventos mencionados anteriormente, se va a realizar una división en tiempos; es decir, la estrategia antes del evento, durante el evento y luego del evento.

a) *Antes del evento:*

Luego de haberse registrado para un evento, va a ser primordial para Clicker que su público o mercado meta se entere de que estará participando en determinado evento,

sea como una empresa invitada o una empresa que va a tener un rol importante dentro del mismo.

Dentro de las actividades a realizar por parte de Clicker antes de asistir a los eventos mencionados anteriormente están:

- Diseño de un stand atractivo donde se encuentre en evidencia la imagen de Clicker, los servicios y productos utilizados.
- Promoción por medio de las redes sociales y sitio web que la empresa asistirá a determinado evento especificando el lugar donde se encontrará situado el “stand”. Además, se utilizará la lista de contactos de Clicker, y por medio del correo, se hará una publicación tipo boletín que será dirigido a sus contactos con una semana de antelación del evento con el fin de que se enteren de su participación y encuentren los detalles para poder contactar a Clicker en el evento.
- Elaboración de folletos, volantes y tarjetas de presentación con información actualizada y detalles necesarios como medio de información para el mercado meta.
- Realizar un sorteo de un producto tecnológico con el propósito de atraer la atención del público.
- Ofrecer la inducción necesaria y completa a las personas que vayan a representar a Clicker durante el evento, así mismo que se encuentre debidamente uniformados. Deber haber buen conocimiento de los servicios y productos, así como poseer las habilidades necesarias.
- Desarrollar un presupuesto al final con el propósito de cubrir todo gasto en el que se vaya a incurrir al mismo tiempo que se tiene controlado cada detalle.
- Preparar una presentación a todo el público de las características de las nuevas tecnologías utilizadas por Clicker, funcionalidades y casos de éxito con empresas reales. Para esto, Clicker debe apartar un tiempo dentro del evento con el objetivo de impartir una charla informativa al público del evento.

b) Durante el evento:

Cuando se está realizando el evento, el objetivo para Clicker es atraer la mayor cantidad de personas a su stand, así como que la mayor cantidad de personas se encuentren debidamente informadas de los servicios y productos de la empresa.

Dentro de las actividades que desarrollará Clicker durante el evento están:

- Utilizar pantallas visuales para la atracción de visitantes al stand donde esté claro los productos y servicios que ofrece Clicker.
- Ejecutar un acercamiento persuasivo y no agresivo a aquellos visitantes que son detectados como compradores/clientes clave para la empresa Clicker.
- Abrir una lista de contactos de aquellos visitantes interesados en recibir información más detallada por parte de Clicker posteriormente al evento.

c) Después del evento:

Luego de haber finalizado el evento, es importante relacionar toda la información recolectada por los diferentes agentes y participantes del evento. Cada dato es de suma importancia para Clicker porque puede ser incorporado en próximos eventos y otras estrategias.

Como actividades a desarrollar luego de cualquier evento:

- Realizar una reunión con las personas de Clicker que fueron participantes del evento y compartir todas las experiencias, comentarios e información recolectada. Esto permitirá realizar cambios a la estrategia de participación en eventos, así como identificar clientes potenciales.
- Revisar la nueva base de datos creada a partir del evento con el objetivo de capturar aquellas personas que son clientes potenciales y con los cuales se podrían llegar a una negociación.
- Llevar a cabo una entrevista de retroalimentación buscando comentarios y respuestas de los nuevos contactos incluidos en la base de datos.

Por último, es importante que Clicker tenga una guía de verificación a la hora de asistir a un evento porque cada detalle resulta crucial para que la participación sea exitosa. Por tal razón, los puntos desarrollados abajo son ayuda para Clicker:

- Estudiar las reglas, requerimientos e indicaciones de los eventos para amoldar la estrategia de Clicker con las mismas.
- Actualizar la lista de verificación de manera constante, al igual que la información que se expone dentro de los diferentes eventos.
- Antes de cualquier evento, seleccionar los servicios y productos que se desea mostrar en los eventos y que los clientes potenciales conozcan
- Tener claro la ubicación o espacio donde se tiene permitido colocar el “stand”
- para que el diseño sea el más adecuado y exitoso.
- Verificar las necesidades del “stand” con antelación por motivos de uso de electricidad, internet, iluminación, televisores, y la construcción de muebles para el mismo.
- Organización de la logística y transporte de todos los productos, muebles, productos, entre otros.
- Identifique a los contactos correctos de las otras empresas para comenzar a desarrollar oportunidades de colaboración enfocándose primero en expresar las oportunidades de Clicker y luego en las oportunidades para el tercero.
- Defina la estrategia de acercamiento, si va a ser directa o por referencia de otra persona.
- Establecer expectativas comunes entre ambas partes o demás. Esto permitirá mantener el desempeño acordado por cada organización y exista un balance de los recursos invertidos en dicha relación.
- Desarrollar por escrito los derechos y deberes de cada parte dentro de la alianza para evitar malentendidos, interpretaciones incorrectas y una disolución no deseada.
- Realizar revisiones y actualizaciones a los acuerdos establecidos por todas las partes evaluando los objetivos y resultados logrados.

2. Alianzas con organizaciones

Al mismo tiempo, Clicker puede acercarse a grupos clave como: la Cámara de Comercio de Costa Rica y la Cámara de Tecnologías de Información y Comunicación (CAMTIC), de esta manera, se puede obtener apoyo y más información sobre ambos sectores. Al participar en actividades con estas instituciones, no solo ganarán exposición, si no la posibilidad de ser galardonados en uno de tantos eventos a cargo de estas corporaciones.

Por otro lado, se encuentra la empresa Intel ubicada en Belén de Heredia, empresa con la que Clicker ha tenido participación en el uso de los dispositivos tecnológicos y que ha obtenido conocimiento tecnológico en diferentes momentos, por lo que resulta una institución potencial para una alianza estratégica para Clicker.

Por último, se encuentra Singularities la empresa encargada en el análisis de los datos de información y que ha apoyado en proyectos que se han llevado a cabo con FIFCO y ha permitido completar el proceso de obtención de los datos y su análisis dentro de los establecimientos Musi.

De forma definitiva, las empresas e instituciones potenciales con las que se desea realizar alianzas estratégicas son:

- Cámara de Comercio de Costa Rica
- Cámara de Tecnologías de Información y Comunicación
- Intel Componentes, S.A.
- Singularities
- FIFCO

Las alianzas estratégicas son formas de incrementar el mercado meta de una empresa y la visibilidad con el apoyo de otra empresa, institución o persona que tiene mucha influencia en la industria. Una alianza no es exitosa por sólo el hecho de acercarse a otra empresa y apoyarse ocasionalmente, sino más bien porque es una relación entre una o más empresas que se mantiene en el tiempo.

Por tal motivo, se ha desarrollado una serie de pasos o puntos importantes que sirven de apoyo para la creación de alianzas estratégicas para Clicker:

- Concretar las necesidades estratégicas de Clicker y que busca satisfacer con una alianza y esfuerzos de colaboración.
- Investigar constantemente cuáles instituciones, empresas o personas tiene potencial para formar una alianza estratégica.
- Identifique a los contactos correctos de las otras empresas para comenzar a desarrollar oportunidades de colaboración enfocándose primero en expresar las oportunidades de Clicker y luego en las oportunidades para el tercero.
- Defina la estrategia de acercamiento, si va a ser directa o por referencia de otra persona.

- Establecer expectativas comunes entre ambas partes o demás. Esto permitirá mantener el desempeño acordado por cada organización y exista un balance de los recursos invertidos en dicha relación.
- Desarrollar por escrito los derechos y deberes de cada parte dentro de la alianza para evitar malentendidos, interpretaciones incorrectas y una disolución no deseada.
- Realizar revisiones y actualizaciones a los acuerdos establecidos por todas las partes evaluando los objetivos y resultados logrados.

3. Visitas a empresas

Además, se propone realizar visitas a empresas, generar un mapeo de las instituciones que se ajustan al perfil del cliente y con todos los materiales visuales que se tendrán, realizar una presentación minuciosa y explicativa de los servicios, especialmente sobre los beneficios que Clicker aportará a la compañía. Por medio de los planes piloto se brindará una visión mucho más clara a los potenciales clientes sobre los servicios y la experiencia al trabajar con Clicker.

Se propone aprovechar las buenas relaciones que existen actualmente con ciertas empresas, tales como Florida Ice & Farm Company (FIFCO), Movistar y Doyco. Con FIFCO, se propone expandir el plan actual de las tiendas Musi e implementar dispositivos de Clicker en otros puntos de venta. También, retomar conversaciones con Tienda La Birra para que puedan implementarlo en sus diferentes tiendas. Adicional a eso, FIFCO cuenta con un portafolio amplio de marcas que les podría interesar Clicker. Por ejemplo, Imperial cuenta con diferentes bares, como es el caso del Bar en el Aeropuerto Juan Santamaría, en Reserva Conchal, en República entre otros. En cuanto a Movistar, se puede aprovechar la oportunidad que se tuvo de laborar anteriormente con ellos para ofrecer paquetes personalizados a sus tiendas aquí en Costa Rica, pero se recomienda también intentar expandir el servicio a otros países, como por ejemplo Guatemala, Panamá o México.

Además, se recomienda crear un plan en el que expertos en tecnología visiten empresas de manera muy eficiente para comentar sobre nuevos servicios, o bien, sobre todos los servicios que Clicker ofrece. Se sugiere una visita de máximo 30 minutos por empresa para abarcar los puntos más relevantes y en caso de que la empresa esté interesada en conocer más se puede agendar una reunión formal.

Asimismo, se incluye un ejemplo de cotización formal como material de soporte que se puede brindar a las empresas que están interesadas en continuar con las comunicaciones con el equipo de Clicker:

PRESUPUESTO
Setiembre, 2019

Clicker Tech S.A.
Ced: 3-101-717662
San José, Costa Rica
info@arcader.life

Propuesta Analytics - Movistar

Para:
Karla Espinoza
Gerente de Mercadeo, Movistar
Correo: k.espinoza@movistar.cr
Cel: 8813-5424

Enviado por:
Óscar Taylor
Director de Proyecto
Correo: oscar@clicker.tech
Cel: 8890-5425

Equipo:

Componente	Descripción
Admin Dashboard	Manejo de funcionalidades por parte del administrador.
Conteo de personas	Conteo de entradas y salidas de las personas.
Interacción con producto	Sensores en el producto para medir interacción.
Servicio al cliente	Herramienta para medir la satisfacción del consumidor.
2 Clickers	Sensores para la generación de datos (costos únicos)

Instalación: \$125
Costos únicos: \$225
Costo Total: \$350

Costo Mensual: \$275

Cronograma:

Semana 1	Semana 2	Semanas 3 y 4	Semana 5
Levantamiento requerimientos	Diseño de la solución	Instalación y pruebas	Implementación y revisión de datos.

Clicker
HECHA Y ADMINISTRE A SUS CLIENTES

Imagen 28: Ejemplo de documento formal con cotización a clientes potenciales.

4. Medios tradicionales

La estrategia en cuanto a los medios tradicionales es darse a conocer por su éxito e innovación, para así llamar la atención de periódicos como: El Financiero y La República para que publiquen artículos sobre los avances que está brindando Clicker tanto a los empresarios como a Costa Rica en general. De esta manera, también se saca provecho de la tendencia actual de la digitalización y automatización a la hora de

manejar datos. En este momento, el tema de startups e innovación ha estado presente en estos medios y se sugiere acercarse para darles temas novedosos, y de esa manera dirigirlo como un artículo de interés y no como un publi-reportaje pagado. A continuación unos ejemplos de notas en prensa que se hacen sobre startups:



Imágenes 29, 30 y 31: Ejemplos de notas de prensa sobre startups de tecnología costarricenses.

El tema de los startups y la innovación ha sido bien tomado por los medios y publican notas de manera muy recurrente sobre casos de éxito. Clicker puede aprovechar esto para enviar un comunicado de prensa con información de la compañía y así generar interés de los medios para publicar sobre el startup. Abajo se incluye un texto propuesto de comunicado de prensa que puede ser fácilmente compartido en el cuerpo del correo:

“Conozca a Clicker, el startup tecnológico que le permite medir y administrar el tráfico de su negocio.

Clicker es un startup de tecnología fundado en 2017 por cuatro socios costarricenses que ayuda a negocios a medir y administrar el tráfico de clientes y usuarios en el sitio físico. Clicker usa las últimas tecnologías como reconocimiento facial, NFC, y RFID para generar reportes útiles para empresas en cuanto a salidas y entradas de personas, tiempos de atención en ventanillas e interacciones con productos.

Por ejemplo, un cliente ingresa a una tienda. Esta persona puede ser contabilizada por el sistema Clicker. Los sensores detectan el movimiento y trayecto de la persona hasta llegar a un producto específico. El sensor se activa y por medio de cámaras, Clicker puede saber características como el sexo, edad aproximada, e incluso el estado de ánimo de la persona para activar una interacción especial del producto con el cliente. Una vez en la caja, se puede medir el tiempo de atención y la emoción al final de la compra para determinar la satisfacción con el servicio.

Todo esto y más lo permite Clicker. La empresa ha trabajado con algunos clientes en el país y generado varias pruebas de concepto y se sienten

satisfechos con los resultados obtenidos; sin embargo, creen que aún queda mucho espacio por crecer y creen que las empresas deben estar abiertas a probar los beneficios que las nuevas tecnologías tienen para los negocios.

Pueden ponerse en contacto con Clicker a través de redes sociales: Facebook, LinkedIn y por correo electrónico a xxx@xxx.com."

Se recomienda hacer llegar el comunicado de prensa a los siguientes medios de comunicación:

- El Financiero y La Nación
- La República
- Revista Summa
- Revista EKA
- Revista Estrategia & Negocios

4.2.3.4. Planes piloto con clientes potenciales

Se propone generar un esquema para llevar a cabo pruebas piloto presenciales con clientes potenciales, ya que esta puede ser una forma para convertir en cliente a alguien que tenga una necesidad pero no quiere hacer una inversión grande aún o no siente la confianza suficiente para probar el servicio de Clicker.

Según consulta a los socios de Clicker, comentaron que efectuar pruebas piloto ha sido una estrategia que les ha funcionado, especialmente en los inicios, cuando el startup apenas estaba buscando primeros clientes. Se cree entonces que efectuar estas pruebas puede atraer a estos nuevos clientes a probar el servicio de Clicker.

Estas pruebas piloto se han realizado de manera gratuita o apenas se ha cobrado un precio simbólico apenas para cubrir costos. Por ejemplo, una de las primeras instalaciones fue la del concierto durante el festival Picnic, según se comentó en el capítulo 2. En esa implementación se hizo un conteo de personas básico en tres entradas de personas. Esta instalación se hizo sin ningún costo, pero mostró resultados muy positivos tanto para el equipo de Clicker como para los organizadores del concierto ya que vieron la importancia de conocer las horas pico y así optimizar mejor sus recursos. Sin embargo, en otro caso para la Librería Internacional se les propuso hacer una prueba piloto en la que se cobraba un costo de instalación y un costo básico por el equipo. Se hizo de esta forma ya que si estaban satisfechos con la prueba piloto, se iba a expandir a otras tiendas y el proyecto iba a ser más escalable.

Las pruebas piloto se deberían implementar con clientes potenciales específicos como uno de los últimos pasos en la conversión de clientes. Es decir, no son acciones que se le deban ofrecer a todo tipo de clientes, sino en aquellos casos en los que se pueda visualizar una oportunidad a futuro y se vea como una inversión de mercadeo. Aun así, por ejemplo, el caso de Librería Internacional no dio los resultados esperados.

Este tipo de clientes son generalmente medianos o grandes y se han identificado en el sector retail. El proceso para implementar una prueba piloto, por lo general, se da de manera natural. Es usual que durante una reunión de negocios los vendedores analizan el tipo de empresa, el tamaño, el sector al que pertenece y allí toman la decisión si vale la pena ofrecer este tipo de prueba o no. Como se mencionó anteriormente; puede ser cobrar un monto simbólico o hacerla gratis; sin embargo, es una decisión que deben tomar los socios.

A nivel de entregables, por lo general estas pruebas son de un período corto de tiempo; por ejemplo, de quince días, un mes o hasta tres meses como máximo. Estas pruebas piloto deben incluir entre una y tres funcionalidades básicas para mostrar la capacidad del sistema. Dependiendo de las condiciones del espacio físico, se ofrece que los datos generados por Clicker sean visualizados en tiempo real o se brinda un reporte al final de la prueba piloto. Este reporte debería mostrar los principales datos obtenidos, así como recomendaciones al cliente.

Asimismo, se debe tener en cuenta que puede haber limitaciones a la hora de ofrecer una prueba piloto. Por ejemplo, puede ser que el lugar donde se vaya a instalar el sensor de Clicker no tenga conexión a internet o no tenga un toma corrientes cercano. Bajo estas circunstancias, el cliente debe buscar la forma de acondicionar el lugar (lo cual puede implicar un costo), o bien, que el equipo de Clicker busque alguna alternativa para adaptarse al espacio físico. Otra limitante a considerar es el recurso económico. Al ser una tecnología nueva, las empresas difícilmente apuestan por ellas, por lo que cuentan con poco presupuesto para hacer este tipo de pruebas. Sin embargo, es importante mostrarle a los clientes los beneficios que pueden tener y por qué Clicker puede ser indispensable para que puedan probar el sistema.

Por otro lado, pueden haber amenazas con este tipo de pruebas piloto, por lo que se debe tener cuidado con la información que se comparte. Lo anterior ya se debe tener en cuenta que pueden existir casos en que las empresas se aprovechen del startup y más bien la utilicen para obtener información valiosa de la solución que pueden aprovechar con su departamento de tecnología u otros aliados para copiar el sistema. En ese aspecto, se sugiere establecer un contrato de confidencialidad que funcione como respaldo.

4.2.4. Fuentes de ingresos y estructura de costos del plan de mercadeo

4.2.4.1. Fuente de ingresos y estrategia de precios

Como se mencionó en el capítulo anterior, el precio debe ser estructurado, transparente y fácil de entender. Actualmente, la empresa está cobrando un monto base mensual que inicia desde los ciento cincuenta dólares estadounidenses (\$150) y que incluye un dato de análisis. Clicker cobra un monto adicional según la cantidad de datos que el cliente requiera obtener, por lo que se propone como estrategia de precios calcularlos de la siguiente manera: si, por ejemplo, se quiere conocer el dato de conteo de personas e interacción con un producto; por lo tanto, el monto sería la

base de los ciento cincuenta dólares estadounidenses (\$150, que incluye el conteo de personas) y se agregan cincuenta dólares estadounidenses (\$50) por el dato adicional que se quiere generar (tiempo en fila). Eso daría un total de doscientos cincuenta dólares estadounidenses (\$200) mensuales para esa instalación, por lo que se busca que el modelo sea escalable.

En caso de que se quieran incluir más datos, se podría reducir el monto por dato dependiendo de la complejidad del mismo, por lo que una recomendación sería categorizar las distintas capacidades de Clicker, y ponerle un costo mensual a cada una de ellas. Sin embargo, para efectos del cálculo del presupuesto anual se van a proponer tres tipos de planes donde cada plan va a tener el precio de base inicial sumando un dato adicional de tres niveles de complejidad. Un ejemplo de cómo podría los planes propuestos se detalla a continuación:

1. Plan Datos Básicos:

Costo adicional mensual por dato: \$50 (precio en dólares americanos):

- Ingreso a áreas
- Salida a áreas
- Interacción con producto
- Actividad en áreas
- Mapas de calor
- Servicio al cliente

2. Plan Intermedio:

Costo adicional mensual por dato: \$100 (precio en dólares americanos):

- Tiempo en filas
- Tiempo de atención
- Recorrido del consumidor
- Reconocimiento facial
- Reconocimiento de sexo
- Reconocimiento de emociones

3. Avanzado:

Costo adicional mensual por dato: \$150 (precio en dólares americanos):

- Inventario tiempo real
- Reconocimiento de gestos
- Reconocimiento de voz
- Pantallas interactivas
- Reconocimiento de objetos
- Notificaciones Push

La complejidad de obtener los datos varía y por ello se decidió agruparlo en tres categorías: básico, intermedio, avanzado. Es una propuesta que debe ser analizada por los socios del startup y hacer un análisis detallado de los costos para determinar su viabilidad como modelo de negocio. Asimismo, en caso de que una empresa decida adquirir el servicio con varios datos, se puede ofrecer un descuento según la cantidad o inclusive brindar de cortesía la obtención de un dato. Por último, cabe recalcar que el van a ver dos tipos de ingresos el precio unitario por la venta de un plan y el plan de mantenimiento por cada mes; es decir, si una instalación se realiza en enero, se va a cobrar el precio unitario de la instalación sumado al precio de mantenimiento de ese mismo mes por lo que el mismo mes de la instalación se haría un cobre doble. En los meses posteriores, sólo se cobraría el el servicio de mantenimiento.

Adicionalmente, como el startup Clicker forma parte de la empresa Arcade, en muchas ocasiones las instalaciones pueden ir acompañadas de una experiencia. Por ende, se pueden generar experiencias dirigidas a un segmento meta que tenga el cliente. Por ejemplo, si una persona en una tienda no se mira satisfecha a la hora de salir de una tienda, se le puede ofrecer un descuento en la siguiente compra para intentar que la persona regrese a comprar. Para el cliente de Clicker, se puede incluir en un solo paquete "datos y experiencia" lo cual puede ser más cómodo para el cliente final. En el ejemplo anterior, se generan datos para reconocimiento de emociones, pero también se desarrolla una experiencia al ofrecerle un descuento.

El sistema de Clicker se puede integrar a otras herramientas de negocios (Facebook, SAP, Salesforce, entre otros), se pueden obtener datos de estas otras plataformas y cruzar con los datos generados por Clicker. Asimismo, se puede presentar la información en forma de gráficos y conversiones lo cual puede ser muy valioso para el cliente final.

4.2.4.2. Presupuesto del plan de mercadeo anual

A nivel de presupuesto, es importante tomar en consideración la realidad del startup porque, como se mencionó en capítulos anteriores, cuenta con presupuesto limitado. Por ende, la propuesta plantea llevarse a cabo con costos bajos que puedan ser asumidos por la empresa y a medida de que se vayan viendo resultados en utilidades, se puede aumentar el presupuesto en otras iniciativas de mercadeo. A continuación se presentan los costos únicos así como los costos recurrentes que por lo general son de manera mensual.

1. Costos de la actividad empresarial:

Primero, los costos de operación se mantendrán lo más bajo posibles durante el primer año, en términos de servidores, equipo y salarios. La operación de Clicker contará con un encargado de ventas tiempo completo y un ingeniero de software medio tiempo; en ambos casos se deben cubrir las cargas sociales. El costo operativo mensual es de mil cuatrocientos treinta y dos dólares estadounidenses (US\$1,432.00).

Segundo, el costo variable relacionado a la instalación es el único costo variable que vendría a ser de cincuenta dólares estadounidenses (US\$50.00) que se desprenden por la actividad de instalar una las cámaras dentro de un establecimiento físico. Por otro lado, se encuentra un costo fijo relacionado al alquiler de servidores que tiene un costo mensual de treinta y cinco dólares estadounidenses (US\$35.00). Su comportamiento es fijo porque no crece con el aumento de las ventas. Un solo servidor es capaz de gestionar toda la información capturada; sin embargo, si las instalaciones proyectadas aumentarán a un número de cuatro cifras, el costo por servidores aumentaría para aumentar la capacidad.

2. Costos de inversión en mercadeo:

Como resultado de la propuesta del plan de mercadeo para Clicker, se definieron ciertas actividades que van a representar un costo de inversión con el fin de lograr los objetivos establecidos dentro del mismo plan.

Dentro de estas actividades se encuentran los costos únicos en los que se va a incurrir en una sola ocasión y los costos mensuales que son costos en los que se va a incurrir para mantener las actividades mensuales de mercadeo.

Entre los costos únicos se encuentran las pruebas piloto y eventos que se van a llevar a cabo, en total se van a ejecutar dos pruebas piloto y tres asistencias a un evento a lo largo de un año. En cuanto al diseño del sitio web y el libro de marca para la empresa, que son costos únicos, sólo es necesario realizar la inversión una sola vez por parte de Clicker.

Por otro lado, se encuentran las actividades que van a representar un costo mensual para Clicker; por ejemplo, mantenimiento web, pautas en redes sociales, “community manager” (gestor de redes sociales), “email marketing” (mercadeo por correo electrónico), entre otros. Estos son costos dentro del plan de mercadeo en los que se va a incurrir mensualmente. Toda esta información se puede visualizar en la tabla siguiente que reúne los costos para el plan de mercadeo.

Actividad	Precio mensual	Cantidad	Total anual	Tipo de costo
Pruebas piloto	USD180	2	USD360	Único
Eventos	USD500	3	USD1,500	Único
Diseño web	USD500	1	USD500	Único
Libro de marca	USD500	1	USD500	Único
Mantenimiento Web	USD25	12	USD300	Mensual
Pauta - redes sociales	USD40	12	USD480	Mensual
Google ads	USD40	12	USD480	Mensual
Email marketing	USD10	12	USD120	Mensual
TOTAL			USD4,240	

Tabla 12: Presupuesto costos plan de mercadeo primer año.

3. Inversión en activos fijos:

Entre los resultados esperados con la ejecución del plan de mercadeo, se encuentra el incremento de los clientes que, del mismo modo, requeriría un incremento en el equipo demandado para satisfacer las necesidades. La inversión en activos se realizará a lo largo de un año ir cumpliendo las instalaciones estimadas mensualmente.

Actualmente, se cuenta con cinco equipos para instalaciones; sin embargo, se espera incrementar las instalaciones en un total de once a lo largo de un año por lo que requerirá una inversión en activos para cumplir con lo proyectado. Cada equipo representa un costo de trescientos dólares (US\$300.00) por su compra. En total, se espera invertir tres mil trescientos dólares estadounidenses (US\$3,300.00) en equipo para su instalación inmediata.

La inversión va a ser cubierta con los fondos acumulados por parte de Clicker junto con las ventas realizadas a lo largo de ese mismo año; es decir, se va a financiar con recursos propios. El equipo se va a obtener de distintos proveedores, entre los que destacan principalmente CR Cibernética y la empresa Amazon. Esta ha sido la estrategia con la que se ha trabajado en los últimos años y se han realizado las compras para satisfacer las negociaciones con los clientes.

Por otro lado, se va a utilizar el método de línea recta para el cálculo de la depreciación de los activos nuevos en los que se invirtió y se explicó anteriormente. La depreciación se calculó de manera mensual al contar con las estimaciones de ventas, inversión y gastos mensualmente. Se calculó una vida útil de cinco años por cada equipo de tal manera que, tomando en cuenta su costo de trescientos dólares (US\$300.00), la depreciación va a ser de cinco dólares (US\$5.00) mensuales.

4. Proyección de ventas:

Las ventas se encontrarán determinadas por las instalaciones terminadas mensualmente. Clicker cuenta con tres planes de instalaciones que se pueden definir como una instalación básica, media y avanzada en un espacio determinado.

Las ventas se encuentran sujetas a la cantidad de instalaciones mensuales y al precio que Clicker cobra a sus clientes. Cada plan cuenta con diferentes precios; el básico cuenta con un precio de doscientos dólares estadounidenses (US\$200.00), el plan medio cuenta con un precio de doscientos cincuenta dólares estadounidenses (US\$250.00) y el plan avanzado alcanza los trescientos dólares estadounidenses (US\$300.00).

Sin embargo, una sola instalación puede perdurar por varios meses, por lo que el ingreso se mantendría cada mes por esa misma instalación; es decir, si una instalación media se realiza en el mes de setiembre y se mantiene en el establecimiento hasta finales de diciembre, el ingreso por esos cuatro meses va a representar ventas para Clicker por los dos tipos de ingresos mencionados anteriormente.

Tomando en cuenta la inversión realizada en nuevo equipo para ser instalado, se proyectan ventas brutas para el año de treinta y ocho mil cincuenta dólares tomando en cuenta las instalaciones proyectadas.

5. Flujo de cajas:

El flujo de cajas de acuerdo a la inversión se elaboró con el fin de reconocer los ingresos como efecto de las ventas y los gastos por parte de la inversión y otros gastos recurrentes de Clicker para determinar los beneficios obtenidos por parte de los activos.

Dentro del flujo de cajas se está tomando en cuenta los ingresos totales brutos, gastos por instalación, gastos de mercadeo, gastos operativos y depreciación de los activos fijos para obtener resultado bruto antes de impuestos. Los impuestos en Costa Rica son del 30% de las utilidades brutas, de acuerdo a la última actualización en la página web del Ministerio de Hacienda dentro del apartado de impuestos a la renta a personas jurídicas.

La utilidad bruta estimada alcanza los quince mil doscientos sesenta dólares estadounidenses (US\$15,260.00); sin embargo, al restarle los impuestos del 30% de acuerdo al Ministerio de Hacienda, las utilidades después de impuestos descienden a diez mil seiscientos ochenta y dos mil dólares estadounidenses (US\$10,682.00).

Por otro lado, la depreciación restada anteriormente se vuelve a sumar mientras que se resta la inversión realizada en el nuevo equipo. De esta manera, se obtiene los flujos netos de la inversión realizada que ascienda a la suma de siete mil setecientos treinta y dos dólares estadounidenses (\$US7,732.00).

Por último, con el fin de calcular el VAN (valor actual neto) se utilizó la tasa efectiva en dólares del Banco Central de Costa Rica para el 15 de diciembre del 2019. El VAN resultó ser positivo arrojando un resultado de siete mil quinientos cuarenta y seis dólares estadounidenses (US\$7,546.00), un indicador de que las inversiones en equipo nuevo son rentables para Clicker y generan rentabilidad. Por otro lado, se realizó el cálculo de la Tasa Interna de Retorno con el objetivo de conocer cuál era el retorno real de la inversión que se estaba realizando el cual tuvo como resultado un 27%.

6. Estado de resultados y punto de equilibrio:

En cuanto al estado de resultados, este fue calculado para el período comprendido de abril del dos mil veinte a marzo del año dos mil veinte y uno con el objetivo de conocer la utilidad neta proyectada. De este modo, se obtuvo el ROI (retorno de la inversión) durante ese mismo período y arrojando un resultado del 42%; es decir, la inversión en el plan de mercadeo y el incremento de capital incrementaron las utilidades netas por esa misma cifra porcentual.

Esta cifra resulta positiva para una unidad de negocio como Clicker que se encuentra en una etapa temprana y desarrollando un modelo de negocio que genere valor al negocio. Además, también se calculó la contribución total para cubrir los gastos fijos dividiendo la contribución marginal total entre los costos fijos arrojando un resultado de 1.71 o 171%; es decir, que a las ventas brutas restándole el costo de ventas cubren los gastos fijos 1.71 veces.

Por último, obteniendo la contribución marginal unitaria por plan propuesto se calculó las instalaciones que deben encontrarse activas a lo largo de los 12 meses o un año tomando en cuenta los dos tipos de ingresos por cada plan para llegar a un punto de equilibrio. En cuanto al plan básico, se necesitan 11 instalaciones activa por 12 meses para cubrir los gastos fijos, mientras que para el plan medio y plan avanzado es necesario llegar a nueve y siete instalaciones activas por todo un año respectivamente para llegar a una utilidad de cero.

Este plan de presupuesto se encuentra sujeto a todos las variables que se pueden presentar dentro de un período; sin embargo, el objetivo es que resulte como una guía para la unidad de negocio Clicker y optimice su modelo de negocio para generar valor a los clientes.

4.2.5. Mecanismos de seguimiento y control

4.2.5.1. Estrategia de conversión de clientes

Primeramente, es importante repasar la metodología de “Inbound Marketing”, planteada por el cofundador de la empresa Hubspot en el año 2005. Se plantea que actualmente, la mayoría de las empresas están conectadas con el mundo a través de contenido útil para los usuarios, y la tecnología juega un papel muy importante. Por ejemplo, hoy en día es muy común el uso de blogs, audiolibros, videos, libros electrónicos, redes sociales, mercadeo por correo electrónico, entre otros. Como se ha descrito hasta este punto, varias de estas herramientas se van a implementar para promocionar el startup Clicker. La estrategia “inbound” tiene cuatro etapas:

- *Atraer a los clientes:* este es el primer contacto entre personas ajenas y desconocidas a la marca. Para ello es común el uso de blog, redes sociales, y palabras clave (SEO). En esta etapa clientes potenciales descubren el producto.
- *Convertir:* luego de haber atraído a las personas, estos clientes potenciales se convierten en visitantes de la marca, y empiezan a explorar ofertas del servicio, participan en foros y son más activos en un sitio web. Esto puede incentivar la compra.
- *Cerrar:* luego de poco a poco mostrarles la marca, la idea es que pasen de clientes potenciales a compradores. Aquí compran el producto e ingresan a una base de datos de la empresa, por lo que a esas personas se les pueden ir ofreciendo servicios complementarios.
- *Enamorar:* el objetivo no es solamente vender a un cliente, sino retenerlo y crear una relación duradera. Para eso, constantemente es importante realizar encuestas con

los clientes, enviar boletines con contenido atractivo, entre otros, para mantenerlos y se conviertan en promotores de la marca.

En el siguiente recuadro se muestra la estrategia y cómo a través de las cuatro etapas se busca convertir a las personas de un desconocido a clientes que promueven el servicio:

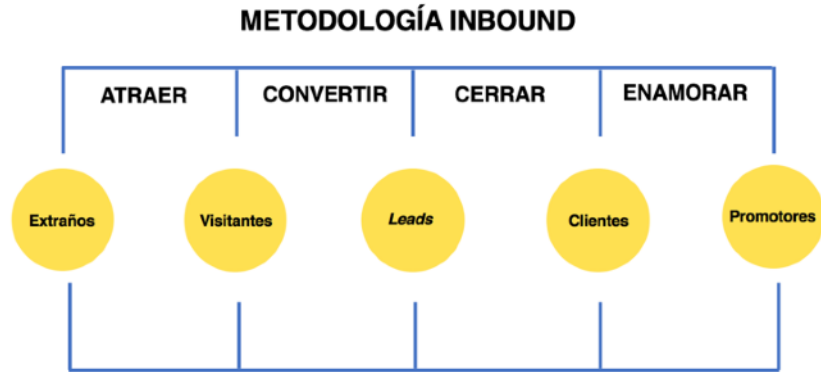


Imagen 31: Metodología de mercadeo Inbound según Hubspot. <https://www.hubspot.com/inbound-recruiting>

De igual manera, estas cuatro etapas se pueden dividir en tres grandes fases como se muestra en la siguiente imagen:

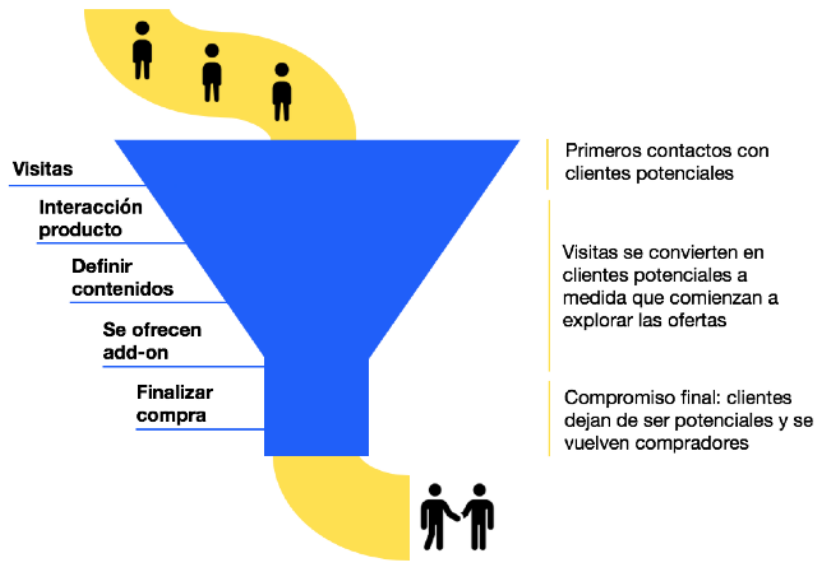


Imagen 32: El embudo de ventas o “sales funnel” según Clicker.

El embudo de ventas o “sales funnel” es una herramienta que ayuda a filtrar los compradores y al mismo tiempo fidelizarlos con el servicio, en este caso. Las 3 fases son:

- *Lead*: Aquí pertenece el primer paso de atraer a los clientes. Debido a que Clicker necesita ampliar su cartera de clientes debe de trabajar arduamente en esta etapa y todas las herramientas mencionadas en los apartados anteriores le van a proporcionar ese apoyo para tener una fase exitosa, en donde alcance su objetivo.
- *Prospecto*: La fase de convertir forma parte del prospecto. Es de suma importancia que en esta etapa se identifique lo que el cliente quiere y necesita. Con las visitas a la empresa, quien es el potencial comprador, permite un mejor entendimiento de las necesidades y deseos del mismo, así como los recursos con que cuenta. De esta manera, se le puede ofrecer un servicio totalmente personalizado.
- *Oportunidad*: Se realiza una oferta, alineada a la información obtenida en prospecto, se cierra el trato y se le da seguimiento para así retenerlo. El éxito de esta etapa radica en la anterior ya que si no se le brinda el servicio correcto no se podrá cerrar el trato de manera exitosa. En cuanto al seguimiento se brindará tanto de manera individual y también se tendrá contenido en las redes sociales y el blog que le permitan a los clientes estar actualizados en esta área.

En el caso de Clicker deben de darle importancia a cada una de las etapas ya que no puede existir una sin la otra. En cuanto a la fidelización del cliente aunque muchas empresas no lo ejecuten o lo obvian, es clave para no perder todo el esfuerzo de las etapas previas y así generar una amplia cartera de compradores y continuar con la buena percepción de los mismos.

4.2.5.2. Métricas e indicadores del plan de mercadeo (KPI's)

Es importante tener indicadores para analizar si el plan de mercadeo está siendo efectivo o no y plantear ajustes a los esfuerzos que se han estado realizando y para esto se proponen ciertas métricas a seguir para analizar estos resultados

Como se vio anteriormente, la estrategia inbound tiene cuatro etapas en las que se está en constante monitoreo y comunicación con el cliente. Por ejemplo, redes sociales, sitio web, blog, mercadeo a través de correo electrónico. En ese sentido, para que este tipo de esfuerzos se vuelvan valiosos, se proponen los siguientes indicadores:

- *En redes sociales*: No necesariamente tener una gran cantidad de seguidores sea un buen indicador, sino más bien lo importante es que los seguidores interactúen con la marca. Por ende, se va a llevar a cabo un seguimiento de la cantidad de “clicks” que se hace a una publicación, y el tipo de interacción que se hizo: por ejemplo, si le dio “me gusta”, si compartió la publicación o si la comentó (aquí es importante ver el tipo de comentarios que se generan). Además, es importante la parte de menciones a la marca y esto generalmente puede ocurrir luego de compartir casos de interés. Asimismo, se propone hacer pauta digital y destinar dinero para promover publicaciones; por lo tanto, se podrá medir el costo por un cliente potencial, la conversión en ventas, aumento en la base de datos, entre otros.
- *En mercadeo por correo electrónico*: A través de este medio, se pueden hacer campañas en las que se pueda segmentar el público meta. Existe una herramienta llamada Mailchimp que se recomienda ya que luego de un envío de correos

electrónicos, brinda un reporte con indicadores como: el porcentaje de personas que abrió el correo, el porcentaje de personas que abrió algún enlace que se compartiera en el correo, el tiempo que invirtió la persona viendo el correo, la cantidad personas que re-enviaron el correo, el día y hora en que abrieron principalmente el correo, las personas suscritas que interactúan más con la marca, el lugar (ciudad y país) en donde abrieron el correo, entre otros.

- *Analytics de Google:* Es una plataforma de la empresa Google que monitorea el desempeño del sitio web. Es una herramienta que muestra cómo la persona usa el sitio web y por ende ayudaría a Clicker a mejorar la experiencia de sus usuarios. La plataforma brinda distintos reportes como, por ejemplo, a nivel de audiencia brinda información de los usuarios más activos, datos demográficos, cómo navegó en el sitio web (cuáles secciones visitó y cuánto tiempo estuvo), entre otros. También brinda información acerca de qué tan rápido carga el sitio web; es importante que cargue lo más rápido posible ya que las personas hoy en día son más exigentes, y si el sitio durara mucho en cargar, es una venta que podría perderse. Asimismo, si el sitio cuenta con comercio electrónico, arroja información de ventas, promedio de gasto por persona, entre otros. Asimismo, se puede integrar con otras herramientas de negocio, por lo que en general, esta plataforma facilita una vasta cantidad de información para el startup que ayuda a conocer mejor a sus consumidores.
- *Indicadores comerciales para la empresa:* Es importante conocer cuánto le cuesta a la empresa conseguir un cliente; todo esto se debe monitorear para ver si efectivamente se están generando ganancias o no. Asimismo, la retención de clientes es otro indicador clave, ya que el cliente más rentable, por lo general es aquel que se repite, ya que incluso se convierten en promotores de la marca. También es relevante conocer la satisfacción de los clientes, que se puede hacer a través de pequeñas encuestas. Se pueden también calificar las propuestas hechas a los clientes, para determinar en qué estado se encuentran (aprobada, rechaza, en negociación, entre otros). Asimismo, se propone evaluar el “Win Rate”, que es una métrica que indica cuántos clientes potenciales se necesitan para tener un cliente final.
- *Indicadores financieros:* Es indispensable tener el indicador de facturación, como mínimo de manera mensual. Con ello se recomienda que la empresa tenga comparativos con años anteriores para ver cuáles son las mejores temporadas y si se están logrando aumentar las ventas cada vez más. Además, es importante conocer el margen que está dejando el producto, ya que no sirve de mucho vender grandes cantidades pero tener costos muy elevados. Hay que prestar atención también a los gastos fijos, ya que siempre van a estar independientemente de la cantidad de ventas, por lo que es preferible que no sean muy elevados para que la empresa no tenga problemas de liquidez. Es importante también medir el retorno de la inversión, para ver si los socios están recibiendo más de lo que invirtieron.

Indicadores operativos y recursos humanos: El startup debe tener información de la productividad de sus empleados, y ver si están cumpliendo con sus tareas en el tiempo sugerido. Para ello, también se recomienda que cada uno de los colaboradores tenga indicadores personales que se puedan evaluar mensualmente. Así también es importante monitorear de qué manera se están mejorando los procesos en las distintas áreas de la empresa.

Asimismo, en el Anexo G se puede observar un cronograma sugerido para la ejecución de la estrategia.

4.2.5.3. Recorrido del cliente

El recorrido del cliente o “*customer journey*” en inglés es una metodología utilizada por startups y mercadólogos para diagramar una representación visual de la experiencia de los clientes desde la primera interacción con la empresa hasta llegar al objetivo (Agius, 2018).

Un recorrido del cliente ideal debería ser simple, intuitivo, personalizado para cada caso y flexible. En el caso de negocios B2B, el recorrido del cliente debería permitir a los clientes potenciales navegar entre búsquedas de productos durante el proceso de compra y más allá de la poscompra, en que el servicio debería continuar (Morgan, 2018).

Para elaborar el recorrido del cliente del startup, se seguirá la metodología propuesta por Hubspot (una de las principales empresas de mercadeo directo digital). En esta, Lauren Hintz (2018) explica que existen tres principales etapas: conciencia, consideración y decisión. Asimismo, se propone incluir una cuarta etapa: postservicio.

- **Consciencia:** El cliente potencial se da cuenta que tiene un problema que requiere una solución. Puede que empiece por hacer investigación educativa para dar nombre a su problema y generar ese concepto en términos de su realidad profesional. Asimismo, puede ser que el cliente se vuelve consciente de tener un problema al ser expuesto a mensajes del startup, por ejemplo, durante eventos o medios tradicionales.
- **Consideración:** Una vez identificado cuál es el problema, el cliente empezará a buscar soluciones. Por el perfil profesional del cliente, es muy probable que empiece por hacer investigación por su propia cuenta usando buscadores de Internet o en plataformas digitales. En esta etapa también es importante dotar de información relevante a los clientes para que entiendan los servicios propuestos y así guiarlos hacia la siguiente etapa.
- **Decisión:** Una vez investigadas las soluciones existentes en el mercado, el cliente se prepara para tomar una decisión de compra. Aquí es importante mantener una buena relación con el cliente.
- **Postservicio:** Una vez tomada la decisión de comprar a Clicker, es importante mantener una buena relación con el cliente para así sugerir una próxima segunda compra y a su vez contar con sus recomendaciones con otros clientes potenciales.

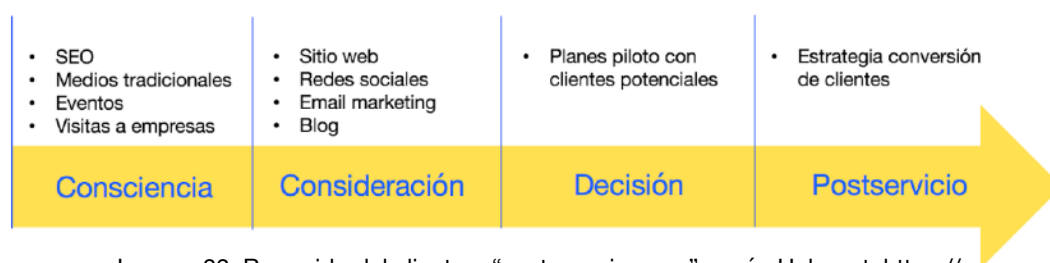


Imagen 33: Recorrido del cliente o “customer journey” según Hubspot. <https://blog.hubspot.com/service/customer-journey-map>

El recorrido del cliente incluye una serie de pasos para poder llegar a la compra (después de tomarse la decisión y antes del postservicio). Según se aprecia en el diagrama anterior, las tácticas planteadas se pueden acomodar en los cuatro pasos básicos del recorrido. La forma en que se acomodan responde a un flujo básico de cómo un cliente potencial se entera de tener un problema, cómo considera a Clicker para solventar este problema, su proceso de toma de decisión y finalmente las interacciones con el cliente luego de haber sido cerrado el trato. Estos pasos son:

- *Consciencia:* Durante esta etapa, el cliente muy probablemente se dará cuenta que tiene un problema, o bien, hará una investigación inicial sobre posibles soluciones, por lo que el SEO hará un papel fundamental en esta etapa. Asimismo, un cliente potencial podrá aprender inicialmente sobre el problema y conocerá sobre Clicker con primeros contactos a través de publicaciones en medios tradicionales, eventos de tecnología y las visitas a empresas que los representantes de Clicker van a hacer.
- *Consideración:* Una vez teniendo el primer conocimiento sobre las soluciones de Clicker, es probable que el cliente potencial va a ingresar a ver el sitio web y las redes sociales del startup para buscar mayor información. Estos los dirigirán al blog corporativo y a suscribirse al boletín para que le lleguen los correos de email marketing. De esta manera, el cliente se apoyará en la búsqueda de información para llegar a tomar la decisión.
- *Decisión:* Una vez que estén en el proceso de tomar la decisión final, el cliente potencial se apoyará en los planes piloto que va a efectuar el personal de ventas de Clicker como muestra del servicio. Teniendo este contacto directo se espera que los tomadores de decisión finalmente contraten el servicio.
- *Postservicio:* La estrategia de conversión de clientes jugará un papel importante, tanto luego de tomar la decisión como después, ya que esta pretende que los clientes se conviertan en evangelizadores del servicio y hagan publicidad de boca a boca.

El equipo de mercadeo y los socios de Clicker deben estar bien enterados de este recorrido para poder dar seguimiento a cada uno de los pasos y así conseguir cerrar los contratos, además de pensar en que los clientes pueden llegar a convertirse en promotores de la marca y ayudarles a conseguir nuevos contactos.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

El objetivo principal de esta investigación fue la creación de una propuesta de mercadeo para el startup Clicker, en la que primeramente se atravesó etapas como el estudio del mercado y la industria, las tendencias puestas en práctica por diferentes empresas y un análisis de Clicker como empresa. De tal manera, del presente trabajo se desprende una serie de conclusiones y recomendaciones relevantes, no sólo para entender el rol de la industria tecnología aplicada al retail, sino también comprender las oportunidades dentro de este mercado poco explorado. Este apartado permitirá otorgar continuidad a las ideas o resultados encontrados que si bien se encuentran fuera de las limitaciones del trabajo, son importantes de mencionar.

En esta investigación se demuestra la necesidad de las empresas de ajustarse a los cambios tecnológicos que se dan alrededor del mundo y tomar ventaja de ellos mejorando los diferentes procesos y potenciar la cadena de valor al clientes. Las empresas dedicadas al retail se encuentran transformando sus modelos de negocios tomando en cuenta los cambios en los comportamientos de los consumidores. Las ventas en línea y la abundante información le permiten a los consumidores realizar las compras desde sus hogares por medio de diferentes dispositivos inteligentes. Por tal razón, es un reto para las empresas atraer a los consumidores a los espacios físicos para que observen y prueben los productos. Esto representa una ventaja para Clicker de potenciar las estrategias de las empresas de aumentar su cuota, crear experiencias e incrementar las ventas.

Las tecnologías pueden ser aplicadas para mejorar la experiencia del consumidor en el establecimiento, se pueden ir generando las famosas “tiendas del futuro”, con diferentes herramientas como el reconocimiento facial, sensores de calor, entre otros. Iniciativas para utilizar la tecnología, no solo del lado del consumidor, sino también dentro de la misma empresa, están desarrollándose con mucha fuerza, debido a que convierte los procesos más eficientes y se pueden obtener mejores resultados con menos recursos.

Después de la investigación se llega a describir a los clientes de Clicker como una empresa de tamaño grande, que se desenvuelva en el sector de retail, que deseen reducir sus costos, aumentar la eficiencia y que tenga diez años o más de experiencia. Actualmente Clicker apunta a tres sectores específicos: aeropuertos, centros comerciales y supermercados. Todos cuentan con la característica de tener un flujo de clientes elevado.

No solo, se tomó en cuenta las características de la empresa a la que se va a dirigir la propuesta de mercadeo si no a la persona responsable de tomar las decisiones. Dicha persona tiene entre 40 y 50 años, educación universitaria y se ha desempeñado en el área de mercadeo y/o inteligencia comercial. Con personalidad extrovertida y precavida a la hora de tomar decisiones. Personas ocupadas, las cuales no invierten

mucho tiempo en redes sociales a menos que sea para fines laborales por lo tanto, se concluye que la publicidad se debe dirigir a páginas como LinkedIn y Facebook, además de desarrollar un sitio web atractivo y moderno, el cual cuente con un blog empresarial.

Además de la estrategia de comunicación, se propuso optimizar los esfuerzos al participar en eventos, realizar alianzas con organizaciones, visitar empresas y usar medios tradicionales debido al segmento del mercado al que se quiere llegar.

En cuanto a los precios se contemplaron varios escenarios para que Clicker logre la rentabilidad deseada y al mismo tiempo, cuente con diversas opciones por ofrecer a sus clientes. La flexibilidad de una empresa es una característica esencial para generar lealtad y confianza.

Si bien es cierto que la rentabilidad es uno de los factores que mide el éxito de un plan, también se consideraron las siguientes métricas: menciones en redes sociales, Mailchimp, herramienta que monitorea el comportamiento del usuario ante un correo enviado por Clicker, Google Analytics, varios indicadores financieros e indicadores operativos y de recursos humanos. Por último, se llevará un análisis cercano sobre el recorrido del cliente.

Las instalaciones de Clicker son de tipo tradicional; es decir, las instalaciones se hacen si es posible, tomando en cuenta las características físicas y funcionalidades de los dispositivos físicos; sin embargo, está dejando de lado aquellos clientes que demandan instalaciones personalizadas por el requerimiento u objetivos que desean cumplir. Es un mercado que Clicker no se encuentra explotando por el tipo de instalación rígida que ofrece; es decir, no se encuentra aprovechando el poder cubrir una porción más grande del mercado. Por otro lado, las empresas costarricenses generalmente se encuentran reacias a ser los primeros en utilizar nuevas tecnologías para innovar sus servicios o productos. Por lo tanto, el mercado costarricense por sí solo no es lo ideal, sino el penetrar varios países centroamericanos e incluso dentro de Latinoamérica como un medio para incrementar las ventas y permitir crecer la demanda de los servicios de Clicker.

Actualmente, en la industria tecnológica costarricense no existe competencia directa que se encuentre prestando y ofreciendo los mismos servicios que ofrece Clicker utilizando las nuevas tecnologías; sin embargo, sí existen muchas empresas de mercadeo que pueden resultar competencia si deciden ofrecer servicios de mercadeo utilizando los mismos dispositivos que usa Clicker; por lo que, es sencillo entrar a ser un competidor de Clicker por lo accesible que resulta adquirir estas tecnologías por medio de proveedores locales, internacionales o el simple hecho de adquirirlos por páginas web como Amazon o Ebay.

Clicker es una empresa que se enfoca en dirigir sus servicios tecnológicos a la industria del retail que le ha permitido capturar ciertos clientes dentro de su cartera, pero este mercado no representa la totalidad del mercado que Clicker podría aprovechar para crecer como startup. Existen muchas otras industrias con diferentes

necesidades y visiones a los que Clicker poco a poco podría ir penetrando como una forma de diversificar los servicios y su cartera de clientes sin enfocar todos esfuerzos en una sola industria. Muchas otras industrias necesitan de los mismos servicios con el fin de lograr objetivos muy diferentes de los que cuenta la industria del retail. Esto significaría mayores oportunidades de crecer la cartera de clientes, mayores ventas e incluso desarrollo del conocimiento de Clicker en cuanto a las tecnologías y las industrias costarricenses posicionándose como empresa líder en el mercado.

Es necesario realizar una inversión en activos o equipo para impulsar las ventas de Clicker y poder lograr los objetivos de ingresos planteados. Tomando en cuenta las ventas y la inversión, el flujo neto del plan de mercadeo es positivo y su VAN (Valor Actual Neto) resulta positivo, por lo que el plan es aceptable. Por otro lado, los puntos de equilibrio para ambos años representa menos del cincuenta por ciento de las ventas, lo que demuestra que es un punto alcanzable en el que las ventas igualarían los costos y gastos. Por último, los retornos sobre la inversión arrojados son positivos por lo que la inversión en activos fijos o equipo generaría los ingresos necesarios para cubrir la inversión y generar rentabilidad.

Los costos de operación de Clicker son bastante estables y continuos a lo largo de los años. No existen costos más allá del encargado de ventas y el programador del equipo en los espacios físicos que generan algún cuestionamiento en la viabilidad de las ventas. Estos crecen a lo largo del período tomando en cuenta el crecimiento de los impuestos y la inflación de los precios. Sin embargo, la estructura de costos es simple y viable para Clicker. Por otro lado, el plan de mercadeo representa un gasto bastante viable donde varias partidas sólo se realizarán una sola vez, mientras que otras representan una partida mensual a lo largo del año. La estructura de los gastos se encuentra equilibrada a lo largo del año, por lo que resulta en un plan de mercadeo bastante accesible que le permitirá crecer en los primeros meses sus ventas mientras mantiene los mismos gastos de mercadeo.

5.2. Recomendaciones

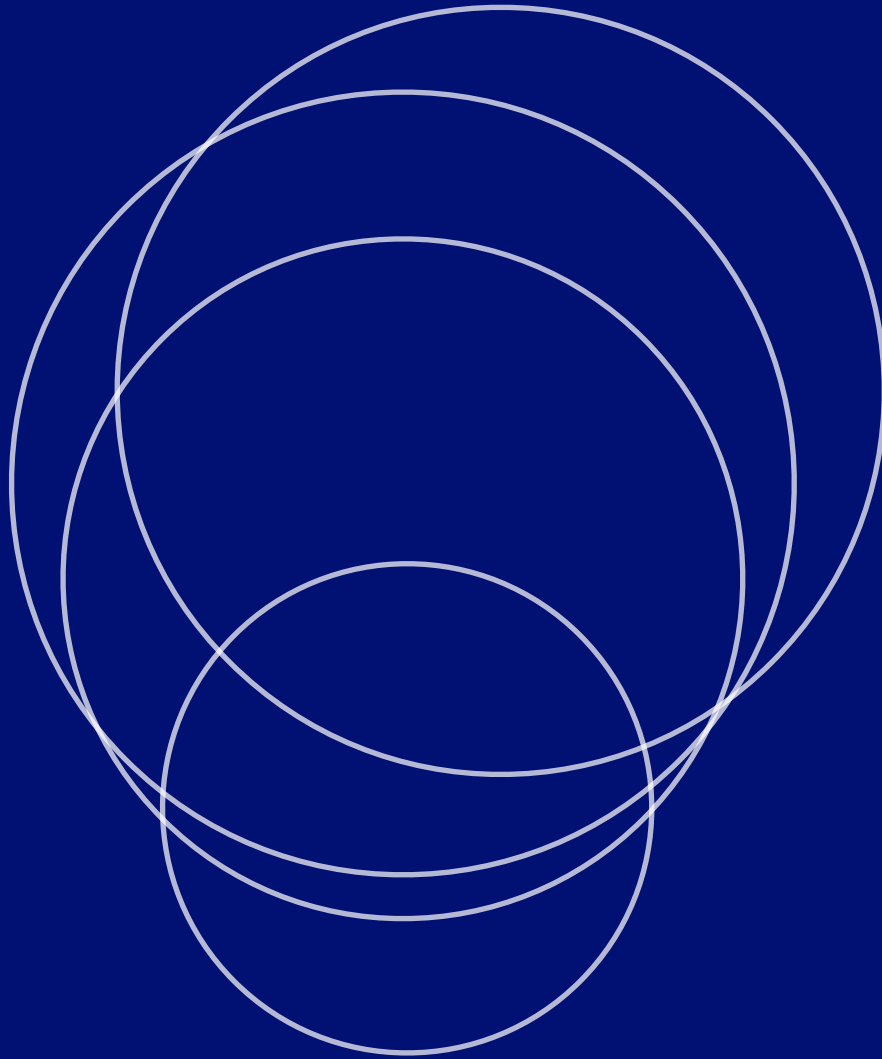
A modo de recomendación se plantean las siguientes opciones:

- Unirse a la certificación “Esencial Costa Rica”, la misma es altamente reconocida tanto a nivel nacional como internacional debido a todos los esfuerzos que ha realizado Procomer. Al formar parte de este selecto grupo le ayudará a Clicker para mejorar su imagen e inclusive atraer nuevos clientes.
- Para complementar el punto anterior también puede iniciar una relación con la Promotora de Comercio de Exterior (Procomer) para obtener ayuda con la internacionalización y generar alianzas con las empresas que contactan esta entidad y así poder ofrecer sus servicios.
- Una vez que esté estable en Costa Rica, se expanda en el mercado Latinoamericano, iniciando por México debido a su tamaño; seguido de Panamá, Guatemala y Colombia por su cercanía y desarrollo económico.

- Al querer tener presencia internacional también se considera participar en ferias a nivel mundial, que se desarrollen por supuesto en los países mencionados anteriormente e inclusive otros de Latinoamérica.
- No solo tener una expansión geográfica si no también en gama de servicios, Clicker puede iniciar en la venta de información. Por ejemplo, aliarse con centros comerciales y vender la información recolectada a las diferentes marcas o tiendas presentes.

La tecnología cambia constantemente por todos los avances que se desarrollan día a día. Por tal razón, es recomendable que Clicker se encuentre constantemente investigando sobre las nuevas tecnologías que se ofrecen en el mercado con el objetivo de mejorar las instalaciones en los espacios físicos permitiendo más funcionalidades o mejorando las que actualmente se ofrecen. Por otro lado, los precios son cambiantes y otros proveedores pueden ofrecer mejores precios que con los que actualmente Clicker tiene relación.

Es importante desarrollar negociaciones exitosas con los clientes, pero también con los proveedores. Es por eso por lo que enfocarse en crear alianzas estratégicas con los proveedores generaría oportunidades al realizar negociaciones como diferentes condiciones de pago cuando se adquiera nuevo equipo y realizar instalaciones sin que afecten el flujo de las ventas. En Costa Rica existen empresas como Intel que es una transnacional y representa una gran oportunidad para Clicker de potenciar sus servicios obteniendo conocimiento o apoyo de la empresa tecnológica para mejorar la experiencia que generaría en sus clientes.



Bibliografía

Bibliografía

Libros consultados

- Llorca, J. (2018). El código retail. Libros de Cabecera. Primera edición. Barcelona, España.
- Naresh, M. (2011). Investigación de Mercados. Quinta edición. Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., Bernarda, G., Papadacos, P. (2014). Value Proposition Design. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, Estados Unidos.
- Ries, E. (2011). The Lean Startup. Primera edición. Random House, Inc. Estados Unidos.
- Rivera, J. y de Garcillán, M. (2007). Dirección de marketing, Fundamentos y aplicaciones. ESIC Editorial. Madrid, España.
- Thiel, P. (2014). Zero to One. Primera edición. Random House LLC. Estados Unidos.
- Vásquez, R., Trespacios, J. (2006). Estrategias de distribución comercial. Editorial: Thomson

Artículos de prensa

- Agüero, M. (2018). Inteligencia Artificial: un retail más inteligente. Recuperado el 15 de mayo de 2018, de Forbes México. Sitio web: <https://www.forbes.com.mx/inteligencia-artificial-un-retail-mas-inteligente/>
- Barquero, M. (2014). Costa Rica aloja a 142 empresas en servicios de tecnología. Nación Costa Rica. Recuperado el 17 de mayo del 2018. Sitio web: <https://www.nacion.com/economia/negocios/costa-rica-aloja-a-142-empresas-en-servicios-de-tecnologia/7EOYMCFFBRDUZNW2OY4NHO2US4/story/>
- Alvarado, M. (2014). Un acercamiento a la brecha digital en Costa Rica desde el punto de vista del acceso, la conectividad y la alfabetización digital. Recuperado el 18 de mayo de 2018. Sitio web: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/eciencias/article/view/12866/12469>
- Blank, S. (2013). Why the Lean Startup Changes Everything. Harvard Business Review. Recuperado el 16 de mayo de 2018. Sitio web: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
- Chacón, K. (2018). Ciudad tecnológica se gesta en el corazón de San José. El Financiero, Costa Rica. Recuperado el 15 de mayo del 2018 de: <https://www.elfinancierocr.com/tecnologia/ciudad-tecnologica-se-gesta-en-el-corazon-de-san/RMUGKVTPCBG6XPIDGOWIU7FE6Q/story/>
- Cordero, C. (2018). Cadenas de venta al detalle fortalecen los servicios en línea y expanden tiendas físicas. El Financiero, Costa Rica. Recuperado el 27 de julio de: <https://www.nacion.com/economia/cadenas-de-venta-al-detalle-fortalecen-servicios/WOBHCZUXSZBNZA77F6TVCPMO6Y/story/>
- Cordero, C. (2017). Empresas de Costa Rica adoptan con rapidez la inteligencia artificial y otras nuevas tecnologías. El Financiero, Costa Rica. Recuperado el 18 de

- mayo del 2018 de: <https://www.elfinancierocr.com/tecnologia/empresas-de-costarica-adoptan-con-rapidez-la/3YXB3U5FCNBOTOYRGX7VBMQ3NU/story/>
- Cordero, C. (2015). ¿Puede la tecnología ayudar a crecer a una PYME de comercio al detalle? El Financiero, Costa Rica. Recuperado el 27 de julio de: <https://www.elfinancierocr.com/pymes/puede-la-tecnologia-ayudar-a-crecer-a-una-pyme-de-comercio-al-detalle/IWA2DWPY5FDEXGYZ2ZSWJM4SMI/story/>
 - Cordero, C. (2018). Tecnologías disruptivas sacuden la forma de trabajar y de vender de las empresas. El Financiero, Costa Rica. Recuperado del 15 de mayo del 2018 de: <https://www.nacion.com/economia/negocios/tecnologias-disruptivas-sacuden-la-forma-de/IKTK5QF3SVGZAAASG26C7L7TUE/story/>
 - Fallas, (2017). Área desocupada en grandes centros comerciales subió en el último año. La Nación, Costa Rica. Recuperado el 4 de abril de 2019. Sitio web: <https://www.nacion.com/economia/negocios/area-desocupada-en-grandes-centros-comerciales/PAGSDKWDBNCBDBDZXNGICH3UKI/story/>
 - Fallas, F. (2017). Comercios están obligados a adaptarse a las tendencias si quieren sobrevivir. El Financiero, Costa Rica. Recuperado el 16 de mayo del 2018. Sitio web: <https://www.elfinancierocr.com/negocios/comercios-estan-obligados-a-adaptarse-a-las-tendencias-si-quieren-sobrevivir/ULC2EFX3XNCFZNEYMT3YZAKMQ/story/>
 - Fallas, C. (2018). Comercios deben prepararse para recibir menos visitas. El Financiero, Costa Rica. Recuperado el 14 de mayo del 2018. Sitio web: <https://www.elfinancierocr.com/negocios/comercios-deben-prepararse-para-recibir-menos/UBBVUV67NCBBBI2LSBQ3LZBDI/story/>
 - Fallas, C (2019). Diferenciarse de los malls: el reto pendiente de Oxígeno. Recuperado el 13 de abril de 2019. Sitio web: <https://www.elfinancierocr.com/negocios/diferenciarse-de-los-malls-el-reto-pendiente-de/ZFP3FAYLFBBGRIPHSHTKZMBCME/story/>
 - Kestenbaum, R. (2017). What Are Online Marketplaces and What Is Their Future?. Forbes. Recuperado el 6 de mayo de 2018. Sitio web: <https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2017/04/26/what-are-online-marketplaces-and-what-is-their-future/#3fddae4d3284>
 - Liao, Rita. (2018). Alibaba and Amazon move over, we visited JD's connected grocery store in China. Techcrunch. Recuperado el 9 de febrero de 2019. Sitio web: <https://techcrunch.com/2018/11/15/jd-7fresh-supermarket/>
 - Lizan, J. (2018). Opinión: Los centros comerciales enfrentando el cambio. América Retail. Recuperado el 14 de mayo del 2018. Sitio web: <http://www.america-retail.com/opinion/opinion-los-centros-comerciales-enfrentando-el-cambio/>
 - Morgan, B. (2018). “Build A Compelling B2B Customer Journey”. Forbes. Recuperado el 16 de abril de 2019. Sitio web: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2018/03/24/build-a-compelling-b2b-customer-journey/#4fa497f36a13>
 - O’Shea, D. (2018). AT&T set to open retail store, cafe hybrid. Retail Dive. Recuperado el 18 de febrero de 2019 de: <https://www.retaildive.com/news/att-set-to-open-retail-store-cafe-hybrid/533137/>
 - Pymes El Financiero. (2015). Mipymes en Costa Rica usan más tecnología, pero son tímidas en pagos electrónicos. El Financiero Costa Rica. Recuperado el 16 de mayo del 2018. Sitio web: <https://www.elfinancierocr.com/pymes/mipymes-en-costarica-usan-mas-tecnologia-pero-son-timidass-en-pagos-electronicos/27AZ5XF7GNHS7OP6BPZ2PZG66I/story/>

- Saiidi, Uptin. (2018). Inside Alibaba's new kind of superstore: Robots, apps and overhead conveyor belts. CNBN. Recuperado el 9 de febrero de 2019. Sitio web: <https://www.cnb.com/2018/08/30/inside-hema-alibabas-new-kind-of-superstore-robots-apps-and-more.html>
- Sin autor. (2017). Ventas por internet obligan a "malls" a replantear su negocio. La Nación, Costa Rica. Recuperado el 28 de julio de: <https://www.nacion.com/economia/ventas-por-internet-obligan-a-malls-a-replantear-su-negocio/G74YX3UFCJDLVH5TLMWWEZM3AQ/story/>
- UPM. (2015). Big data: el futuro a través de los datos. Revista Universidad Politécnica de Madrid. Recuperado el 15 de mayo del 2018. Sitio web: [http://www.upm.es/sfs/Rectorado/Gabinete%20del%20Rector/Revista%20UPM/NUMERO 31 IMPRIMIR.pdf](http://www.upm.es/sfs/Rectorado/Gabinete%20del%20Rector/Revista%20UPM/NUMERO%2031%20IMPRIMIR.pdf)
- Wingfield, N. (2018). Inside Amazon Go. A store of the Future. Recuperado el 18 de febrero de 2019 en: <https://www.nytimes.com/2018/01/21/technology/inside-amazon-go-a-store-of-the-future.html>

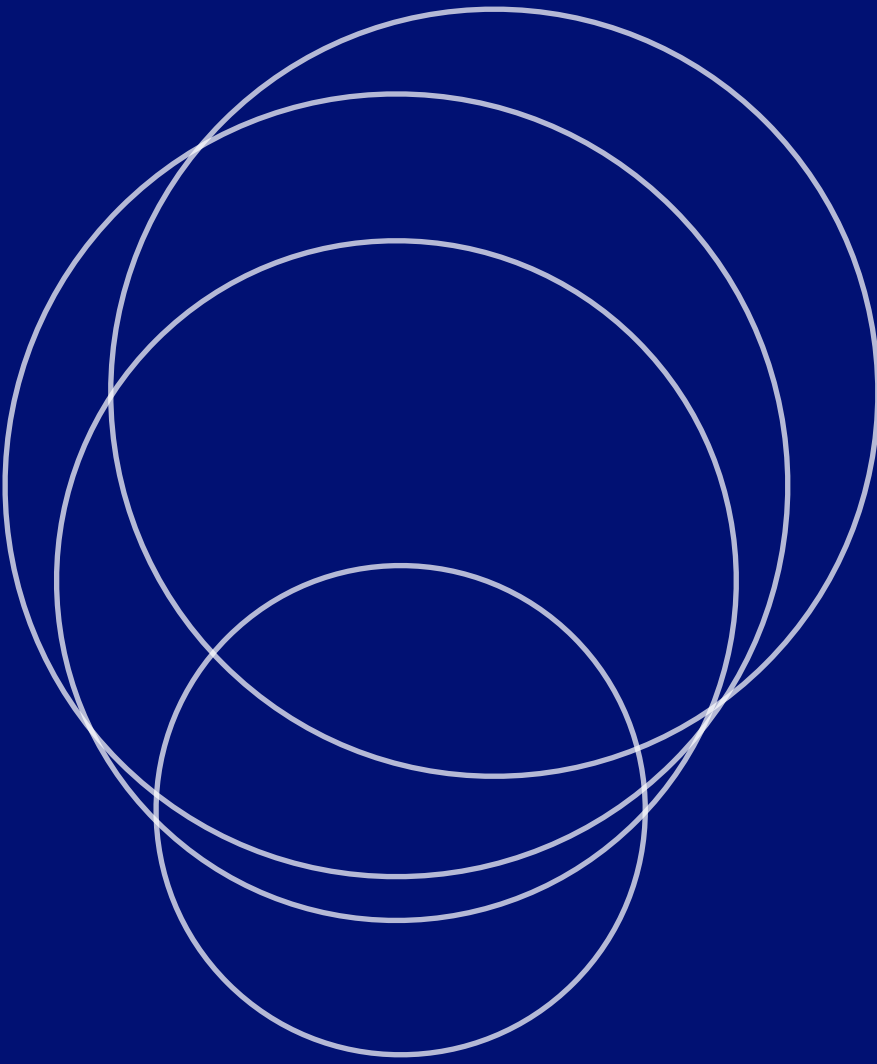
Publicaciones

- Agius, A. (2018). "How to Create an Effective Customer Journey Map [Examples + Template]". Hubspot. Recuperado el 16 de abril de 2019. Sitio web: <https://blog.hubspot.com/service/customer-journey-map>
- Bhargava, V. (2018). "Why B2B Content Marketing For Startups Is An A+ Investment". Marketing & Growth Hacking. Recuperado el 25 de abril de 2019. Sitio web: <https://blog.markgrowth.com/why-b2b-content-marketing-for-startups-is-an-a-investment-4a472cbea088>
- Cabrera, V. (2017). ¿Vendes a empresas? Define bien el perfil de tu 'buyer persona' B2B. Con tu negocio, Movistar. Sitio visitado el 2 de marzo de 2019. Recuperado de: <https://www.contunegocio.es/marketing/vendes-empresas-define-perfil-buyer-persona-b2b/>
- CAMTIC. (2010). Resumen Ejecutivo Costa Rica Verde e Inteligente. Cámara de Tecnologías de Información y Comunicaciones de Costa Rica. Recuperado el 2 de abril del 2018 en: [https://www.camtic.org/wp-content/uploads/2017/04/RESUMEN Ejecutivo Estrategia CRVel 1-1.pdf](https://www.camtic.org/wp-content/uploads/2017/04/RESUMEN%20Ejecutivo%20Estrategia%20CRVel%201-1.pdf)
- CAMTIC (2014). Mapeo Sectorial de Tecnologías Digitales - Unidad de Investigación Empresarial. Cámara de Tecnologías de Información y Comunicaciones de Costa Rica. Recuperado el 2 de abril del 2018, en: <https://www.camtic.org/wp-content/uploads/2017/06/CAMTIC-Mapeo-Sectorial.pdf>
- De Canson, Y. (s.f.). Los 6 pasos para crear el Perfil de su Cliente Objetivo y por qué lo necesita. Salesbox. Sitio visitado el 2 de marzo de 2019. Recuperado de: <https://salesbox.com/es/6-steps-create-target-customer-profile/>
- Delayne, J. (s.f.). Entender el propósito y el uso de la evaluación comparativa. Recuperado el 26 de abril del 2019 de: <https://www.isixsigma.com/methodology/benchmarking/understanding-purpose-and-use-benchmarking/>
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (2017). Análisis del sector retail: supermercados, tiendas por departamento y mejoramiento de hogar. Lima, Perú. <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar17.pdf>

- Fallas, F. (2017). Comercios están obligados a adaptarse a las tendencias si quieren sobrevivir. Recuperado el 16 de mayo del 2018 de: <https://www.elfinancierocr.com/negocios/comercios-estan-obligados-a-adaptarse-a-las-tendencias-si-quieren-sobrevivir/ULC2EFX3XNCFZNEYMT3YZAKMQ/story/>
- Fetsch, E. (2018). The Economic Impact of High-Growth Startups, The Kauffman Foundation. Recuperado el 28 de febrero de 2018 de: <https://www.kauffman.org/what-we-do/resources/entrepreneurship-policy-digest/the-economic-impact-of-high-growth-startups>
- Hintz, L. (2018). “What Is the Buyer's Journey?”. Hubspot. Recuperado el 16 de abril de 2019. Sitio web: <https://blog.hubspot.com/sales/what-is-the-buyers-journey>
- MICIT (2016). Indicadores Nacionales 2015-2016. Recuperado el 2 de abril del 2018 en: <https://www.micit.go.cr/images/indicadores/indicadores-nacionales-2015-2016/#/12>
- ICE, UNIMER (2016). La verdad sobre las Generaciones en Costa Rica #Gentico. Recuperado el 18 de febrero de 2019 en: <file:///C:/Users/havir/Downloads/103-Texto%20del%20art%C3%ADculo-140-1-10-20181112.pdf>
- Kerfant, A (2014). 12 indicadores para tu empresa. Recuperado el 29 de abril de 2019. Sitio web: <https://crearmiempresa.es/indicadores-para-tu-empresa.html>
- Molina, G. (2019). Tipos de indicadores que utilizan las empresas exitosas. Recuperado el 29 de abril de 2019. Sitio web: <https://www.gestionar-facil.com/tipos-de-indicadores>
- PROCOMER. (2017). Cinco tendencias que marcarán la industria de retail chileno en los próximos tres años. Recuperado el 28 de julio de: <https://procomer.com/en/commercial-alerts/cinco-tendencias-que-marcaran-la-industria-de-retail-chileno-en-los-proximos-tres-anos>
- Sanna, D. Marketing de Empresa a Empresa o Business Marketing. Universidad del CEMA, Argentina. <https://ucema.edu.ar/conferencias/download/BusinessMarketing.PDF>
- Sin autor (2019) Google Analytics Features . Recuperado el 29 de abril de 2019. Sitio web: <https://marketingplatform.google.com/about/analytics/features/>
- Sin autor. (2016). History of Inbound Marketing; then and now. Recuperado el 29 de abril de 2019. Sitio web: <https://blog.nextinymarketing.com/history-of-inbound-marketing-then-and-now>
- Yougel, G. (2015). Big Data: Avances Recientes a Nivel Internacional y Perspectivas para el Desarrollo Local. Centro Interdisciplinario de Estudios en Ciencia Tecnología e Innovación. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Zebra. (2017). Estudio sobre la industria de comercio minorista 2017. Recuperado el 15 de mayo del 2018. Sitio web: https://www.zebra.com/content/dam/zebra_new_ia/en-us/solutions-verticals/vertical-solutions/retail/survey/retail-vision-study-2017-es-la.pdf
- Zúñiga, I. Base Plan de Marketing Negocios B2B [Ebook]. Bogotá, Colombia: Ingrid Zúñiga Enríquez. Recuperado el 16 de mayo de 2018. Sitio web: http://cdn2.hubspot.net/hub/251261/file-830034094-pdf/E-books/PLAN_MARKETING_NEGOCIOS_B2B/Plan_Marketing_Negocios_B2B.pdf

- AICAD Business School. (2018). Comercio electrónico internacional y la importancia del Big Data. Recuperado el 16 de mayo de 2018. Sitio web: <https://www.aicad.es/comercio-electronico-internacional-big-data/>
- América Retail. (2018). La primera comunidad del retail y consumo masivo en Latinoamérica. Recuperado el 14 de mayo del 2018 de: <http://www.america-retail.com/opinion/opinion-los-centros-comerciales-enfrentando-el-cambio/>
- BID. (2015). Comercio Internacional y cambio tecnológico. Recuperado el 16 de mayo del 2018. Sitio web: http://www19.iadb.org/intal/Carтамensual/Cartas/PDF/223/es/CartaMensual223_Columna%20de%20An%C3%A1lisis_Art1.pdf
- Buyer Persona Institute. What Is a Buyer Persona? Sitio visitado el 2 de marzo de 2019. Recuperado de: <https://www.buyerpersona.com/what-is-a-buyer-persona>
- CAAD. (2018). Nuevas tecnologías aplicadas al retail marketing. Recuperado el 15 de mayo del 2018. Sitio web: <http://www.caad-design.com/as-nuevas-tecnologias-aplicadas-al-retail-marketing/>
- CCCR. (2013). Canales de distribución de Costa Rica. Recuperado de: http://camara-comercio.com/camara2/wp-content/uploads/2015/11/50_canalesdedistribucionencostaricavers.final_.pdf
- Cognimatics.com. (2019). Axis Communications - Leader in network cameras and other IP networking solutions | Axis Communications. Recuperado el 13 de abril de 2019. Sitio web: <http://cognimatics.com>
- Counterest (2019). *Contador de personas y customer analytics*. Recuperado el 13 de abril de 2019. Sitio web: <https://counterest.net/>
- Deloitte. (2017). El poder global del retail 2017. Perspectivas, Deloitte. Recuperado el 12 de setiembre de 2018. Sitio web: <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/consumer-business/articles/el-poder-global-del-retail-2017.html>
- Density. (2019). *People Counting Sensors, Software & Analytics* | Density. Recuperado el 13 de abril de 2019. Sitio web: <https://www.density.io/>
- Facultad de Administración, Universidad de los Andes. (2015). Gerencia de Mercadeo B2B [Ebook]. Bogotá, Colombia. Recuperado el 15 de mayo de 2018. Sitio web: <https://administracion.uniandes.edu.co/phocadownload/2016/01/21/b2b.PDF>
- HappyOrNot. (2019). *HappyOrNot - Customer & Employee Satisfaction Improvement*. Recuperado el 13 de abril de 2019. Sitio web: <https://www.happy-or-not.com/en/>
- Hubspot. (s.f.). What Is Inbound Recruiting? Recuperado el 1 de mayo de 2019. Sitio web: <https://www.hubspot.com/inbound-recruiting>
- Juneja, Prachi. (s.f.) Understanding Retail – What is Retail?. Management Study Guide (<http://managementstudyguide.com/>). Recuperado el 6 de mayo de 2018. Sitio web: <https://managementstudyguide.com/what-is-retail.htm>
- McMillon, D. (2017). 3 Predictions for the Future of Retail – from the CEO of Walmart. World Economic Forum. Recuperado el 6 de mayo de 2018. Sitio web: <https://www.weforum.org/agenda/2017/01/3-predictions-for-the-future-of-retail-from-the-ceo-of-walmart/>
- MICIT. (2016). Indicadores Nacionales 2015-2016. Ministerio de Ciencia y Tecnología de Costa Rica. Recuperado el 2 de abril del 2018. Sitio web: <https://www.micit.go.cr/images/indicadores/indicadores-nacionales-2015-2016/#/12>

- Moreno, A. (2015). What Does It Mean to Be a Hybrid Retailer?. CGS Blog. Recuperado el 6 de mayo de 2018. Sitio web: <https://www.cgsinc.com/blog/what-is-hybrid-retail>
- Muench, J. (2017). A Look Inside Walmart's Next-Gen Test Scores. Recuperado el 12 de setiembre de 2018. Sitio web: <https://blog.walmart.com/innovation/20170512/a-look-inside-walmarts-next-gen-test-stores>
- Nava, I. (2016). 5 datos (recientes) sobre comportamiento del sector retail en México. Merca 2.0. Recuperado el 12 de setiembre de 2018. Sitio web: <https://www.merca20.com/5-datos-recientes-comportamiento-del-sector-retail-en-mexico/>
- Nielsen. (2015). 6 tendencias del retail en América Latina. Recuperado el 12 de setiembre. Sitio web: <https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/co/docs/Reports/2016/6%20Tendencias%20del%20Retail%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.pdf>
- Placemeter. (2019). *Quantify the World with Placemeter*. Recuperado el 13 de abril de 2019. Sitio web: <http://placemeter.com/>
- Procomer. (2017). The Blueprint. Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica. Recuperado el 18 de mayo el 2018. Sitio web: <http://www.theblueprintprocomer.com/doc/Bases Operativas Capital Semilla The Blueprint VF.pdf>
- Rivas, J. (2007). Enfoque mixto en procesos de investigación. Recuperado de: <http://biblo.una.edu.ve/documentos/enfoque.pdf>
- Rodríguez, A. (2018). ¿Qué es la inteligencia artificial? BBVA Data & Analytics. Recuperado el 15 de mayo del 2018. Sitio web: <https://www.bbva.com/es/que-es-la-inteligencia-artificial-2/>
- Rodríguez, A. (2018). Paradigma Sociocrítico. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/paradigma-socio-critico/>
- Sin autor. (2016). Buyer persona: el factor clave en tu estrategia de marketing y ventas. Recuperado el 13 de abril del 2019 de: <https://www.inboundcycle.com/buyer-persona>
- ShopperTrak. (2019). ShopperTrak: Retail intelligence, Conteo de personas y analítica de retail. Recuperado el 13 de abril de 2019. Sitio web: <https://es.shoppertrak.com>
- Strategyzer. (s.f). The Business Model Canvas. Recuperado el 1 de mayo de 2019. Sitio web: <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>
- Techno Sys Soluciones Costa Rica. (2019). *Conteo-de-personas - Techno Sys Soluciones Costa Rica*. Recuperado el 13 de abril de 2019. Sitio web: <http://www.tecnocomprascr.com/analitica-de-video/conteo-de-personas/>
- Tigo Business Costa Rica. (2019). *Video Vigilancia*. Recuperado el 13 de abril de 2019. Sitio web: <http://www.tigobusiness.cr/producto/corporaciones/video-vigilancia>
- V-Count. (2019). People Counter | Traffic Counter | Retail Analytics Solutions. Recuperado el 13 de abril de 2019. Sitio web: <http://v-count.com>
- Zaplana, M. (2017). ¿Qué es retail?. Branding & Retail. Recuperado el 27 de abril de 2018. Sitio web: <https://www.brandingandretail.com/que-es-retail/>



Anexos

Anexo A: Entrevistas a expertos

Entrevistas a expertos de la industria de tecnologías y en áreas de mercadeo.

1. Entrevista a Fiorella Solano, Empresa FIFCO

- *¿Qué tipo de datos le interesa conocer en los espacios de retail?:* Cantidad visitantes, cual es el ticket promedio, transacciones, cantidad de personas. Cuánta gente me conoce, me visita para informarse y cuanta gente hace la transacción.
- *¿Cómo trabajan el tema de la experiencia del cliente? Describir el proceso para generar la experiencia con clientes:* Creación del artículo, que la gente quiera conocer, hacerlo llegar a la tienda y que puedan llegar a la tienda. Disponibilidad del producto. Estar renovando colecciones completas, atención al cliente, experiencia en tienda igual o mejor que en línea. Leer a las personas, diferentes tipos. Horarios: si se cierra a las 6 es hasta las 6. Cambios de horarios no.
- *¿Cuál es la disposición de invertir en herramientas de generación de datos?:* De acuerdo a la madurez del proyecto. Tienda La Birra esta muy prematura, está con pilotos, conociendo a su clientela. Que el negocio tenga estabilidad. Relativamente es financiero pero también estabilidad de conocer al cliente
- *¿Cuáles insumos/herramientas usan actualmente para la generación de datos y estarían dispuestos a cambiarlos?:* SAP y otra que no se acordaba del nombre. Herramientas muy amigables, que hacen reportes diarios y tiene muchos datos como información. Si estarían dispuestos a incluirlos. Prueba con proveedor, pero para seguir estar analizando los datos no se tenían los recursos. Nada hago con tener información si no la analizo. Lanzamiento dura 8 meses. Comodines son esenciales: chicles, chips. Artículos de menos 500. Árbol de categoría- depende de ese árbol voy a tener diferentes arboles de categoría. No tenían artículos en todo el árbol de categoría. Clicker debe de dirigirse a negocios con mas madurez, ocupa que tenga el árbol de categoría.
- *¿Cuál fue su experiencia del proceso con Clicker? Posible competencia de Clicker:* Me parece maravilloso, lo del tiempo real y tener el historial. Pero si no tenemos quien analice la información, no se puede hacer mucho o nada. Fue más allá de las expectativas. Zonas calientes debería de ir en función del árbol de categoría. En zonas calientes debería tener los productos con mayor movimiento.
- *¿Cuál es su perspectiva de la vinculación de reconocimiento facial, visión por computadora e inteligencia artificial, internet de las cosas junto con mercadeo? ¿Cómo cree que sea en unos 5 años?:* En 5 años vamos a tener un mix, no totalmente digitalizado. Es un proceso lento. Hoy en día aun falta mucho y no todos los habitantes de Costa Rica tienen teléfonos inteligentes. Amazon Go, como ejemplo de los avances, pero tenemos que mantenernos aterrizados a la realidad país. En 10 años seríamos 100% tecnológicos. Hemos evolucionado mucho, los sistemas de información ayudan pero empresa tiene que tomar acción sobre la información. Las empresas tienen que pedir proyecciones si van a cambiar su estrategia de marketing, teniendo en cuenta que la venta es lo más importante. Los meses críticos son primer mes, mes y medio. Con eso es suficiente para darse

cuenta si el cambio (implementación de software/cambio del plan de mercadeo general/añadir o quitar una herramienta) está funcionando o no.

2. Entrevista a Alonso Castro, Director Departamento de Tecnologías de Información de la UCR

- *¿Cómo ha percibido el cambio con el involucramiento de la minería de datos cada vez más en nuestro día a día?:* Realidad. Todas las interacciones que tienen las personas en Google, Facebook y otras redes sociales; se van guardando en una gran base de datos. Con la analítica se pueden ver las relaciones para dar mejores servicios y más productos. Se está revolucionando la forma del mercadeo, ahora inclusive las empresas se inclinan más hacia la microsegmentación.
- *¿Cuáles cree que han sido los retos más importantes de integrar la tecnología en una institución pública? (Bajo el supuesto que existen barreras más grandes por parte de los trabajadores públicos):* Burocracia. Presupuesto limitado. Velocidad, poder integrar la tecnología en tiempo real. La ley de contratación administrativa también ha sido un obstáculo. Presión administrativa, auditorías e informes. Prácticamente el 50% del tiempo se invierte en trámites. Convencer autoridades universitarias y que los usuarios expresen sus necesidades y deseos.
- *¿Cuál es su perspectiva del involucramiento de la minería de datos en la vida cotidiana tanto en el ámbito laboral como en el personal? (de aquí a 5 años):* Se dará un nivel de personalización impresionante. Todo estará ajustado a los deseos de cada cliente. Hasta productos como los carros, el seguro será la huella digital del dueño, la temperatura se ajustará automáticamente según la persona que esté utilizando el vehículo, en fin, todo estará de acuerdo al usuario. Google, Facebook y Amazon entrarán en una gran competencia lo cual creará un retraso en el avance de la tecnología. En cuanto a la Universidad de Costa Rica, se está apuntando a tener sistemas y servicios personalizados 100%, para el beneficio del estudiante.
- *¿Cómo ve la oferta de profesionales en estas áreas?:* Definitivamente hay un problema, tenemos un déficit anual de 7000 ingenieros en tecnología. Cada vez, tenemos un mayor ritmo de crecimiento tanto en tecnología como en la necesidad de aprender idiomas. Las universidades tenemos que ajustar nuestros sistemas, por ejemplo antes la carrera de informática tenía una sola línea, ahora tiene tres énfasis. Tuvimos que agregar y quitar cursos.
- *¿Cuál es el involucramiento actual de reconocimiento facial, visión por computadora e inteligencia artificial, internet de las cosas? Y su perspectiva a 5 años:* Estoy seguro que el internet de las cosas viene muy fuerte, sin embargo esto representa un riesgo enorme. Todo va a estar ligado a un sistema, que cuando una persona hackee una base el supermercado se queda sin datos de inventario, sin órdenes de compra, etc. El reconocimiento facial ha tenido una buena evolución desde la primera vez que lo lanzaron pero sigue siendo muy inseguro. Por ejemplo: una persona que tenga 60% de los rasgos físicos parecidos a mí, va a poder hacer uso de mis aparatos tecnológicos sin ningún problema.
- *¿Cree que el mercado de Costa Rica está preparado para tecnología aplicada al retail? ¿Cuándo cree que lo estará o cuáles actividades debe de realizar el país para estarlo?:* Aún no está lista, estamos en el medio. Producimos y exportamos pero la

sociedad costarricense aún no ha llegado a la madurez o conocimiento necesario. Definitivamente si es factible. Desde la Universidad de Costa Rica queremos ser un ejemplo tanto para la empresa pública como para la privada. Queremos estar en la posición para poder impulsar el uso de estas tecnologías a muchas más empresas, más que nada aquellas que son pequeñas y medianas que por lo general no tienen mucho conocimiento en esta área.

3. Entrevista a Jacobo Riba, Co-fundador de la agencia de branding God Branding

Se hizo una entrevista a Jacobo Riba, experto en branding, para obtener sus impresiones y asesoramiento con respecto a la marca actual de Clicker. Estas fueron sus impresiones:

- A nivel gráfico, hay algo que se llama “kerning”. Tiene que revisarse porque no hay un espaciado intencional entre los elementos que componen el logotipo. El espacio que visualizo entre las letras no es rítmico. La paleta de colores está pensada para un entorno digital puesto que son colores bastante complejos a nivel de impresión, por ejemplo, los azules sobre los verdes pueden llegar a distorsionar un poco los tonos. Los colores, además, están demasiado puros y la tendencia ahorita es usar colores más neutros o con más gris para que se vean mas planos.
- A nivel de “naming” es un nombre muy fácil de recordar para un cliente potencial; sin embargo, peca por ser genérico porque no me parece que comunique la naturaleza del producto ni la función de la misma herramienta como tal. Tiene como ventaja la universalidad y como amenaza una propuesta de valor muy etérea.
- La función del isotipo da impresión de estar relacionada a un escáner que da la herramienta y me da la impresión que esta encuadrando un elemento que va a escanear. Hay que revisarlo para ver que función cumple porque es un isotipo que también puede ser un poco genérico y ambiguo por lo estándar que es. El isotipo está fácil de maniobrar, gráficamente no se visualizan muchas dificultades para su uso, pero parece estar desconectado de la función del producto. La mayoría de elementos pecan de generalistas.

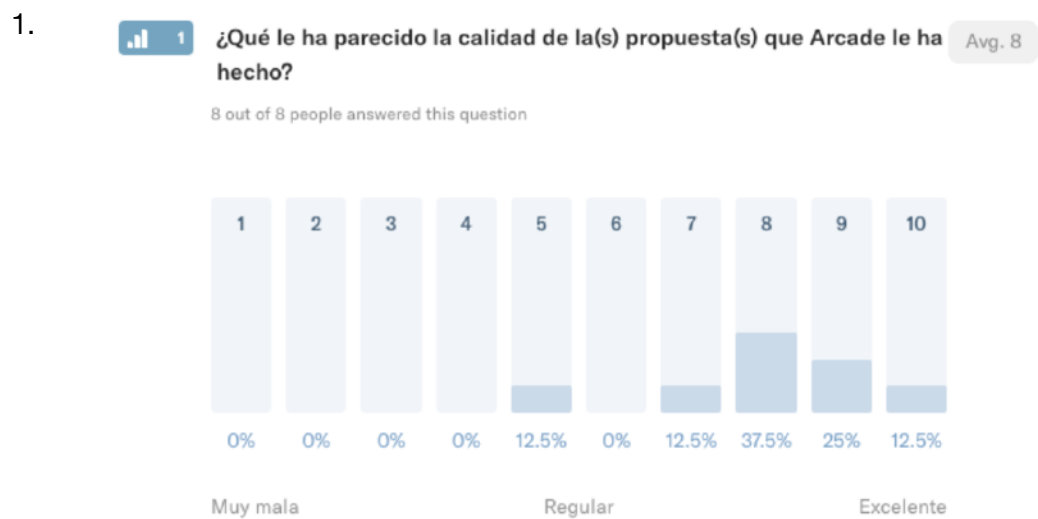
Anexo B: Servicios de la empresa Arcade

Lista de servicios ofrecidos por Arcade, empresa madre de Clicker.



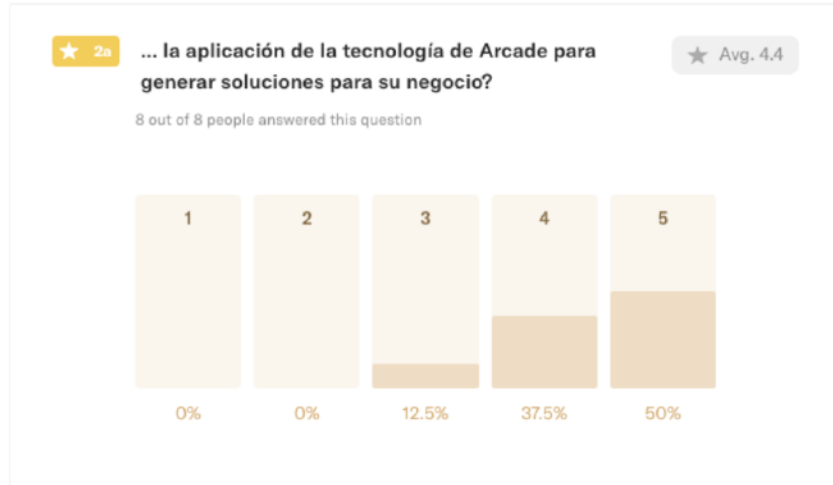
Anexo C: Encuesta de satisfacción del cliente

Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente (2017) efectuada por representantes de Clicker (fuente: Typeform).



2.

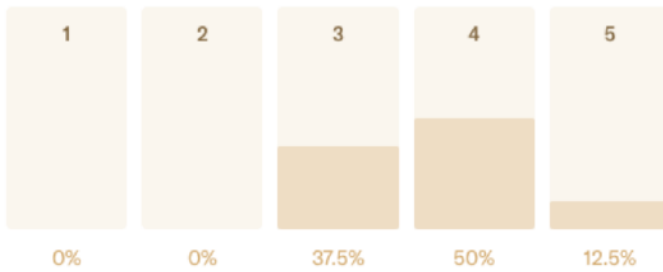
☰ 2 ¿Cómo calificaría ...



3.

★ 2b ... las propuestas de diseño y creatividad? Avg. 3.8

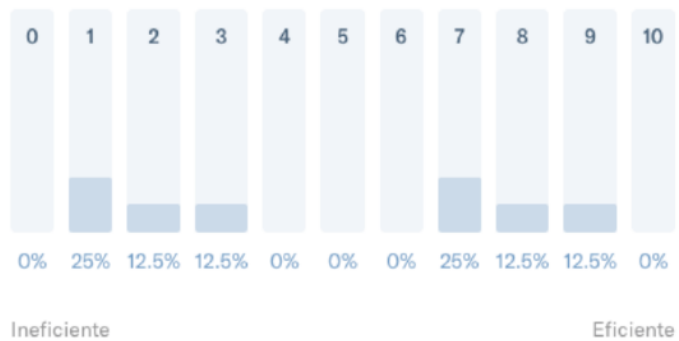
8 out of 8 people answered this question



4.

📊 2d ... los tiempos de entrega? Avg. 4.8

8 out of 8 people answered this question



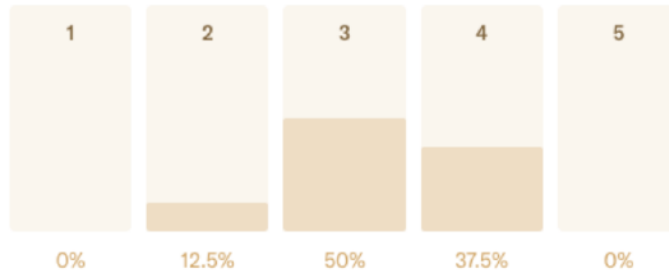
5.

★ 2e

... el seguimiento de los proyectos?

★ Avg. 3.2

8 out of 8 people answered this question



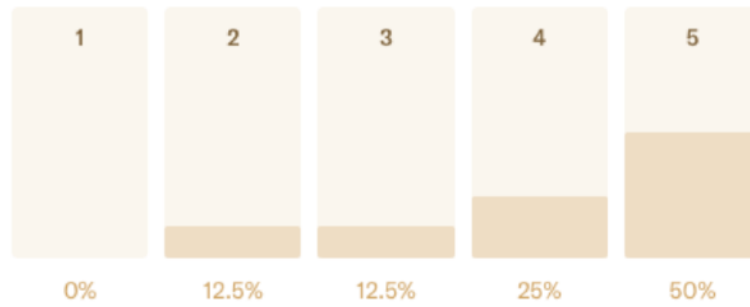
6.

★ 2f

... el servicio al cliente de Arcade?

★ Avg. 4.1

8 out of 8 people answered this question



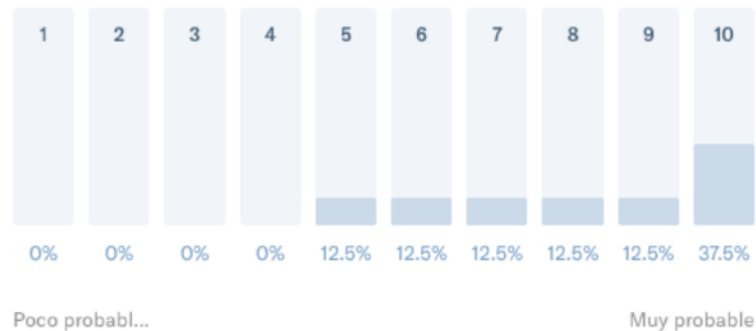
7.

📊 4

¿Qué tan probable es que recomiende nuestra empresa a un conocido?

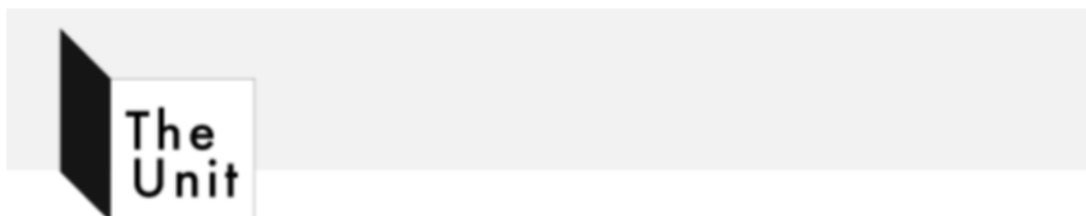
Avg. 8.1

8 out of 8 people answered this question



Anexo D: Lista de precios The Unit

Lista de precios de servicios en diseño publicitario por la empresa The Unit.



PRECIOS ARCADE

Sitio Web	Responsive - Básico (5 pantallas)	\$ 1000.00
Sitio Web - Template	Arreglo de template	\$ 450.00
Landing	Diseño de landing	\$ 250.00
App	App básico	\$ 1200.00

BRANDING

Discovery Session	Sesión de trabajo en conjunto	\$ 150.00
Naming	Propuesta de nombre	\$ 350.00
Diseño de Logotipo	Propuesta de Logotipo	\$ 500.00

REDES SOCIALES

Paquete 1	4 posts mensuales (1 semanal) + 1 cover photo.	\$ 220.00
Paquete 2	8 posts mensuales (2 semanales) + 1 cover photo.	\$ 360.00
Paquete 3	12 posts mensuales (3 semanales) + 1 cover photo.	\$ 450.00

Anexo E: Entrevistas a socios Clicker

Entrevistas efectuadas a los socios de Clicker.

1. Entrevista a Fernando Paris Kikut (Director de Ingeniería)

- *¿Qué necesidad está satisfaciendo su cliente al contratar Clicker?:* Conocer un poco más su producto; porque, lo que hace Clicker es generar datos sobre el producto, que a veces no son perceptibles así no más. También ayuda con la toma de decisiones.
- *Describe la marca Clicker en las primeras 5 palabras que le vengan a la mente:* Innovador, eficiente, importante, confiable, barato
- *¿Cuál es el cliente soñado?:* Básicamente alguien que sea innovador que piense en la tecnología como un aliado que va a trabajar en paralelo a él para hacer crecer el negocio.
- *¿Cuál cree que es el valor que genera Clicker para sus clientes?:* Visibilidad de lo que pasa alrededor de su negocio que muchas veces no se identifica.
- *Conociendo que Clicker es parte de Arcade, ¿cuál sería un buen plan para independizar el negocio?:* Hacer una división marcada entre la gente que labora en Clicker y actividades a Arcade. Muchas veces no se tiene la atención que el producto debería de tener para tener el alcance deseado.
- *¿Han pensado en internacionalizar Clicker?:* Si. Es lo principal, ven mercados grandes y creen que podrían triunfar. Panamá, México y Guatemala. Es difícil entrar en un país ya desarrollado, ya la tecnología la usan bastante.
- *¿Cuál es la capacidad que tiene Clicker para atender a sus clientes?:* Muy poca. Desarrollo de dispositivos, se lleva años.
- *¿Cuáles han sido los retos de mercadeo y finanzas que ha tenido Clicker?:* Flujo de caja, el día a día. Los negocios que se logran concretar pagan a futuro. El desarrollo de los dispositivos toma mucho tiempo y dinero. Mercadeo- mercadear y crear una necesidad que no está acostumbrado a este tipo de soluciones.
- *¿Cómo están haciendo para que Clicker sea indispensable para el cliente?:* “Que pregunta más difícil”. Recogiendo la retroalimentación y comentarios que tengamos por parte de los clientes y tratar de integrar esa retroalimentación al producto que tenemos. Que ocupa, que le gustaría al cliente y tratar necesidades a lo que ya ofrecemos.
- *¿Cómo ve a Clicker en 3 años?:* Ojalá sea un concepto aceptado y sea una necesidad. Que todos los dueños sientan la necesidad y el beneficio de contar con los beneficios que ofrecemos. Lo más sano sería madurar como producto aquí. No es descabellado verlo en otro país. Sin embargo, ocupamos depurar el producto aquí antes de salir de este mercado. No hay nada más riesgoso en el ámbito de la tecnología que ofrecer algo innovador y que no funcione como se debe. Y el tiempo de depuración de un producto de alta tecnología toma muchas versiones. Uno lo puede ver en las computadoras, como Windows ha ido evolucionando y todavía hoy existen problemas que no se han solucionado y que no se han encontrado. El proceso de encontrarlos toma tiempo.

2. Entrevista a Oscar Taylor Rojas (Director de Tecnología)

- *¿Qué necesidad está satisfaciendo su cliente al contratar Clicker?:* Información. Básicamente el cliente necesita información al detalle, el comportamiento de sus consumidores para tomar mejores decisiones a mediano, largo y corto plazo. Eso es lo que nos parece más valioso. El punto de entrada son las experiencias, para ellos es un tema “cultural” o “social” que los empresarios o emprendedores quieren resultados muy inmediatos y las experiencias en el punto de venta dan esos resultados; son pocos pero inmediatos. Necesitan información para poder hacer esfuerzos más constantes y específicos para generar resultados más amplios. Información para generar experiencias a largo plazo, datos concretos, insights valiosos. Sin embargo, prefieren hacer experiencias más puntuales. Educarlos para que entiendan que es más valioso generar información que pueda generar resultados sostenidos en el tiempo en vez de hacer esfuerzos perdidos.
- *Describe la marca Clicker en las primeras 5 palabras que le vengan a la mente:* El producto es distinto. No hemos encontrado competencia directa para Clicker, es una marca que se percibe como vanguardista, es un producto y servicio para nada común. Sin embargo, la marca es: simple, intenta contar esta necesidad de la forma más sencilla, la tecnología es bastante compleja y puede abrumar al cliente, la marca trata de ser lo más amigable posible.
- *¿Cuál es el cliente soñado?:* Los estados, los gobiernos. Si alguien tiene información fragmentada, los consumidores en ese caso son los ciudadanos. Como se comportan, como se transportan, como interactúan entre ellos en espacios físicos como calles, parques; son los que tienen la mayor necesidad. La empresa privada ha demostrado que también, ya hemos trabajado para el aeropuerto con Aeris que es empresa privada pero al mismo tiempo es espacio público, ahorita tenemos proyectos con Intel y FIFCO, significa que la empresa privada es algo que eventualmente va a pasar, el cliente ideal son las ciudades por el impacto que se puede generar porque va a mejorar la calidad de vida de la gente.
- *¿Cuál cree que es el valor que genera Clicker para sus clientes?:* El valor es la información, son los insights que se generan. La información por sí sola es bastante sencilla y accesible, cualquiera puede ponerse a contar las cosas que hacemos (manualmente o con dispositivos) pero el valor no es tener la información, sino los insights que salen de esa información. Cuando cruzo la información del tráfico en mi espacio contra la información del estado de ánimo de la persona al ingresar al lugar puedo generar insights, que la información por sí sola no me la hubiera dado. Puedo saber que pasaron mil personas, o que mil personas entraron con una sonrisa.
- *Conociendo que Clicker es parte de Arcade, ¿cuál sería un buen plan para independizar el negocio?:* Ya lo estamos pensando para cada uno de los 8 productos de Arcade. La forma en que lo vamos a hacer es, Lunar Lander (nombre de la plataforma con todos los servicios de Arcade), pero vamos a mercadear cada uno de manera independiente y de manera global. Nosotros internamente vamos a conocer que es un todo, pero la gente va a conocer Clicker y creemos que así podemos generar un poco de interés: generar una marca y comunicarla.

- *¿Han pensando internacionalizar Clicker?:* Sí. La idea es empezar a comunicarlo. Mi parte de trabajo es: yo fui el que conceptualicé los 8 componentes de la plataforma. Mi trabajo ahora es prepararlos para poder presentarlos al equipo, presentarlos terminados, y me dijo Juan (CEO) que en ese momento, cuando lo vea, va a poder tener una estrategia de mercadeo más clara. Ahora son pruebas, básicamente estamos a punto de entregar un proyecto importante con Intel y FIFCO. Ese proyecto nos va a servir para hacer el lanzamiento de la nueva versión de Clicker, que es la más reciente que incluye bastante funcionalidad que hace 6 meses no teníamos. Cuando se entregue este proyecto en 2 semanas ellos van a tomar decisiones sobre el plan de mercadeo para internacionalizarlo.
- *¿Cuál es la capacidad que tiene Clicker para atender a sus clientes?:* Tenemos la capacidad para atender a todo interesado a nivel local gracias a que no hay tanto interesado, según lo que podemos palpar podemos, sabiendo que todos los que están interesados en implementar Clicker, podemos atenderlos. No tenemos la capacidad de atender una ola internacional aún. El mercadeo aún no da para eso, para que quedemos mal con expectativas. Se va a mercadear de forma moderada porque no tenemos la capacidad de atender una cantidad de clientes tan grande. De hecho, la entrega que tenemos en 2 semanas nos va a permitir inmediatamente saber con números exactos cuál es la capacidad de atender clientes.
- *¿Cuáles han sido los retos de mercadeo y finanzas que ha tenido Clicker?:* ¡Los retos son todos! Las finanzas de la empresa han sido un reto siempre porque la empresa esta 100% financiada por nosotros personalmente. El hecho de que Clicker es algo que inició como un experimento y que hemos ido consolidando en un producto hizo que nosotros decidiéramos mantener los servicios de Arcade para poder mantener a Clicker. Básicamente, los servicios de Arcade son muy variados y muy amplios. Nosotros al inicio sabíamos que para sacar Clicker cuanto antes teníamos que enfocarnos en Clicker, pero como no tenemos financiamiento externo sabíamos que teníamos que mantener la oferta de Arcade para desarrollar Clicker. Ahorita hemos tenido varios proyectos: hemos implementado Clicker de muchas formas pero ahorita nos llegó un proyecto para ahora sí decir que Clicker está lo mejor que puede estar –una actualización y una versión mejorada.
- *¿Cómo están haciendo para que Clicker sea indispensable para el cliente?:* Para algunos clientes es ya de por sí indispensable. FIFCO tiene un plan de innovación de 100 años; entonces una empresa que tiene un plan como tal por default entiende para qué sirve Clicker, para qué lo ocupa, qué tanto lo ocupa; porque es una empresa que considera el futuro como tiene que ser, por lo que se les hace natural trabajar con Clicker. Para todas las empresas que notamos que no entienden la necesidad, los servicios de Arcade no sirven mucho porque al ver que es tecnología que se puede hacer de forma sencilla que genera resultados nos ponen atención. Podemos decirles que, en caso de un sitio web, es tecnología, pero nosotros tenemos tecnología con machine-learning, con información que es imposible generar a mano. Nuestra misión es educarlos para que entiendan que en el futuro es tan indispensable como su sitio web o aplicación.
- *¿Cómo ve a Clicker en 3 años?:* Lo veo establecido en Costa Rica. Creo que el tico es súper ávido para la tecnología y por dicha estamos en proyectos con empresas en industrias claves que nos van a permitir que, cuando comuniquemos esto, estemos con una credibilidad suficiente para que clientes en otras industrias

empiecen a adoptarlo. Este proyecto que vamos a presentar lleva 1 año en desarrollo y es en este año, para el 2019, que creemos que el mercadeo podría hacer que todas las personas que podrán estar interesadas en Clicker sepan que existe, que hay una solución local que ofrece el servicio. Yo lo veo que en 3 años la marca Clicker va a estar establecida, el servicio va a ser algo más común y la gente va a poder entender que Clicker son los “maes” que hacen esto, esto y esto. En 3 años lo veo establecido en Costa Rica como marca.

3. Entrevista a Carlos Ulloa (Director Creativo)

- *¿Qué necesidad está satisfaciendo su cliente al contratar Clicker?:* Clicker es una unidad de negocio que brinda información para ser utilizada en la toma de decisiones. Esta información se encuentra relacionada con flujos dentro de los locales, distribución de los espacios que te permiten mejorar el uso de los recursos de mercado. Los servicios de Clicker son nuevos dentro del país, no son servicios comunes ni demandados.
- *Describe la marca Clicker en las primeras 5 palabras que le vengan a la mente:* Visibilidad, inteligencia, innovación, eficiencia y tecnología.
- *¿Cuál es el cliente soñado?:* Los clientes a los que Clicker desea llegar son tres tipos como los aeropuertos y centros comerciales donde los flujos de personas y los espacios grandes hace que el servicio de Clicker se bastante aprovechado, y los supermercados como el objetivo de entender ese comportamiento del consumidor y poder brindar visibilidad de información para mejorar el uso de los recursos.
- *¿Cuál es la capacidad que tiene Clicker para atender a sus clientes?:* Dentro de los objetivos de Clicker, es consolidar las operaciones locales trabajando con empresas como Intel y la Cervecería de Costa Rica. Sin embargo, a largo plazo se desea internacionalizar las operaciones que en realidad se ha venido trabajando a un ritmo despacio con grupos empresariales como Grupo Roble dentro de sus centros comerciales Multiplaza que se encuentran ubicados en diferentes partes países de la región centroamericana.
- *¿Cuáles han sido los retos a nivel de tecnología que ha tenido Clicker?:* Los servicios de Clicker está capacitados para ser a grande escala; las herramientas logran capturar gran cantidad de personas en los espacios en los que se aplican los servicios. Por otro lado, los dispositivos se adecúan al espacio, por lo que la función es personalizada dependiendo del cliente donde se adecua por el espacio físico.
- *¿Cómo están haciendo para que Clicker sea indispensable para el cliente?:* Clicker es un servicio que atrae la atención de los clientes, pero es un servicio indispensable. Dentro de los esfuerzos para colocar este servicio en diferentes espacios del país es por medio de alianzas estratégicas que hemos realizado con grandes empresas como se mencionaba anteriormente, Intel y Cervecería de Costa Rica; esto porque una empresa como la cervecería cuenta con alrededor de 300 locales que permitiría una posición estratégica para Clicker.

4. Entrevista a Juan José Altmann (Gerente General)

- *¿Qué necesidad está satisfaciendo su cliente al contratar Clicker?:* Yo considero que damos insumos que hoy no tienen en datos para la toma de decisiones, para poder administrar de una forma rentable el negocio. Rentable: franjas horarias bien entendidas, oportunidades para mejorar tráfico en tienda, cómo entender a consumidor y atenderlo mejor para aumentar ventas. Genera datos para dar info y mejorar rentabilidad. Esto va asociado a experiencia y SAC.
- *Describe la marca Clicker en las primeras 5 palabras que le vengan a la mente:* Información, Datos, Soluciones, Rentabilidad, Experiencias.
- *¿Cuál es su cliente soñado?:* Una empresa ya desarrollado, consolidada, que administra datos, scan data, que tiene la necesidad de mejorar la experiencia y tener más datos. Un automercado, fresh market. Empresas que es lo que compran más frecuente y con qué lo acompañan, pero no tienen datos de la gente y de la experiencia. Gente que sabe qué necesita y que hacer.
- *¿Cuál cree que es el valor que genera Clicker para sus clientes?:* Datos que ayudan a generar mayor rentabilidad y una mejor experiencia para el usuario.
- *¿Cuál ha sido la estrategia de precios hasta ahora y cómo podría mejorar?:* No hay una estrategia clara, ya que siempre se ha diseñado la estrategia como si fuera un producto de consumo masivo y no lo es así. Se ha fallado ya que aún no se conoce bien cuál es el cliente soñado y aún no se le ha dado la masividad y escalabilidad del proyecto. Nos fuimos de 0 a 100, manejando un proyecto amplio con FIFCO, Intel, Singularities.
- *Conociendo que Clicker es parte de Arcade, ¿cuál sería un buen plan para independizar el negocio?:* Arcade tiene que ser el hub, la mamá que va a seguir inyectando tecnología y proyectos, pero deberían haber tres equipos para echar a andar Clicker como una unidad de negocios: tecnológico, de instalación y de ventas.
- *¿Han pensando internacionalizar Clicker?:* Ese es el sueño, se ha tratado con esfuerzos pequeños. Aún no se ha logrado. Se resume en que no se ha tenido foco y se buscan proyectos de Arcade para financiar la compañía se ha desfocalizado.
- *¿Cuál es la capacidad que tiene Clicker para atender a sus clientes?:* Como un startup de tecnología, somos pocos y estamos aprendiendo. Pero si tiene la capacidad de poder atender a los clientes. No pensando en masividad, sino tener los clientes soñados para mantener base actual.
- *¿Cuál es el presupuesto de mercadeo anual?:* De momento, lamentable es \$0, pero estamos dispuestos a invertir.
- *¿Cuáles han sido los retos a nivel de tecnología que ha tenido Clicker?:* Principalmente en la parte de instalación. La tecnología está, hay que probarla más.
- *¿Cómo están haciendo para que Clicker sea indispensable para el cliente?:* Realmente no se está haciendo, pero una vez instalado y generando valor, ahí es en donde nos vamos a convertir en indispensables. Cliente va a ver resultados y mejor control para tener mejores oportunidades de negocio que sean mas grandes que lo que cuesta el producto.
- *¿Cómo ve a Clicker en 3 años?:* No como un startup, sino como una PYME consolidada, alto potencial de desarrollo altamente rentable.

Anexo F: Proyecciones financieras

1. Proyección de ventas:

ANO	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2021	2021	2021	
MES	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	JAN	FEB	MAR		
TOTAL UNIDADES	0	2	2	1	1	0	1	2	1	-1	2	0		
TIPO PLAN	PRECIO UNITARIO	MANTENIMIENTO	COSTO INSTALACIÓN	COSTO SERVIDORES	Contribución Marginal Unitaria	Contribución Marginal Unitaria %								
PLAN BÁSICO	USD 200	USD 200	USD 50	USD 35	USD 150	75 %								
PLAN MEDIO	USD 250	USD 250	USD 50	USD 35	USD 200	80 %								
PLAN AVANZADO	USD 300	USD 300	USD 50	USD 35	USD 250	83 %								
VENTAS														
ANO	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2021	2021	2021	
MES	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	JAN	FEB	MAR		
INSTALACIONES	5	2	2	1	1	0	1	2	1	-1	2	0		
PLAN BÁSICO	1	0	1	1	1	0	0	1	1	-1	1	0		
PLAN MEDIO	2	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0		
PLAN AVANZADO	2	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0		
INGRESOS POR VENTAS	USD -	USD 550	USD 500	USD 200	USD 200	USD -	USD 300	USD 450	USD 200	USD -	USD 450	USD -		
INGRESOS POR MANTENIMIENTO	USD 1.300	USD 1.850	USD 2.350	USD 2.550	USD 2.750	USD 2.750	USD 3.050	USD 3.500	USD 3.700	USD 3.500	USD 3.950	USD 3.950		
TOTAL INGRESOS BRUTOS	USD 1.300	USD 2.400	USD 2.850	USD 2.750	USD 2.950	USD 2.750	USD 3.350	USD 3.950	USD 3.900	USD 3.500	USD 4.400	USD 3.950		
COSTO DE INSTALACIÓN	USD -	USD 100	USD 100	USD 50	USD 50	USD -	USD 50	USD 100	USD 50	USD -	USD 100	USD -		
COSTO SERVIDORES	USD 35	USD 35	USD 35	USD 35	USD 35	USD 35	USD 35	USD 35	USD 35	USD 35	USD 35	USD 35		
TOTAL COSTOS	USD 35	USD 135	USD 135	USD 85	USD 85	USD 35	USD 85	USD 135	USD 85	USD 35	USD 135	USD 35		
TOTAL VENTAS BRUTAS	USD 1.265	USD 2.265	USD 2.715	USD 2.665	USD 2.865	USD 2.715	USD 3.265	USD 3.815	USD 3.815	USD 3.465	USD 4.265	USD 3.915		

2. Inversión en activos:

Introducción:

Con el objetivo de lograr las instalaciones proyectadas dentro de los diferentes locales, se debe realizar una inversión en activos de tal manera que se pueda lograr la demanda proyectada.

Recuadro explicativo:

En el recuadro de abajo se muestra el equipo disponible y su costo para la empresa de adquirir una unidad. Por otro lado, se calculó la depreciación por método de línea recta.

La inversión del incremento del equipo se debe realizar el mes anterior para que las unidades se encuentren disponibles para cumplir con las proyecciones totales.

ASUNTO	CANTIDAD	MEDIDA
EQUIPO DISPONIBLE INICIAL	5	UDS
COSTO DE CLICKER	300	\$
DEPRECIACIÓN - LÍNEA RECTA	5	\$/UD 5 AÑOS

AÑO	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2021	2021	2021
MES	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	JAN	FEB	MAR	
EQUIPO INICIAL DISPONIBLE	0	2	2	1	1	0	1	2	1	-1	2	0	
INSTALACIONES PROYECTADAS	5	2	2	1	1	0	1	2	1	-1	2	0	
INCREMENTO EN EQUIPO	-	2	2	1	1	-	1	2	1	-	1	-	
COSTO INCREMENTO EN EQUIPO	-	600	600	300	300	-	300	600	300	-	300	-	
DEPRECIACIÓN	-	-	10	20	25	30	30	35	45	50	50	55	

3. Plan de mercadeo:

PLAN DE MERCADEO						
ACTIVIDAD	PRECIO MENSUAL	CANTIDAD	TOTAL ANUAL	TIPO DE COSTO		
PRUEBAS PILOTO	USD	180	2	USD 360	ÚNICO	
EVENTOS	USD	500	3	USD 1.500	ÚNICO	
DISENO WEB	USD	500	1	USD 500	ÚNICO	
LIBRO DE MARCA	USD	500	1	USD 500	ÚNICO	
MANTENIMIENTO WEB	USD	25	12	USD 300	MENSUAL	
PAUTA - REDES SOCIALES	USD	40	12	USD 480	MENSUAL	
GOOGLE ADS	USD	40	12	USD 480	MENSUAL	
EMAIL MARKETING	USD	10	12	USD 120	MENSUAL	
TOTAL	USD	1.795	USD	4.240		

4. Costos de operación:

CLICKER 2020			
Asunto	Costo	Cargas Sociales	Total
Salarios	1.000	263	1.263
<i>Paris - Ingeniero de software</i>	500	132	632
<i>Encargado de Ventas</i>	500	132	632
Abono Aguinaldos	83	-	83
Emails	15	-	15
Servidores	-	-	-
Misc (Luz, Agua, Limpieza, etc)	-	-	-
Imprevistos Oficina	70	-	70
Total	1.168	-	1.432

Cargas Sociales

26 %

Mes	2020 APR	2020 MAY	2020 JUN	2020 JUL	2020 AUG	2020 SEP	2020 OCT	2020 NOV	2020 DEC	2021 JAN	2021 FEB	2021 MAR
Costo	1.432	1.432	1.432	1.432	1.432	1.432	1.432	1.432	1.432	1.432	1.432	1.432

5. Estado de resultados:

ESTADO DE RESULTADOS MARGINAL		
Período del 01 de abril 2020 al 31 de marzo del 2021		
VENTAS BRUTAS	USD	38.050
COSTOS DE OPERACIÓN		
GASTOS DE INSTALACIÓN	USD	600
GASTOS DE MERCADEO	USD	4.240
GASTOS DE ESTRUCTURA	USD	17.180
GASTOS DE SERVIDORES	USD	420
DEPRECIACIÓN	USD	350
RESULTADO ANTES IMPUESTOS	USD	15.260
IMPUESTO	USD	4.578
RESULTADO DESPUÉS IMPUESTOS	USD	10.682
ROI		42 %
PUNTO DE EQUILIBRIO Y CONTRIBUCIÓN MARGINAL		
GASTOS FIJOS	USD	21.840
GASTOS VARIABLES	USD	600
CONTRIBUCIÓN MARGINAL (V-CV)	USD	37.450
CONTRIBUCIÓN MARGINAL TOTAL (CM/CF)		171 %
PUNTO DE EQUILIBRIO - PLAN BÁSICO	11	INSTALACIONES ACTIVAS DURANTE 1 AÑO
PUNTO DE EQUILIBRIO - PLAN MEDIO	9	INSTALACIONES ACTIVAS DURANTE 1 AÑO
PUNTO DE EQUILIBRIO - PLAN AVANZADO	7	INSTALACIONES ACTIVAS DURANTE 1 AÑO
UTILIDAD MARGINAL/COSTO FIJO		49 %

