

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Escuela de Administración de Negocios
Carrera Dirección de Empresas

Plan de mercadeo para el posicionamiento de la plataforma digital EMMA (Easy Mobile Money Access) del grupo UNICOMER mediante un estudio de mercadeo y situacional en el mercado costarricense

Mariela Ramírez Montero
Ingrid Salas Flores
Ximena Saénz Romero
Daniela Chacón Brenes
Luis Antonio Leiva Jiménez
Andrei León Carvajal

Seminario de graduación para optar al grado de
Licenciatura de Dirección de Empresas

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio
Noviembre de 2022

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Acta # 14-2022

Acta de la Sesión 14-2022 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el 18 de noviembre de 2022, por medio de la Plataforma Zoom, con el fin de proceder a la Exposición del Trabajo Final de Graduación de **Daniela Chacón Brenes, carné B51869, Luis Antonio Leiva Jiménez, carné B63811, Andrei Alberto Leon Carvajal, carné B63827 y Mariela Andrea Ramírez Montero, carné B65732, Ximena Sáenz Romero, carné B66428, Ingrid Valeria Salas Flores, B66447** quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación.

Presentes: Carlos Sandoval Álvarez, quien presidió; Leonardo Arroyo García, Tutor; José Luis Araya Quesada y Petra Petry, lectores; Sonia Cisneros Zumbado, 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 las personas 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

Hicieron la exposición del Trabajo Final: ***Plan de mercadeo para el posicionamiento de la plataforma digital EMMA (Easy Mobile Money Access) del Grupo UNICOMER, mediante un estudio de mercadeo y situacional, en el mercado costarricense.***

Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a quienes expusieron, en el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron satisfactorias, en opinión del Comité.

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar

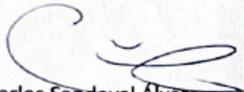
Artículo 5

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación satisfactorio, y lo declaró Aprobado.

Artículo 6

El Presidente del Comité Evaluador comunicó en público el resultado de la deliberación y les declaró: *Licenciados en Dirección de Empresas.*

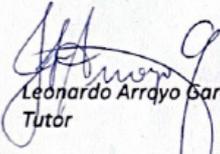
Se les indicó la obligación de realizar las gestiones para el Acto de Juramentación más próximo. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y el grupo de estudiantes.



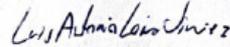
Carlos Sandoval Álvarez
Representante Director, Escuela
Administración de Negocios



Daniela Chacón Brenes
Carné B51869



Leonardo Arráyo García
Tutor



Luis Antonio Leiva Jiménez
Carné B63811



José Luis Araya Quesada
Lector



Andrei Alberto León Carvajal
Carné B63827

Petra Petry
Lector



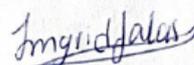
Mariela Andrea Ramírez Montero
Carné B65732



Sonia Cisneros Zumbado
Secretario



Ximena Sáenz Romero
Carné B66428



Ingrid Valeria Salas Flores
Carné B66447

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: _____

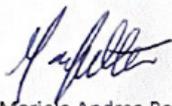
LHS

FE DE ERRATAS

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Acta # 14-2022

En el documento **Acta # 14-2022** léase correctamente las firmas de Mariela Andrea Ramírez Montero, Carné B65732 y Ximena Sáenz Romero, Carné B66428, como se muestran a continuación:



Mariela Andrea Ramírez Montero
Carné B65732



Ximena Sáenz Romero
Carné B66428

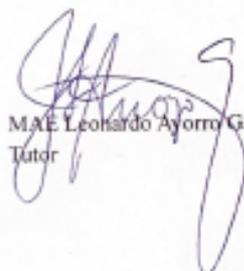
Ciudad Universitaria Rodrigo Facio
1 de diciembre de 2022

Señores
Escuela de Administración de Negocios
Universidad de Costa Rica

Estimados señores:

Como tutor del proyecto del proyecto final de graduación "**Plan de mercadeo para el posicionamiento de la plataforma digital EMMA (Easy Mobile Money Access) del grupo UNICOMER mediante un estudio de mercadeo y situacional en el mercado costarricense**", hago constar que las modificaciones señaladas por la Representante de los Profesores del Comité Evaluador, fueron realizadas adecuadamente por los estudiantes, en los aspectos de forma indicados.

Atentamente,



M.A.E. Leonardo Ayorro García
Tutor

San José, 19 de octubre, 2022

Señores
Comisión de Trabajos Finales de Graduación
Universidad de Costa Rica
Carrera de Licenciatura en Dirección de Empresas

Estimados señores:

Yo, Noel Molina Blanco, cédula ocho cero cero cuarenta y seis cero quinientos ochenta y siete, vecino de San Juan de Tibás, de profesión Licenciado en Filología Clásica, y que cuento con conocimientos y experiencia en revisión filológica de textos, doy fe de haber revisado el trabajo final de graduación de los sustentantes, Mariela Ramírez Montero, Ingrid Salas Flores, Ximena Saénz Romero, Daniela Chacón Brenes, Luis Antonio Leiva Jiménez y Andrei León Carvajal, titulado, “Plan de mercadeo para el posicionamiento de la plataforma digital EMMA (Easy Mobile Money Access) del grupo UNICOMER mediante un estudio de mercadeo y situacional en el mercado costarricense”, para optar por el grado de Licenciatura en Dirección de Empresas.

Después de la revisión y corrección de la estudiante, considero que el Informe del Trabajo Final de Graduación indicado anteriormente, cuenta con la revisión y corrección filológica en aspectos fundamentales que lo hacen apto para ser presentado al proceso de evaluación de los Trabajos Finales de Graduación en el nivel de Licenciatura.

Quedo a su disposición para cualquier consulta en:

Email: noelmolina16@hotmail.com

Teléfono celular: 84199224

Carné Colypro 57465

De ustedes muy atentamente,


Noel Molina Blanco

Carné Colypro 57465

Derechos de propiedad intelectual

Esta obra está protegida por los derechos de propiedad intelectual conferidos por la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, n.º 6683, y su Reglamento, así como por las modificaciones y reformas de esa legislación.

Resumen ejecutivo

Grupo Unión Comercial Sociedad Anónima (UNICOMER, S.A.) es una empresa que ofrece una alta gama de productos de marcas con renombre mundial y pequeños artículos de hogar, muebles, audio, video, productos electrónicos, accesorios y productos de óptica, motocicletas y una variedad de accesorios tecnológicos. Cuentan con más de 15 mil colaboradores directos para ofrecer a los clientes una amplia y moderna línea de productos a crédito; además, buscan ofrecer una gama de valores agregados para ayudar a la obtención de créditos a las personas que buscan emprender un negocio.

En 2019, esta entidad lanzó una plataforma llamada EMMA (Easy Mobile Money Access). El lanzamiento de esta aplicación significó una transformación digital en los mercados de Costa Rica y Trinidad y Tobago. EMMA llegó a innovar el proceso con el que los clientes pueden solicitar sus líneas de crédito, en la forma de comprar en las sucursales del Grupo Unicomer, afiliados y en el comercio en general, de forma más rápida, segura y desde cualquier lugar.

EMMA trabaja con inteligencia artificial, la cual permite que los usuarios se puedan registrar en menos de cinco minutos. La marca permite solicitar un crédito 100% digital, comprar en tiendas, retirar efectivo y próximamente permitirá pagar servicios. La aplicación EMMA se descarga de forma gratuita para sus usuarios; sin embargo, EMMA monetiza de dos maneras. La primera a través de la comisión que se cobra a las empresas afiliadas el cual corresponde a un 4% de las compras realizadas en las mismas. La segunda y principal manera de monetizar, es la recaudación de los intereses de los créditos de los usuarios de la aplicación.

Actualmente son más de 100 comercios afiliados, incluyendo otras marcas del Grupo UNICOMER; asimismo EMMA se puede utilizar en diferentes industrias como Accesorios electrónicos, almacenes, artículos industriales, automotriz, barberías, belleza y estética, deportes, educación, eventos, ferreterías, librerías, muebles y colchones, salud, turismo, entre otros. Esta variedad amplía la gama de productos, lo cual brinda muchas oportunidades de crecimiento y obtener un buen posicionamiento.

Durante los primeros años de operación, la plataforma EMMA no obtuvo el posicionamiento esperado dentro del mercado costarricense. Por lo tanto, con el fin de conocer y comprender las razones de esto, el equipo procedió a realizar una investigación de campo sociocrítica y descriptiva, con carácter cualitativo y cuantitativo.

En dicha investigación se llevó a cabo una encuesta en la que participaron 384 personas y un grupo focal en el que participaron 10 personas. Para la encuesta, se buscó a clientes actuales y potenciales de la plataforma, mientras que para el grupo focal, se reclutaron clientes potenciales que pudieran expresar sus sentimientos sobre la marca EMMA.

Algunos de los principales hallazgos incluyen el hecho de que el 90% de los encuestados afirmaron utilizar algún tipo de crédito personal al menos una vez al año, principalmente para la compra de artículos. De estas personas, cerca del 60% manifestaron que prefieren solicitar los créditos a través de medios digitales como aplicaciones o sitios web.

En línea con lo anterior, se descubrió que la seguridad y la confianza en la entidad son factores decisivos para el consumidor a la hora de elegir una entidad en la cuál solicitar un crédito personal, por lo que será vital para EMMA comunicar estos valores al mercado meta para atraer la mayor cantidad de consumidores posibles.

Asimismo, integrantes del grupo focal mencionaron que desconocían EMMA y que la marca tenía una apariencia femenina y que no se relacionaba con la obtención de créditos. La mayor parte de los participantes confesaron no haber notado publicidad de EMMA, lo que divulgó que los esfuerzos actuales no estaban siendo efectivos de cara al mercado meta.

Descubierto esto, se diseñó un plan de mercadeo con el objetivo de posicionar la plataforma digital EMMA en el mercado costarricense, con el fin de generar un mayor reconocimiento de la marca para el 2023 y 2024. Para este plan, se trabajó con una mezcla de mercadeo que incluyó las 4 Ps, producto (o servicio), precio, plaza y promoción.

En cuanto al **servicio**, las dos propuestas principales radican en un *re branding* para la marca EMMA en sus colores, nombre y logotipo, así como la inclusión de nuevas funcionalidades para la aplicación.

El cambio de imagen proporciona al potencial usuario un mayor entendimiento y relación del servicio que ofrece la marca e incentiva el uso de la aplicación, mientras que algunas funcionalidades como rebajos automáticos en cuotas, posibilidad de pago por medio de otras plataformas digitales, generarán mayor usabilidad de la aplicación

La estrategia de **precio** radica en establecer un constante monitoreo de los precios de los competidores de EMMA, acompañado de revisiones y modificaciones (de ser necesarias) en las tasas de crédito de EMMA. De esta manera, se garantiza que los consumidores no elijan otros prestamistas por precios más bajos.

Las propuestas de **plaza** (o canales de distribución) se pueden resumir en tres estrategias. La primera de estas es crear alianzas con más empresas para ampliar la cobertura de EMMA en más comercios afiliados, incluyendo negocios afiliados. La segunda estrategia

radica en trabajar más cerca con los comercios afiliados, para posicionar la plataforma como un método de crédito confiable y sencillo, a través de un programa de capacitaciones para que los colaboradores de los comercios afiliados puedan transmitir la información de EMMA de manera clara. Por último, también se propone crear un plan de incentivos para los comercios para que estos promuevan el uso de EMMA en sus consumidores.

Finalmente, se proponen diversas estrategias de promoción, entre las que destacan una nueva campaña de comunicación para la marca “EMMA Pay” con el objetivo de aumentar el alcance de la aplicación en el mercado costarricense, así como dar visibilidad a “EMMA Pay” en carreteras, ciudades, transporte público y comercios afiliados por medio de vallas publicitarias, mupies, rótulos, banners y brochures informativos y dar publicidad de EMMA Pay en cuanto a su funcionamiento, cómo descargar la aplicación, sus beneficios y promociones en televisión abierta.

Índice de contenido

Introducción	16
Justificación	17
Objetivos	19
Objetivo General	19
Objetivos Específicos	19
Alcances	20
Limitaciones	21
Capítulo 1: Marco Teórico-conceptual y Contextualización	22
1.1 Marco Conceptual	22
1.1.1 Conceptos de mercadeo.	22
1.1.2 Definición de plan de mercadeo.	27
1.1.3 Importancia del plan de mercadeo.	28
1.1.4 Herramientas por utilizar en el plan de mercadeo.	30
1.1.4.1 Design Thinking.	31
1.1.4.2 FODA	33
1.1.4.3 5 Fuerzas de Porter	34
1.1.4.4 Estrategia de mercado con las P's	35
1.2 Contextualización	36
1.2.1 Antecedentes de la industria	36
1.2.1.1 Industria de servicios financieros e industria minorista	38
1.2.1.1.1 Internacional	38
1.2.1.1.1.1 Social	38
1.2.1.1.1.2 Tecnológico	39
1.2.1.1.1.3 Económico	39
1.2.1.1.1.4 Político	40
1.2.1.1.1.5 Legal	41
1.2.1.1.2 Nacional	41
1.2.1.1.2.1 Social	41
1.2.1.1.2.2 Tecnológico	42
1.2.1.1.2.3 Económico	43
1.2.1.1.2.4 Político	43
1.2.1.1.2.5 Legal	44
1.2.2 Tendencias del entorno	44
1.2.2.1 Entorno financiero	44
1.2.2.2 Entorno minorista	47

Capítulo 2: Descripción de la situación actual de la empresa Grupo UNICOMER.	50
2.1 Aspectos generales de la empresa Grupo UNICOMER.	50
2.1.1 Aspectos generales de la empresa.	50
2.1.2 Misión, visión y valores de la empresa.	52
2.1.2.1 Misión Grupo UNICOMER	52
2.1.2.2 Visión Grupo UNICOMER	53
2.1.2.3 Valores Grupo UNICOMER	53
2.1.2.4 Responsabilidad Social Grupo UNICOMER	53
2.1.3 Estructura organizacional.	54
2.1.3.1 Gobierno Corporativo	54
2.1.3.2 Organigrama de marca EMMA	54
2.1.4 Descripción de la plataforma.	55
2.1.4.1 Aspectos Generales	55
2.1.4.2 Uso de la aplicación	57
2.1.4.2.1 Registro de usuario	57
2.1.4.2.2 Solicitud de crédito en línea	59
2.1.4.2.3 Compras en Tiendas Unicomer y tiendas afiliadas	61
2.1.4.2.4 Retiro de efectivo	64
2.1.5 Mercado meta.	64
2.2 Empresas competidoras	66
2.2.1 Plataformas.	66
2.2.1.1 OMNi	66
2.2.1.2 Wink	68
2.2.1.3 Competencia indirecta	71
2.2.2 Promoción	72
2.2.2.1 OMNi	72
2.2.2.1.1 Redes Sociales	72
2.2.2.1.2 Página Web	74
2.2.2.1.3 Correo Electrónico	75
2.2.2.2 Wink	75
2.2.2.2.1 Redes Sociales	75
2.2.2.2.2 Página Web	76
2.2.2.2.3 Correo Electrónico	77
2.3 Estrategia comercial de Grupo UNICOMER	77
2.3.1 Estrategia actual de su plataforma EMMA.	77
2.3.2 Plan de mercadeo desarrollado.	78
2.3.3 Resultados actuales.	80
Capítulo 3: Marco metodológico y análisis de los resultados de la investigación de campo	83
3.1 Investigación de campo	83
3.1.1 Tipo de investigación	83

3.1.2. Objetivos de la investigación	84
3.1.2.1. Objetivo general de la investigación	84
3.1.2.2. Objetivos específicos para la encuesta	84
3.1.2.3. Objetivos específicos para el Grupo Focal	84
3.1.3 Fuentes de información	85
3.1.4 Población	85
3.1.5 Muestra	86
3.1.6. Tamaño de la muestra	86
3.2 Investigación Cuantitativa	87
3.2.1 Encuesta a clientes actuales y potenciales de la plataforma EMMA	87
3.2.2 Resultados	87
3.3 Investigación cualitativa	98
3.3.1 Grupo Focal con clientes potenciales de la plataforma EMMA	98
3.3.1.1 Logística del Grupo Focal	98
3.3.1.1.1 Materiales necesarios	98
3.3.1.1.2 Escenario	98
3.3.1.1.3 Explicación de roles	99
3.3.1.1.4. Requisitos de los participantes	100
3.3.1.1.5. Aclaración del Grupo Focal	100
3.3.1.1.6. Estructura del Grupo Focal	100
3.3.2 Resultados	101
3.4. Modelo de las cinco fuerzas de Porter aplicado a la empresa Grupo UNICOMER y su plataforma EMMA	105
3.4.1 Poder de negociación de los compradores	105
3.4.2 Poder de negociación de los proveedores	105
3.4.3 Amenaza de nuevos competidores	106
3.4.4 Rivalidad entre los competidores	106
3.5. Análisis FODA de la plataforma EMMA	106
Capítulo 4: Propuesta del plan de mercadeo a la empresa.	108
4.1. Objetivos del plan de mercadeo	108
4.1.1 Objetivo general del plan de mercadeo	108
4.2 Definición del mercado meta y segmento de mercado	108
4.2.1 Mercado Meta	108
4.2.2 Segmento de Mercado	108
4.2.3 Perfil del usuario	110
4.2.4 Proceso de toma de decisiones	111
4.2.5 Arquitectura de marca	112
4.2.5.1 Insights del consumidor	112
4.2.5.1.1 El momento especial del consumidor	112
4.2.5.1.2 Características de los usuarios	112

4.2.5.1.3 Exigencia	113
4.2.5.2 Insights de la marca	113
4.3. Estrategia de mercadeo	114
4.3.1 Mezcla de mercadeo.	114
4.3.1.1 Servicio	114
4.3.1.2 Precio	117
4.3.1.3 Canales de distribución	119
4.3.1.4 Promoción	124
4.4 Presupuesto	137
Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones	139
5.1 Situación mundial actual de la industria Fintech	139
5.2 Industria de Fintech en Costa Rica	139
5.3 Aspectos generales de la empresa UNICOMER S.A. y EMMA	140
5.4 Investigación	140
5.4.1 Investigación cuantitativa: estudio de mercado	140
5.4.2 Investigación cualitativa: grupo focal	141
5.5 Mercado Meta	142
5.5.1 Segmentación	142
5.5.2 Proceso de toma de decisiones de compra	143
5.6 Posicionamiento deseado y arquitectura de marca	143
5.6.1 Insights del consumidor	143
5.6.2 Insights de la marca	143
5.7 Estrategia de Mercado	144
5.7.1 Producto	144
5.7.2 Precio	144
5.7.3 Plaza	144
5.7.4 Promoción	145
5.7.5 Presupuesto	145
5.8 Otras recomendaciones	145
Anexos	148
BIBLIOGRAFÍA	162

Introducción

En el mundo actual de los negocios, las empresas buscan agilizar sus procesos para brindar comodidad a sus clientes con el objetivo de que estos se sientan más seguros con sus servicios o productos. Por esta razón, el Grupo UNICOMER lanza al mercado costarricense la nueva plataforma digital EMMA (Easy Mobile Money Access).

El grupo UNICOMER ha crecido a través de los años, llevando aproximadamente 20 años siendo el líder de al por menor en Latinoamérica. Actualmente cuenta con 17 marcas propias, siendo Gollo, La Curaçao y Ashley Furniture, sus marcas más reconocidas en Costa Rica. Una de sus más recientes e innovadoras es EMMA, una plataforma digital que brinda facilidades de financiamiento para distintos bienes o servicios en diferentes comercios.

Esta plataforma inició operaciones en Costa Rica en el año 2020. Nace con la finalidad de innovar y además brindar rapidez, facilidad y seguridad a la hora de realizar compras. Por medio de esta, los clientes pueden solicitar créditos digitales desde su propio celular inteligente. De este modo, se logra identificar una gran oportunidad de negocio ya que es una plataforma virtual novedosa, en donde se utiliza el mercado costarricense como prueba para poder expandir la plataforma al mercado centroamericano. Además forma parte de una empresa con una trayectoria importante en el mercado de Latino América y el Caribe.

La finalidad del presente trabajo de investigación es realizar un plan de mercadeo integral para el Grupo UNICOMER, para posicionar la plataforma digital EMMA en el mercado costarricense mediante la utilización de diferentes herramientas de mercadeo y el “design thinking”.

Justificación

Ante la alta demanda de alternativas de compras en línea, los métodos de pago digitales han venido a revolucionar las formas tradicionales de adquirir bienes o servicios. Costa Rica es el mayor país del istmo en realizar compras en línea, representando un total del 40% de las compras a nivel centroamericano para el 2016 según MasterCard. Además, debido a la pandemia del Covid-19 durante el 2020, las compras en línea aumentaron un 64% con respecto al 2019 según Nidux, empresa costarricense dedicada a la creación de tiendas en línea para PYMES. De esta forma, Grupo UNICOMER, con un sentido vanguardista ha decidido abocarse al mercado digital mediante la creación de la plataforma EMMA.

Por este motivo, se realizará una investigación para elaborar un plan de mercadeo para buscar el posicionamiento de la plataforma digital EMMA del Grupo UNICOMER en el mercado costarricense. Esta investigación busca ser novedosa porque busca resolver el problema de posicionamiento de la aplicación EMMA y no existen otras investigaciones que intenten solucionar este problema en la actualidad. Junto con esto, la plataforma ofrece nuevas formas de pago totalmente innovadoras dentro del mercado que facilitan el proceso de compra a los usuarios.

Las tendencias de los consumidores se enfocan en encontrar medios de financiamiento o líneas de crédito, de forma más rápida y segura para que puedan comprar los productos en diversas tiendas a nivel nacional; por lo tanto, el posicionamiento de esta plataforma digital permitirá que los consumidores tengan mayor preferencia de compra por los comercios afiliados a la red EMMA.

Es importante destacar que EMMA funciona con diferentes sectores comerciales que no forman parte del giro de negocio del Grupo UNICOMER, por ejemplo, servicios notariales, servicios de automotriz, sector deportivo, entre otros. Por este motivo, al brindar facilidades de pago en diversos sectores comerciales, esta nueva plataforma puede ser de gran utilidad para la población costarricense, por lo que, el buen entendimiento de funcionamiento y beneficios que ofrece EMMA, deben ser transmitidos por medio de la propuesta de mercadeo.

Para el Grupo UNICOMER, esta aplicación significó una gran inversión monetaria, y con esta se proyectó obtener ganancias no solo con EMMA, sino también en sus otras marcas, como por ejemplo Gollo y La Curaçao. Sin embargo, los resultados obtenidos para el 2020 no tuvieron el rendimiento esperado con la plataforma. Por lo que, Grupo UNICOMER se beneficiará de esta investigación, ya que al tener un enfoque práctico de la investigación,

podrán utilizar el plan para posicionar esta plataforma en el mercado costarricense, abarcando mayor alcance, clientes y por ende, mayores ventas.

Objetivos

Objetivo General

Elaborar un plan de mercadeo para el posicionamiento de la plataforma digital EMMA (Easy Mobile Money Access) del Grupo UNICOMER, mediante un estudio de mercado y situacional, en el mercado costarricense.

Objetivos Específicos

1. Contextualizar las opciones y los canales de financiamiento para la industria de consumo minorista, así como los aportes teóricos y conceptuales actuales en torno al diseño de un plan de mercadeo.
2. Describir los antecedentes, la situación actual, dimensión administrativa y financiera, la estrategia de mercadeo de Grupo UNICOMER, así como el contexto competitivo en el cual se desarrolla mediante el uso de la plataforma EMMA.
3. Realizar una investigación de campo de enfoque mixto, por medio de encuestas y grupos focales con actuales y potenciales clientes, con una muestra de la población, junto con un estudio de mercado y situacional para analizar el estado del mercado actual de la plataforma EMMA, los resultados pertinentes y presentación de datos.
4. Proponer un plan de mercadeo integral con objetivos, presupuesto y mecanismos de control para posicionar la plataforma EMMA del Grupo UNICOMER en el mercado costarricense.
5. Presentar las principales conclusiones y recomendaciones relacionadas a la estrategia de posicionamiento de la plataforma EMMA, mediante la propuesta del plan de mercadeo.

Alcances

El presente trabajo de investigación pretende brindar al Grupo UNICOMER un plan de mercadeo, el cual busca consolidar el posicionamiento de la plataforma EMMA a nivel nacional. La investigación se llevará a cabo en el 2021 y 2022, una vez que estén listos los instrumentos para la recopilación de información cuantitativa y cualitativa para evaluar de manera amplia los diferentes aspectos que componen el mercado.

En la investigación se utilizan diferentes herramientas como design thinking, Matriz FA, FO, DA, DO, 5 Fuerzas de Porter y una mezcla de mercado para crear una estrategia con las diferentes P's. Dentro del alcance del plan de mercadeo para el Grupo UNICOMER, se desarrolla una propuesta de estrategias de mezcla de mercado, una propuesta del presupuesto, así como mecanismos de control para ejecutar el plan de mercadeo. Se entrevistará a consumidores que ya forman parte de la cartera de clientes del Grupo UNICOMER, así como clientes potenciales del mercado costarricense. Se cuenta con el apoyo del departamento de mercadeo y el gerente de marca EMMA.

El alcance del plan de mercadeo conlleva únicamente a una propuesta y no a la ejecución del mismo, la cual quedará a discreción de la entidad seleccionada para el estudio de investigación.

Limitaciones

En el desarrollo de la presente investigación se encuentran entre las limitaciones el tiempo, debido a que los datos recolectados corresponden únicamente para el 2021 y 2022. Junto con esto, la investigación se realizará durante la pandemia del Covid-19, por lo que la metodología de la recolección de datos se llevará a cabo de manera virtual en las 7 provincias de Costa Rica, debido a las restricciones nacionales. Sin embargo, es importante mencionar que esto depende de la evolución de la pandemia Covid-19, ya que aún es incierta la situación del 2021.

Además el tamaño de la muestra también cuenta con limitaciones. Este es el resultado de varios factores como el tamaño de la población, nivel de confianza, margen de error, el tipo de muestreo y desviación estándar. Dentro de estos factores solo se deberá tomar en cuenta a la población que tiene acceso a dispositivos electrónicos y a internet, debido a la metodología virtual de la investigación.

Entre otras limitaciones, en el mercado centroamericano no hay una plataforma digital con las mismas características de EMMA, por lo cual existe una limitación en la búsqueda de información documental de esta. Es importante recalcar que la elaboración de la propuesta está limitada por la información recolectada por la investigación.

Capítulo 1: Marco Teórico-conceptual y Contextualización

1.1 Marco Conceptual

1.1.1 Conceptos de mercadeo.

La autora Giraldo define el mercadeo, en su artículo “Guía completa de Mercadeo, como: aprende el concepto y como crear una estrategia de crecimiento para tu marca”.

“...podemos decir que mercadeo es un conjunto de acciones mediante las cuales una empresa estudia las necesidades o problemas característicos de un público, sea este una persona u otra empresa, y partir de ellos establece estrategias para descubrir cómo resolverlos a través de su producto o servicio.” (2018).

Partiendo de esta definición, se entiende que el mercadeo es el planteamiento de estrategias que se ajusten de mejor manera a la situación comercial y económica de la empresa. Esta busca la mejor forma de comunicarse con sus clientes de forma que auxilie las necesidades de la compañía. El mercado está compuesto de diferentes términos que conforman distintas técnicas.

Es importante destacar que el mercadeo busca, principalmente, consolidar la participación de la empresa en el mercado, aumentando el índice de ello para aumentar las ventas y así la utilidad de la empresa con el fin de conseguir un retorno de la inversión inicial realizada. También es significativo mencionar que el mercadeo busca destacar e identificar factores para comprender la situación actual y futura a la que se dirige la empresa, las oportunidades y amenazas para su estabilidad y su crecimiento y así poder desarrollar la estrategia ideal para afrontar dichos factores.

American Marketing Association de Committee on Terms (1960) contribuyó a la primera definición de mercadeo formal, la cual fue aceptada por la comunidad científica como

“...la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario”, según el artículo El Concepto de Marketing: Pasado y Presente del autor Carasila, M (2006). En 1964, Edmund Jerome McCarthy le añade a esta definición que el mercadeo busca satisfacer a los consumidores y permite alcanzar los objetivos de la empresa.

En 1969, Kotler y Levy impulsaron un nuevo tipo de mercadeo, un nuevo modelo horizontal. Implementan la ideología del Marketing Social, este concepto se estabiliza en 1971 cuando el Journal of Marketing publica su estudio donde se destaca el rol de mercadeo en el cambio social. Por lo cual Kotler definió este nuevo concepto como lo siguiente:

“El diseño, implementación y control de programas pensados para influir en la aceptación de ideas sociales e implicando consideraciones de planificación de producto, precio, comunicación, distribución e investigación de Marketing”. (Kotler y Zaltman, 1971).

El autor Carasila, M (2006) menciona que después de las primeras definiciones del mercadeo y los estudios alrededor de estos conceptos, se empezaron a delimitar cuatro caminos del mercadeo:

- El mercadeo de relaciones.
- La orientación del mercadeo.
- El mercadeo y la internet.
- Otros conceptos modernos.

El mercadeo de relaciones empieza a sobresalir gracias al mercadeo de servicios, que es definido según el autor Peralta, E (2021) como los esfuerzos de mercadeo enfocados a un producto intangible. Berry (1983) dio la primera definición de mercadeo de relaciones como las acciones de atraer, mantener y cultivar las relaciones con los clientes. En este tipo de acciones se busca crear una relación con el cliente a largo plazo, mediante intercambios mutuos. La relación con el cliente se convierte en ese momento, en uno de los principales factores y empiezan a surgir herramientas de tecnología como el Data Mining y Data Warehouse para ayudar a las empresas a entender de mejor manera a sus clientes.

La siguiente línea que trabaja el mercadeo es la orientación al mercadeo. Una empresa enfocada en el mercadeo, es aquella que asume la necesidad de generar valor al mercado meta como principal forma para asegurar la supervivencia de la misma a largo plazo. Kohli y

Jaworski (1990) definieron este concepto como la generación de la información, la propagación de la misma a través de la empresa y la creación de una respuesta ante ella.

Por otro lado, el internet ha sido un elemento clave en el mercado. Ha sido un impulsor y un creador de nuevas tácticas y herramientas. Kotler empezó a crear el concepto de un nuevo mercadeo, el mercadeo digital. Lo definió como “...el cambio más espectacular de los últimos tiempos, como la telaraña global de redes informáticas que hizo posible la comunicación internacional instantánea y descentralizada” (Carasila, M. (2006). El fenómeno del internet llevó al mundo a una nueva economía, una digital donde el comercio electrónico empezó a surgir y tomar fuerza. El autor Higuerey (2019), define el comercio electrónico (e-commerce en inglés) como las actividades económicas que se dan en espacios digitales tales como páginas web, aplicaciones móviles y redes sociales donde se realiza el intercambio de un producto o servicio de una empresa a un cliente por un precio monetario dependiendo de su valor.

Y por último, el cuarto punto son los conceptos modernos. La idea de valor, relaciones con el cliente y los grupos de interés, fueron los factores que influyeron en la creación de tácticas de mercadeo. La estrategia de mercadeo es definida por Sáenz (2010) como la lógica de mercadotecnia mediante la cual el negocio espera lograr sus objetivos de mercadotecnia. Esta estrategia consta de estrategias específicas de mercados meta, mezcla de mercadotecnia y nivel de gastos de mercadeo.

Para implementar la estrategia elegida, se deben tomar en cuenta los diferentes tipos de mercadeo existentes. El mercadeo es un concepto muy amplio y varios autores han tratado de dividirlo en diversos tipos de mercadeo. Giraldo (2018) precisa que los tipos de mercadeo son *offline* y *online*, directo e indirecto, de nichos y masivo, neuro mercadeo, mercadeo social, de guerrilla, de influencia y de recomendación. Es importante que se conozca el mercado meta al cual se desea llegar antes de elegir cómo se le comunicará un mensaje, ya que alguna técnica será más eficiente que otras dependiendo del perfil del cliente potencial.

La división del mercado en grupos distintivos de compradores que pueden requerir productos o mezclas de mercadotecnia separados, es definida por Sáenz (2010) como segmentación. Una vez se divide el mercado en segmentos, se debe establecer el mercado meta al cual se desea comunicar un mensaje. Juárez (2018) afirma que el mercado meta es el segmento al cual una empresa decide dirigir sus actividades de marketing.

El público objetivo y público potencial, ya sea de un *e-commerce* o de una campaña de *marketing*, también es definido por Ramírez (2020) como *target*. Cardona (2018) añade que el *target* consiste en el grupo de consumidores cuyas características, deseos y necesidades se adecúan más a los productos y servicios que ofrece una marca. Además, complementa que debe

hacerse una segmentación demográfica, geográfica, sociocultural, además de conocer su perfil digital y sus necesidades.

Para conocer mejor a este sector del mercado, es importante realizar una investigación de mercado. Sáenz (2010) define la investigación de mercados como el diseño, obtención, análisis y comunicación sistemáticos de los datos y resultados pertinentes para una situación específica de mercadotecnia que afronta una compañía. Nuno (2017) añade que las fases de este proceso son el diseño de la investigación, la obtención de la información, el tratamiento y el análisis de datos y por último, la interpretación y presentación de resultados.

Por medio de estas investigaciones se puede obtener información útil de los clientes o potenciales clientes. Por ejemplo, se pueden obtener *insights*, que es definido por García (2020) como los aspectos no tangibles de la forma en que el consumidor piensa o siente generando oportunidades para nuevos productos o estrategias.

Luego de obtener esta y más información relevante, se puede definir un *buyer* persona, que según Siqueira (2020), es la representación física del cliente real. Se basa en datos reales sobre el comportamiento y las características demográficas de los clientes, así como en una creación de sus historias personales, motivaciones, objetivos, retos y preocupaciones.

Para Sordo (2020), la importancia de esta figura radica en que ayudan a entender mejor a los clientes actuales y potenciales, facilitan la creación y planificación de contenido relevante, cómo comunicarse con ellos, cómo desarrollar los productos y qué tipo de servicios pueden ofrecerse según las necesidades, comportamientos y preocupaciones de los diferentes grupos.

Una vez se conozca a la perfección a los destinatarios de una campaña de mercadeo, se debe proceder con el diseño de la mezcla de mercadeo, también conocida como las P's del mercadeo. En 2010, Sáenz indicó que la mezcla de mercadotecnia se refiere a la combinación de los elementos de planeación de producto, estrategia de distribución, promoción y precio para satisfacer las necesidades de un mercado específico.

A lo largo del tiempo, otros autores han agregado más P's a esta mezcla. Por ejemplo, González (2011) menciona que el *marketing mix* está compuesto por seis elementos, así como Ferrera (2020) afirma que esta mezcla debe componerse de nueve P's. Por último, Collarte (2017) complementa a estos autores e indica que una empresa puede utilizar hasta más de 12 P's en su mezcla de mercadeo. Estos autores argumentan que las cuatro P's tradicionales pueden complementarse con las personas que son parte de la empresa, los procesos que se realizan, la participación del cliente, las pruebas que éste pueda realizar, las predicciones modeladas, la evidencia física (physical evidence) del local y personal, la productividad que brindan estos procesos, los aliados estratégicos de la empresa (partners), la personalización que

se le pueda ofrecer a un cliente, los comentarios boca a boca (peer to peer), la presencia de la marca, el permiso que brinde un cliente para comunicarse posteriormente con él, las relaciones públicas (Public relationships), el posicionamiento, el público objetivo, el medio ambiente (planet), la participación, los comentarios públicos (public commentary), las redes sociales (personal social networks), los intereses personales (personal interests), la privacidad, la publicidad pagada y las utilidades (profit).

Según Mejía, J (2018) el modelo del servicio al cliente se define como el grupo de actividades que realiza una organización con el fin de influir e impactar de manera positiva en la experiencia de los clientes. Además, Mejía (2019) plantea que el modelo del servicio al cliente es parte del *customer journey*, el cual es un esquema que busca entender las diferentes interacciones que vive y desea vivir el cliente. Es la forma de relacionar a las empresas con los clientes. Dentro del *customer journey* se encuentra la estrategia de atención al cliente, la misma tiene como objetivo trabajar y desarrollar sus esfuerzos centrados en los clientes. Dicha estrategia se divide en cuatro dimensiones; analítica, diseño, transformación y organización y cultura. Se evalúa y mide de manera sistemática el modelo, a partir de los resultados se procede a diseñar el modelo, se transforma y mejora la gestión de los clientes y por último, se desarrolla y promueve una cultura organizacional para cuidar a los empleados, y que ellos puedan cuidar a los clientes.

Mejía comenta que para desarrollar un buen modelo de atención se debe contar con los recursos necesarios. El autor opina que internet le ha dado a la sociedad una gran cantidad de herramientas tecnológicas para mejorar la capacidad de respuesta y experiencia. Según Polo, D (2020) la capacidad de respuesta es la facultad que tiene la organización para responder a los problemas de los clientes de forma oportuna. Este concepto se enfoca en tres áreas; la rapidez, la precisión y la empatía. El autor comenta que de esta forma la resolución de problemas se optimiza y la carencia de ello, así como falta de atención, ocasiona que los clientes dejen de consumir los productos o servicios.

Polo comenta que es importante contar con una óptima capacidad de respuesta para el cliente y sus problemas, ya que mejora la reputación, se conectan y satisface, maximizando la experiencia de este. Al ofrecer un servicio de atención óptimo, el cliente se fideliza y se convierte en un portavoz de la marca. Por medio de la atención al cliente no solo se incrementa la satisfacción de este, sino que se crea una conexión más personal. Según el autor, aproximadamente 71% de los clientes opinan que la valoración del tiempo es un factor de mucha importancia.

Campos (2008) aclara la diferencia entre un producto tangible y uno intangible. Los bienes tangibles son físicos que atraviesan un proceso de manufacturación, despacho y entrega, sin embargo, los bienes intangibles son aquellos que no pueden ser entregados físicamente, pero dan un servicio. Los bienes intangibles deben brindar seguridad y confiabilidad. En el artículo, “Confianza: El principio de toda estrategia” (s.f), el autor define la confianza como la firmeza, convicción y seguridad que siente el consumidor ante un producto y servicio gracias a la experiencia y expectativas de la marca. El autor comenta que para mantener la confianza se necesita un seguimiento de la relación con el cliente que se desarrolla por medio del modelo de servicio al cliente.

1.1.2 Definición de plan de mercadeo.

Según Kotler en el artículo de Noray (2015) “Plan de Marketing”, el plan de mercadeo se define como “un documento escrito en el que se recogen los objetivos, las estrategias y los planes de acción relativos a los elementos de Marketing-Mix, que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia dictada en el ambiente corporativo, año tras año, paso a paso.” El Marketing Mix es la mezcla de mercadeo que se mencionó anteriormente, compuesto de las cuatro Ps como se conocen, entre ellas; Precio, producto, promoción y plaza. El plan de mercadeo se divide en distintas etapas para tener una elaboración completa, las cuales son las siguiente;

1. Análisis de la situación.
2. Determinación de objetivos.
3. Elaboración y selección de estrategias
4. Plan de acción.
5. Establecimiento de presupuesto.
6. Métodos de control.

El análisis de la situación parte de un análisis del mercado, de la competencia y de los clientes, así como las tendencias y factores actuales y futuros. De forma más específica se refiere a un análisis histórico, el entorno ya sea la situación socioeconómica, legal, cultural,

nuevos nichos de mercado y los actuales, la situación a lo interno, es decir, la imagen de la empresa, de los productos, a nivel nacional e internacional, la organización, la presencia en los medios y el mercado como tal; el tamaño del mismo, la segmentación, las redes de distribución, la competencia, los productos y la comunicación.

La determinación de objetivos establece el punto de partida del plan de mercadeo, los mismos deben ser realistas y medibles, así como concretos, precisos y motivadores. Es importante que los objetivos se ajusten a un plan con parámetros de tiempo y plazo. Se debe partir del objetivo general a los específicos.

La elaboración y selección de estrategias son los métodos para poner en marcha las acciones. Estos deben ir enfocados en los objetivos y debe considerar las fortalezas y amenazas tanto de forma interna como externa. La estrategia puede ser enfocada en distintos rumbos, sin embargo, debe ser realista, debe considerar el presupuesto asignado y el plazo. A partir de la estrategia se pueden establecer las acciones por seguir. Para ello se debe disponer de los recursos ya sean humanos, técnicos o económicos.

Una vez que se tenga identificado el plan por seguir, se deben materializar las acciones con un presupuesto por medio de cotizaciones de todos los gastos en que se vaya a incurrir para finalizar el plan de mercadeo. También es importante considerar todos aquellos recursos que vayan a ser necesarios y tengan un valor monetario de por medio.

El control es la última etapa de un plan de mercadeo. Es de las fases de mayor importancia ya que se debe controlar la gestión y medir con indicadores los resultados en caso de tener que tomar decisión de algún cambio o alguna mejora. También los métodos de control permiten cuantificar el alcance de los objetivos planteados al inicio del plan de mercadeo. Además, los resultados y las conclusiones con respecto a los resultados permite ser una forma de mejora para el siguiente plan de mercadeo o estrategia que la empresa implementa, es importante que al finalizar el proceso se analicen las áreas y oportunidades de mejora, ya sea en el departamento, en los productos o en el plan de mercadeo como tal.

1.1.3 Importancia del plan de mercadeo.

De acuerdo con Lamb, Hair y McDaniel (2013) el plan de mercadeo es “un documento escrito que el gerente de marketing emplea como guía de las actividades de marketing” (p.20). Este documento incluye elementos como la misión de la empresa, análisis situacional o FODA,

objetivos, estrategia de marketing -que incluye tanto la estrategia para el mercado meta, como la mezcla de marketing, implementación de evaluación y control e incluso presupuestos, calendarios y otros aspectos que considere relevantes.

Por otro lado, Thompson I (S.f) indica que el plan de mercadeo es

“un valioso instrumento que sirve de guía a todas las personas que están vinculadas con las actividades de mercadotecnia de una empresa u organización porque describe aspectos tan importantes como los objetivos de mercadotecnia que se pretenden lograr, el cómo se los va a alcanzar, los recursos que se van a emplear, el cronograma de las actividades de mercadotecnia que se van a implementar y los métodos de control y monitoreo que se van a utilizar para realizar los ajustes que sean necesarios.”

Así mismo, este autor menciona ventajas que brinda el realizar un plan de mercadeo, como los siguientes:

- **Dirección:** al crear un plan de mercadeo se le da un norte a la estrategia competitiva de la empresa, muestra el camino por seguir para lograr los objetivos planteados en un inicio.
- **Cohesión:** al tener un plan de trabajo, los colaboradores pueden trabajar en conjunto en función de los objetivos y metas de la empresa.
- **Motivación:** los colaboradores de la empresa mantienen un alto nivel de motivación al tener un propósito en sus trabajos y funciones que les permite observar resultados al final del periodo establecido.

El autor anónimo del documento “El plan de Marketing y su proceso de aplicación en las empresas” (s.f) menciona lo siguiente:

“La importancia del marketing radica en la capacidad y eficiencia para llevar el negocio al mercado, donde los clientes buscan y revisan oportunidades de compra. Usar y mezclar diferentes estrategias de marketing tienen como objetivo presentar las características del negocio a los futuros clientes, en este sentido los empresarios están conscientes de que el marketing es la herramienta medular para penetrar en las mentes de los potenciales consumidores. Este arte es el primero en donde el empresario tiende a desarrollar y enfocar la gran parte de su capacitación, recursos y esfuerzos.” (p.4).

Toda empresa sea grande o pequeña busca comercializar sus productos y servicios, en un mundo que cambia constantemente, donde las tendencias son unas en un día y otras al siguiente, donde la competencia entra al mercado de una forma tan rápida en comparación con años anteriores. El mercadeo se ha vuelto una clave principal en esta comercialización de bienes y servicios. Es la forma en la que las empresas pueden comunicarse con sus clientes, llegar a entenderlos y abordarlos con la mejor estrategia. Si los clientes no sienten una “conexión” con la marca, los mismos buscarán otras opciones viables. El autor anónimo del documento “El plan de Marketing y su proceso de aplicación en las empresas” (s.f) comentaba que las personas buscan satisfacer una necesidad y están dispuestos a brindar un valor monetario para obtener aquello que resuelva los problemas, es decir, sin clientes no hay empresa, de igual forma, si no hay un producto que satisfaga dichas necesidades, tampoco hay empresa.

Así como la importancia del mercadeo es en el campo social y organizacional, la relevancia del plan de mercadeo radica en que es la herramienta principal con la que las organizaciones hacen uso de las ventajas competitivas que los productos/servicios y la empresa brinda a los clientes. El mismo autor comenta que el plan de mercadeo es indispensable, ya que el mercadeo busca reducir riesgos y evitar el sobrante de recursos principalmente económicos que no generen a futuro un retorno, por lo que, si el plan de mercadeo no se realiza de acuerdo con los objetivos y estrategias previamente analizadas y gestionadas y la mezcla de mercadeo no es oportuna, puede generar más pérdidas que ganancias a la compañía.

1.1.4 Herramientas por utilizar en el plan de mercadeo.

Para crear un plan de mercadeo se necesitan ciertas herramientas esenciales para obtener el éxito de este. Según la autora Minarro (2020), un plan de mercadeo se divide en tres etapas, las cuales son marketing analítico, marketing estratégico y marketing operativo.

Dentro de la primera etapa, marketing analítico, la autora menciona que las herramientas por utilizar para el análisis tanto interno como externo de la empresa, son, el análisis FODA; análisis situacional en donde se toman en cuenta los aspectos económicos, sociales, culturales y políticos; análisis de la competencia, estudio de mercado el cual incluye un análisis estratégico del mercado, análisis de las cinco fuerzas de Porter; análisis de grupos

estrategias; análisis de rivalidad entre los grupos estratégicos; estudio comercial que contenga producto, precio, proceso de compra y canales de distribución.

La segunda etapa, que es el marketing estratégico. En esta etapa Minarro recomienda realizar un *buyer* persona para centrar las acciones en el perfil del consumidor clave y además crear una estrategia de posicionamiento para entender en dónde se encuentra la empresa con respecto a la competencia directa.

Para la tercera etapa, la cual es marketing operativo, la autora comenta que las herramientas por utilizar es la mezcla de mercado con mínimo las cuatro principales P's (precio, producto, promoción y plaza) o incluso las siete P's (precio, producto, promoción, plaza, personas, presentación y proceso); *copy strategy* y *reasons why*, para plasmar la planificación estratégica de la empresa y por último el presupuesto global de marketing.

Por otro lado, la autora Lucía Jimenez (2020), menciona que las herramientas esenciales para crear un correcto plan de mercadeo son análisis situacional que incluya el análisis interno y externo por medio de la matriz FODA, análisis del entorno, análisis PEST y análisis de la competencia y un buyer persona para conocer el perfil idóneo del cliente.

De igual forma el autor Roberto Espinosa (2019) comenta que las herramientas que se pueden utilizar para elaborar un plan de mercadeo son un análisis situacional, que incluya el entorno general, sectorial, competitivo y de mercado; matriz FODA, estrategia de cartera que incluya una matriz BGC estrategia de segmentación, estrategia de posicionamiento y marketing mix con las cuatro Ps de producto, promoción, plaza y precio; junto con un plan de supervisión que contenga un cuadro de mando y KPIs.

Todos los autores concuerdan en que para el plan de mercadeo se debe incluir un análisis situacional, un análisis FODA, un análisis de posicionamiento, sin embargo, la autora Jiménez no hace mención del *marketing mix*, el cual sí es mencionado por Minarro y Espinosa. Estos dos últimos concuerdan que el mix mínimo son cuatro Ps, pero que cada empresa adapta las necesarias para el plan de mercadeo.

1.1.4.1 *Design Thinking*.

El design thinking es una herramienta que se basa en desarrollar el proceso de mercadeo fundamentado en la solución a las necesidades de los clientes, su nombre en inglés proviene del “Pensamiento del diseño”, es decir, diseñar el producto pensando principalmente en los clientes, según el autor anónimo del artículo Design Thinking (s.f).

Esta herramienta nace de una forma teórica en los años 70 en la Universidad de Stanford en el estado de California, sin embargo, su primer uso rentable que generó ingresos fue puesto en marcha por la consultoría de diseño IDEO, en California, Estados Unidos.

Según el mismo autor, el Design Thinking se define como lo siguiente;

“Según Tim Brown, actual CEO de IDEO, el Design Thinking “Es una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente, así como en una gran oportunidad para el mercado”.”(s.f).

El Design Thinking se puede resumir en tres frases según el autor mencionado anteriormente; estrategia viable de negocio, necesidad de las personas y tecnológicamente factible, según el autor. Esto se debe a que la estrategia que va a utilizar el negocio para un producto en específico se debe basar en las necesidades de las personas y la forma de llegar a solucionar este problema es diseñando el producto apoyándose en las facilidades de la tecnología. Este tipo de herramientas puede ser aplicable a cualquier industria ya sea bienes o servicios.

El autor comenta que el Design Thinking debe incluir las siguientes características;

- La generación de empatía.
- El trabajo en equipo.
- La creación de prototipos.
- Armonía.
- Contenido visual.

Esta herramienta se basa en el cliente y sus necesidades, al crear empatía con los mismos, se logra el objetivo el cual es, crear un producto o servicio pensado y diseñado para los clientes. La clave para un buen resultado al aplicar esta herramienta es la satisfacción del mismo. El trabajo en equipo es indispensable ya que se deben incluir distintas perspectivas e ideas, si es desarrollado por un solo individuo, la herramienta se puede ver afectada por límites y barreras personales. La creación del prototipo es uno de los elementos más importantes ya que es un contacto directo con los clientes, donde analizan los prototipos, mencionan cambios, mejoras y aspectos que no son de agrado para llegar a crear el producto ideal. La armonía se considera como una característica, ya que este proceso debe ser bajo un entorno entre cliente y empresa de forma equilibrada. Por último, el contenido visual trabaja el área creativa y analítica

del producto, es el primer contacto de relación que hay con el cliente y, por ende, una de las principales.

El Design Thinking se divide en las siguientes etapas, de acuerdo con el mismo autor;

1. Empatía: El proceso comienza con el entendimiento del cliente, conocerlo y comprenderlo. Conocer su entorno, los factores sociales, tecnológicos, políticos, legales y ambientales. El objetivo de este punto de partida es ser capaces de generar soluciones.
2. Definición: En la segunda etapa, se busca analizar la información recopilada anteriormente e identificar los problemas que los clientes tienen.
3. Ideación: A partir de la identificación del problema se busca la solución al mismo. Es importante hacer uso de herramientas para esta etapa, tales como la lluvia de ideas y mapas mentales además de generar distintas ideas.
4. Prototipado: En la cuarta etapa, se construye el prototipo de la idea seleccionada.
5. Testeo: En la etapa final, se busca seleccionar a distintos usuarios y probar el prototipo con el fin de buscar áreas de mejora y realizar cambios para resolver las fallas. Se puede realizar varias veces hasta alcanzar el modelo final.

1.1.4.2 FODA

El análisis FODA es una herramienta para la planificación estratégica que realiza un análisis interno y externo. El autor Matias Riquelme Leiva en el artículo Una herramienta esencial para el estudio de la empresa, comenta que el FODA tiene una forma cuadrada dividida en cuatro subcuadros donde se detallan las fortalezas y debilidades a nivel interno y las oportunidades y amenazas a nivel externo. Esta matriz nace en 2005 por Albert S. Humphrey quien realizó un estudio de las causas de los fallos de la planificación estratégica a largo plazo. Esta herramienta tiene como objetivo realizar un estudio a nivel amplio con el fin de desarrollar una estrategia de mercadeo exitosa. Además, busca darle un enfoque competitivo para buscar y explotar sus ventajas competitivas.

El FODA tiene el siguiente procedimiento según el autor mencionado anteriormente;

1. Definición del objetivo: El FODA puede tomar distintas direcciones y puede ser aplicado para diversos fines ya sea personal, organizacional, para la creación de una estrategia, entre otros. Sin embargo, es importante definir el objetivo antes de realizar el FODA ya que este punto delimita los puntos seleccionados y así enfocar los recursos de una buena manera.

2. Desarrollo del FODA: En la segunda etapa se elabora el FODA. Una opción viable y recomendable es realizar listas de las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades reales y actuales. Los elementos deben ser evaluados por los miembros del equipo y es importante tener distintas perspectivas e ideas de distintos departamentos para una elaboración completa.
3. Ejecución del FODA: En la última etapa, se evalúan los resultados dados por el FODA y se comienza a desarrollar las estrategias que atacan las amenazas y debilidades y busca hacer uso de las fortalezas y oportunidades para generar una ventaja competitiva. Esto puede ser a corto o largo plazo. En esta etapa también se reconocen puntos débiles y se convierten en oportunidades de mejora.

1.1.4.3 5 Fuerzas de Porter

La herramienta las cinco fuerzas de Porter es un modelo para el planteamiento estratégico creado en 1979 por el economista de la Universidad de Harvard en Estados Unidos, Michael Porter según el autor Manuel Gomez del artículo las cinco fuerzas de Porter. Es utilizada en planes de negocios y de mercadeo. Este análisis se enfoca en cinco fuerzas que afectan al negocio de forma analítica. Estas fuerzas son las siguientes; Amenaza de los nuevos competidores entrantes, poder de negociación con clientes, amenaza de productos y servicios sustitutos, poder de negociación con proveedores y rivalidad entre los competidores existentes.

El autor comenta que para hacer uso de esta herramienta se puede utilizar una plantilla que se compone de cinco elementos, los mencionados anteriormente. Para cada una de estas fuerzas es importante considerar las fortalezas y amenazas y recopilar diversa información con el fin de realizar un análisis amplio de todo el sector. Esta herramienta brinda una visión 360 del entorno, permite identificar, comparar y tomar decisiones con base en un panorama extenso.

También el autor explica las fuerzas, la primera fuerza, el poder de negociación con los clientes, es la capacidad que tiene la organización para relacionarse con sus mercados metas. La segunda fuerza, el poder de negociación con los proveedores es la disposición para comerciar con los diversos proveedores en el sector con el fin de obtener ventajas competitivas, ya sea las mejores materias primas, reducción de gastos y costos, mejora de servicios que permiten un aumento en los procesos, entre otros. La tercera fuerza es la barrera de entrada, es decir, el ingreso de nuevos competidores al sector con productos sustitutos. Existen diversas barreras ya sean políticas, legales y sociales a nivel nacional e internacional, además del valor

que posee una marca y el capital que tiene. La cuarta fuerza es la entrada de productos sustitutos o amenazas que pueden ser notables para los clientes. Y la última fuerza, la rivalidad entre los competidores aumenta conforme ingresen competidores al sector. Esta fuerza depende del poder de los competidores, poder de los proveedores, crecimiento de la industria, sobrecapacidad de la industria y variedad en los competidores. Al realizar los análisis, se procede a otorgar un valor con el fin de destacar aquellas fuerzas con mayor conflicto y así tomar decisiones para las estrategias por planear.

1.1.4.4 Estrategia de mercado con las P's

La estrategia de mercadeo de las P's busca crear una planificación con el fin de responder cuatro preguntas básicas:

- ¿Qué producto vender?
- ¿Cuál debe ser el precio?
- ¿A quién vender?
- ¿Cómo promocionarlo?

Es decir, la estrategia se divide en cuatro áreas, las cuales son el producto, precio, promoción y plaza. El producto o servicio que se va a vender y en cuál producto se va a enfocar los esfuerzos del mercadeo. Cuánto van a estar dispuestos los clientes a pagar por el mismo, cuál sería el margen con el que los ingresos cubran los costos y cuál es el valor monetario del producto. El lugar y los medios por donde se va a comercializar el producto y cómo será la forma en que este producto se dará a conocer y cómo va a llegar a relacionarse con el cliente.

Las mencionadas anteriormente, son las 4 P's que originalmente conforman la mezcla de mercadeo o la estrategia de mercadeo de las P's. Sin embargo, conforme han pasado los años se les ha agregado más P's, como la mezcla de las 7 P's las cuales son las siguientes; precio, promoción, distribución, personas, proceso, evidencia física y producto. También se han hecho otras actualizaciones como las 4C's y las 4E's. Las 4C's son el cliente, costo, comunicación y conveniencia. La diferencia de las 4C's en cuanto a las 4P's es el enfoque hacia al cliente mientras que las 4Ps se dirige al producto. Por otro lado, las 4E's por su término en inglés, es el experience, everyplace, exchange y evangelización. La diferencia con las 4P's y 4C's son el tema de la experiencia en el proceso de compra, el acceso a los bienes y servicios por diversos medios, el intercambio del bien o servicio donde se comercializa por un valor

monetario y la recomendación y buena reputación como una clave imprescindible haciendo uso del “boca en boca”.

Para seleccionar la mejor mezcla se debe entender y comprender en qué etapa se encuentra el negocio para dirigir los recursos de la forma más óptima. Por ello, es necesario adaptarse al entorno y al contexto de cada etapa en la que se encuentra el producto o el servicio, como bien lo menciona el autor Moya del artículo “La estrategia básica de marketing, las 4P”. (2018).

1.2 Contextualización

1.2.1 Antecedentes de la industria

Grupo UNICOMER forma parte de la industria minorista por medio de sus cadenas de tiendas de ventas al por menor, sin embargo, está incursionando en el mercado de servicios financieros por medio de la aplicación EMMA. En el sector minorista ofrece al cliente diversos canales de compra, como el tecnológico, por el cual pueden tener una experiencia de compra igual a la que tendrían en el local. Esto incluye, por ejemplo, ventas por internet, por teléfono, correo electrónico, etc.

La historia de la banca comienza con el primer prototipo de banco de comerciantes de la Mesopotamia, que hacía préstamos de granos a los agricultores y negociantes que transportaban bienes entre las ciudades de Fenicia, Asiria y Babilonia. Durante el Imperio Romano, los prestamistas hacían empréstitos y aceptaban depósitos y cambiaban dinero. La banca tuvo sus inicios en las ciudades del norte de Italia, como Florencia, Venecia y Génova. El desarrollo de la banca se propagó del norte de Italia a toda Europa. Durante el siglo XX, el desarrollo en telecomunicaciones e informática hizo que se dieran cambios en las operaciones bancarias y permitió que los bancos crecieran en tamaño y se expandieron a otros lugares (Morales, 2016). La historia de la banca depende de la historia del dinero: del grano-dinero y ganado-dinero utilizados a principios de la evolución, quienes fueron conocidas como trueque.

La economía neoclásica es un pensamiento económico que tiene como base la idea de que el valor de los bienes es en función de una utilidad o satisfacción de los consumidores. De esta forma, a mayor utilidad, los consumidores están dispuestos a pagar más; y mientras más escaso sea un bien, mayor será su valor (Roldan, 2018). Una de las diferencias entre ambas es la forma en que explican los precios y el valor relativo de los bienes. En la clásica, el valor se explica por medio de los costos (por el lado de la oferta) y en la neoclásica por la utilidad marginal (por el lado de la demanda). El neoclasicismo apoya el libre comercio para el desarrollo económico y aprovecha las ventajas comparativas de los países.

Por otro lado, la digitalización financiera ha ido evolucionando a través de los años. En 1914, la empresa Western Union crea una tarjeta para sus clientes más exclusivos. No solo les proporcionaba un trato preferente, sino una línea de crédito para sus pagos. Desde entonces y hasta finales de los años 40, una gran cantidad de empresas comenzaron a emitir sus propias tarjetas de crédito como método para fidelizar a sus clientes. En 1948, aparece la primera tarjeta de crédito tal y como se conoce hoy en día. En 1958, se lanza la tarjeta American Express y Bank of America (posterior VISA). Para 1968, se crea el primer cajero automático por John Sheperd-Barron en el Banco Barclays. En 1994, aparece la Banca online de Stanford Credit Union (Nuevo financiero, 2018).

Con la creación de Smartphones, se dan los primeros servicios de banca móvil los cuales utilizaban SMS, un servicio conocido como banca SMS. Con la introducción del soporte WAP (un estándar de conexiones inalámbricas para aplicaciones), se empezó a utilizar la web móvil en 1999. El nacimiento del WAP se debe a compañías como Sony, Nokia, Motorola y Openwave (Fernández, S. 2017).

Hasta el 2010, la banca móvil era utilizada mediante SMS o web móvil; sin embargo, gracias a la evolución de los teléfonos celulares como el iPhone de Apple o el Android de Google, se dio un aumento en el uso de aplicaciones de las nuevas tecnologías. Algunas de ellas fueron HTML5, CSS3 y JavaScript, quienes permitieron que cada vez más bancos desarrollaran servicios móviles basados en la web para complementar las aplicaciones originales.

Según Rivera (2008), la banca móvil es un canal electrónico relativamente nuevo para Costa Rica. El Banco de Costa Rica fue el que introdujo en el mercado costarricense su nuevo canal denominado Banca Móvil que miles de afiliados utilizan para hacer consultas, transferencias y pagos. El autor también afirma que quizás lo más importante de la evolución ha sido que el índice de deserción de clientes inscritos ha sido prácticamente cero, gracias a la facilidad, sencillez y rapidez en acceder a este canal.

Otro punto importante en la evolución ha sido Sinpe Móvil, el cual es un sistema de pagos electrónicos desarrollado por el Banco Central de Costa Rica. El usuario puede enviar desde su teléfono móvil una transferencia de dinero a cualquier número telefónico que esté vinculado a una cuenta de fondos localizada en cualquier entidad financiera que cuente con el servicio.

1.2.1.1 Industria de servicios financieros e industria minorista

1.2.1.1.1 Internacional

A continuación, se muestra el análisis PEST en el ámbito internacional para la investigación, tomando en cuenta los años 2017 al 2020. Para el análisis se tomaron en cuenta únicamente los factores social, tecnológico, económico, político y legal.

1.2.1.1.1.1 Social

En la actualidad, a nivel internacional, la sociedad es cada vez más consciente de su entorno, se adapta rápidamente a los cambios y desarrolla nuevas ideas que pueden tener un gran impacto en la misma. Uno de los principales aspectos de la sociedad actual es la inmediatez con la que suceden las cosas, el nivel de comunicación global es impresionante y la involucración que hay en temas de luchas sociales, así como ambientales.

En esta época de incertidumbre, a raíz de la situación de la pandemia ocasionada por COVID-19, muchos países dan paso a nuevas formas que puedan impulsar el avance hacia una sociedad más justa y tecnológica, donde las personas cuenten con igualdad de oportunidades, un ejemplo de ello es el desarrollo de aplicaciones de créditos para individuos con el objetivo de poder brindarle a estas personas un servicio competitivo, y a su vez, similar al que ofrecen los bancos tradicionales.

Tal y como lo menciona el Banco Mundial, la inclusión financiera tiene un rol protagónico no solo para personas físicas sino para empresas, ya que de esta forma se le da un panorama de igualdad de condiciones a las personas y empresas para que puedan satisfacer sus necesidades. Debido a esto, este organismo ha creado la Iniciativa de Acceso Universal a

Servicios Financieros durante el año 2020, para que se tenga un control en todo el mundo sobre las transacciones financieras que puedan suceder.

1.2.1.1.1.2 Tecnológico

A nivel internacional, el consumidor se ha vuelto cada vez más demandante debido a diversos factores que les rodean, la tecnología es uno de los más importantes. Actualmente nos encontramos en el marco de una sociedad cada vez más inmersa en tecnología, dando grandes avances en diversas áreas de la mano de estos avances tecnológicos. Las redes sociales y la ciencia detrás de ellas, cumplen un rol protagónico a nivel mundial y es por esta razón que múltiples noticieros internacionales mencionan aspectos como las regulaciones a grandes compañías tecnológicas como Facebook o Google. Según la BBC (2021), en la Unión Europea se está preparando un borrador para un Acta de Servicios Digitales y Acta de Mercados Digitales.

De igual forma, el aspecto tecnológico no se limita únicamente a aspectos de redes sociales, sino que cuenta con otros elementos que han dado forma a nuevos servicios, por ejemplo, aplicaciones financieras que facilitan transacciones diarias o créditos de fácil acceso, inteligencia artificial en procesos estandarizados para buscar eliminar errores humanos, e incluso nuevas tecnologías para potenciar el trabajo desde casa.

La situación de pandemia ha ocasionado que se potencien algunas tecnologías, por ejemplo, muchas empresas tuvieron que pasar de un modelo de negocio presencial, a uno virtual, donde la experiencia hacia el consumidor debe mantener los mismos estándares, por lo que se han desarrollado nuevos sistemas que han beneficiado a los negocios.

1.2.1.1.1.3 Económico

Para el año 2018, el Banco Mundial visualizaba un crecimiento de 3,1% en comparación al año anterior, siendo el continente asiático el que tendría mayor crecimiento debido a un aumento en la economía de los países asiáticos en búsqueda de equiparar fuerzas con China.

Para el año 2019, el Fondo Monetario señalaba que el crecimiento del año anterior fue de 3,7%, 60 puntos básicos por encima de lo esperado por el Banco Mundial. De igual forma,

para el 2019, esta misma entidad afirmaba que esperaba un crecimiento de 3,5% y un 3,7% para el año 2020, sin embargo, debido a la situación de pandemia, estos porcentajes se vieron afectados, principalmente para el último año cuando la economía mundial ha visto un decrecimiento y se han dado afectaciones en todos los sectores económicos a nivel mundial.

De acuerdo con el Banco Mundial, para el año 2020 se esperaba un decrecimiento de 5,2% en la economía mundial y para muchos expertos, se vendría una de las peores recesiones económicas desde la II Guerra Mundial. Estos números daban como resultado que un 3,6% de la población mundial entrara en pobreza extrema, lo cual cambiaría el panorama financiero mundial en los años venideros.

Así mismo, para el 2021 se espera una expansión económica del 4% debido a la distribución mundial de vacunas para combatir la pandemia ocasionada por COVID-19. Estados Unidos prevé una expansión de 3,5%, la zona europea un 3,6%, mientras que China espera un 5,0%, esto siempre y cuando el número de personas vacunadas siga aumentando y los casos por COVID-19 sigan disminuyendo.

1.2.1.1.1.4 Político

En el entorno político mundial se pueden encontrar organismos como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el sistema de las Naciones Unidas que buscan, por medio de políticas, que sin importar el género o condición socioeconómica, las personas tengan igualdad de condiciones para acceder a fuentes de financiamiento.

Por ejemplo, el BID tiene 59 proyectos en Latinoamérica (2 en Costa Rica) que buscan equidad en la sociedad, por medio de iniciativas que buscan aliviar la pobreza, aumentar la seguridad ciudadana y garantizar la igualdad de género y empoderamiento de la mujer, entre otros. Estos proyectos suman más de \$10 billones colocados en la región. Asimismo, el BID ha realizado más de 70 donaciones a los países latinoamericanos para empujar las metas que cada país se proponga en las áreas mencionadas anteriormente

Por su parte, CEPAL desde el 2017 por medio de las Políticas de Innovación a la Banca de Desarrollo, ha buscado fortalecer este sistema económico por medio de prácticas innovadoras que permitan la igualdad de obtención de estos servicios financieros con el objetivo de potenciar la economía, no solo de estas personas sino del país en general.

Adicionalmente, las naciones de la región aprobaron en 2015, 17 objetivos como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, el cual establece un plan para alcanzar los objetivos en 15 años. Algunos de estos objetivos involucran el tema de la igualdad de oportunidades, que puede ser lograda a través de acceso universal al crédito, como lo son el caso de los objetivos 3. Salud y Bienestar, 5. Igualdad de Género, 8. Trabajo Decente y Crecimiento Económico, 10. Reducción de las Desigualdades.

1.2.1.1.1.5 Legal

Con respecto al entorno legal, existen diferentes entidades que protegen la actividad financiera internacional, como por ejemplo; el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, la UNCITRAL, la Cámara De Comercio Internacional, entre otros.

El Banco Mundial se esfuerza de manera constante para promover y sustentar el crecimiento económico y se preocupa para que exista un desarrollo positivo. Esto genera que la sociedad invierta y ahorre más, esto provoca que las personas manejen mejor sus posibilidades financieras y prosperen su estilo de vida.

1.2.1.1.2 Nacional

A continuación, se muestra el análisis PEST para la investigación, tomando en cuenta los años 2017 al 2020. Para el análisis se tomaron en cuenta únicamente los factores social, tecnológico, económico, político y legal.

1.2.1.1.2.1 Social

La sociedad se ha vuelto más crítica a la hora de tomar decisiones de compra. Según la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) y un estudio que realizaron en el 2019, los consumidores se han convertidos en autosuficientes, demandan inmediatez, buscan autenticidad, quieren marcar la diferencia e influir en el mundo, establecen opiniones por las cuales basan las decisiones de compra. Estos son intencionales, digitales, seres sociales y no

hay límites de edad. Los consumidores ya no basan sus decisiones en promociones o publicidad sino en aquellos bienes y servicios que se ajustan al ritmo y estilo de vida. Además, buscan lo innovador y el impacto social o ambiental en las marcas.

Las formas de compras de los costarricenses se han ido transformando de lo tradicional a lo digital. Los consumidores prefieren realizar las compras desde la comodidad de sus casas por medio de sus dispositivos electrónicos, así como el medio de pago de la misma. Debido a la pandemia mundial del COVID-19, este fenómeno ha crecido con gran velocidad mostrándole a las personas que no es necesario movilizarse para realizar la compra de bienes o servicios e incluso pueden hacer las compras evitando los largos trámites y procesos.

1.2.1.1.2.2 Tecnológico

Actualmente nos encontramos en la cuarta revolución industrial, en la cual se desarrollan sistemas ciber-físicos para la producción personalizada. Los conductores de estos sistemas son la nanotecnología, robótica, inteligencia artificial, y otras tecnologías disruptivas. Para el caso de Costa Rica, el Gobierno de Carlos Alvarado expuso una estrategia de consolidación digital para el país, la cual cubre los años entre el 2018 y 2022. En esta se exponen ciertas fortalezas que tiene el país para el fortalecimiento de la transformación digital, como adecuado nivel de alfabetización, crecimiento económico fuerte, voluntad política para la transformación digital, precios de conectividad competitivos, entre otros.

Entre los ejes estratégicos y líneas de acción del gobierno se encuentran Gobierno Digital, Pura Vida Digital, CR Inteligente, Transformación Empresarial 4.0, Sociedad Innovadora, Buena Gobernanza y Costa Rica Conectada. El eje que interesa en esta investigación es el de Transformación Empresarial 4.0. Entre el accionar de dicho eje se encuentran la transformación digital para fortalecer el desarrollo de plataformas para el comercio electrónico y prospección de capacidades en tecnologías disruptivas. Para el 2022 se espera alcanzar un crecimiento en la diversificación y sofisticación de la economía, ampliar las oportunidades comerciales del sector productivo mediante el aprovechamiento de las tecnologías digitales, mayor empleabilidad de las y los trabajadores de la industria y crecimiento del valor agregado del capital humano costarricense.

1.2.1.1.2.3 Económico

Con respecto al entorno económico, Costa Rica ha ido en una caída desde el 2017. Factores como el debilitamiento del sector construcción y reducción en el turismo, así como el incremento en los precios de los combustibles, las tasas de interés y una devaluación importante del colón en el primer semestre del año, generaron una reducción de la confianza de los consumidores y un menor dinamismo de las exportaciones.

El crecimiento económico en 2017, medido como la variación del PIB, fue 3,2%, menor que el 4,4% registrado en 2016. La inflación acumulada si bien se ubicó dentro del rango meta indicado por el Banco Central, fue superior a la registrada el año anterior y cerró el 2017 en 2,6%, explicada por incrementos en el precio de las materias primas y la devaluación del colón.

Durante el 2020 el país enfrenta el riesgo de una interrupción repentina en los flujos de capital. Se proyecta que el Producto Interno Bruto (PIB) disminuya en el año 2020 un 5.4%. Por su lado, se espera que la pobreza y el desempleo aumenten, en parte debido al impacto de la emergencia sanitaria en el turismo y en el comercio, más una contracción en áreas como la agricultura y la construcción.

Para el año 2021 económicamente se espera un crecimiento económico de entre 3,5% - 3,8% aunque se espera que este disminuya en el 2022 a un porcentaje similar al del 2018. Para el 2022 también se espera una reducción del déficit fiscal de al menos dos puntos porcentuales, una tasa de desempleo entre 7,3% y 8,4% y una reducción de la pobreza multidimensional de 18,8% a un 16,1%.

1.2.1.1.2.4 Político

El gobierno de Carlos Alvarado ha trabajado los últimos años para implementar propuestas con el fin de impulsar el comercio de la mano con instituciones del país como Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) y el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX).

El proyecto “OEA Plan de digitalización MIPYME” liderado por el MEIC y la Universidad Estatal a Distancia (UNED) ayuda a las empresas a entrar al comercio electrónico con el fin de innovar e impulsar el desarrollo tecnológico del sector y así darle valor agregado a sus productos o servicios. Adicionalmente se encuentran grupos gubernamentales como

DIGEPYME que coordina, genera y apoya programas que buscan fortalecer la competitividad en los sectores de la industria de comercio y servicio. Además, el gobierno ha fortalecido las redes de PYMES cuyo objetivo es responder a las necesidades de las mismas por medio de la prestación de servicios para el crecimiento del sector comercial. Por último, la pandemia mundial ha generado una respuesta del gobierno para el apoyo del sector y mantener la continuidad de las empresas por medio de políticas como fondos no reembolsables.

1.2.1.1.2.5 Legal

Durante el 2020 se remitió por el Poder ejecutivo la Ley de la Usura, el cual pone tope a las tasas de interés y otros cargos que se suman a los créditos para evitar el abuso sobre las tasas de interés por las entidades prestamistas. Esta menciona que las tasas máximas son de 39% y 31% para colones y dólares respectivamente. Todas las transacciones están sujetas a esta ley., que aplica especialmente para las entidades financieras no reguladas, ya que su mercado principal es el de las personas de bajo ingreso, quienes actualmente pagan tasas a veces hasta del 80%.

Con respecto al manejo de la información de los clientes, las entidades que manejan este tipo de información tienen que cumplir con el Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI) junto con las normas INTE/ISO/IEC 27000 los cuales contienen las mejores prácticas de seguridad de información para desarrollar, implementar y mantener. De igual forma, estas normas permiten identificar riesgos y establecer controles para gestionarlos o eliminarlos.

1.2.2 Tendencias del entorno

1.2.2.1 Entorno financiero

El mundo digital ha cambiado totalmente la forma de pagar y consumir de las personas. Las relaciones de las personas con las finanzas han cambiado radicalmente en los últimos años. Acciones como utilizar un celular como medio de pago, acceder a movimientos bancarios con una huella digital o pedir comida desde un celular parecían imposibles.

Diferentes compañías han tomado esta situación de manera diferente. Algunas han optado por mover todas sus operaciones hacia una banca digital, mientras otras se han decantado por hacer cambios en sus sucursales para convertirlas en sucursales inteligentes.

Un estudio de COBIS (2019) señala que la aplicación del concepto de sucursales inteligentes transforma la forma en que opera una sucursal bancaria (menos personal) y la interacción con el cliente. Añade que este modelo mejora entre un 60% y 70% la efectividad de las sucursales, medida por el ahorro en costos y el incremento en la apertura de nuevos productos.

Exact (2021) afirma que las *fintech* son una de las tendencias financieras más destacadas durante los próximos meses, estas empresas ofrecen servicios financieros mediante el uso de las nuevas tecnologías para una gestión de la actividad financiera y de inversión más eficiente, ágil, cómoda y segura.

Grassi (2021) agrega que en Latinoamérica, se está experimentando un crecimiento exponencial en las compras de comercio electrónico y las *fintech* surgen como una gran oportunidad para realizar pagos

Maestre (2020) considera que las empresas financieras se enfocarán en el corto plazo en prestar estos servicios a otras empresas (B2B), y no solo a particulares. Además, Grassi (2021) argumenta que las empresas de pago se están convirtiendo en empresas de datos y estas se están convirtiendo en empresas de pago. El vínculo entre el teléfono, los datos de la transacción y la capacidad de comprar cosas se reducirán a las mismas empresas que proporcionan una experiencia de pago con un solo clic.

Otro sector que Maestre (2020) considera que tomará mucha fuerza en el corto plazo, es el del *crowdfunding* o micromecenazgo, que según Sevilla (2015) se basa en una forma de financiación que consiste en utilizar el capital de numerosos individuos a través de pequeñas aportaciones. La digitalización de la banca facilita esta forma de financiamiento, ya que las personas pueden invertir una cantidad deseada desde su teléfono móvil con menos trabas. Exact (2021) complementa que esto tomará aún más fuerza por el gran protagonismo que han tomado las *startups* en los últimos meses.

Abregú (2021) también indica que los neo bancos están tomando mucha fuerza. Estas son entidades bancarias sin instalaciones físicas. Algunas características de este formato son que las operaciones son 100% en línea, los costos de mantenimiento son muy bajos, las aplicaciones son muy fáciles de usar y se centran en el usuario móvil. Además, pueden proveer a sus usuarios información en tiempo real.

Maestre (2020) añade que las personas optarán por ir a bancos y organizaciones en donde puedan hacer toda la operativa a través de una aplicación móvil. Exact (2021) afirma que el 75% de las personas valora una banca 100% digital y el 70% cree que el futuro de los pagos será sin contacto.

Si bien algunas entidades no han dado el paso a digitalizar sus servicios, Abregú (2021) afirma que más del 90% de los bancos han trasladado al menos uno de sus servicios a la nube digital, ya que mejora la duración de algunos procedimientos y reduce los costos a mediano y largo plazo.

Por último, Maestre (2020) agrega que la tecnología *blockchain* cada vez coge más peso en el mundo financiero, ya que la capitalización de mercado de las criptomonedas es de cientos de millones de dólares.

Exact (2021) argumenta que esta tecnología permite a los usuarios almacenar, verificar y rastrear toda su información financiera digital de forma segura y protegida. Sin embargo, Abregú (2021) argumenta que la mayoría de las criptomonedas siguen siendo percibidas como un negocio con falencias de seguridad.

Por otro lado, Exact (2021) afirma que el Big Data y la Inteligencia Artificial son de gran importancia para el análisis financiero, ya que permite realizar una explotación mucho más eficiente de la información, ayudando a las empresas a analizar grandes volúmenes de datos para la toma de mejores decisiones financieras.

Abregú (2021) añade que la inteligencia artificial también permite que los bancos cuenten con asistentes virtuales, capaces de ayudar a los clientes a que tomen decisiones de manera más sencilla.

COBIS (2019) agrega que la presencia de estas tecnologías permite que los bancos conozcan mejor a sus clientes y les puedan brindar una atención personalizada que se ajuste más a sus necesidades

Otro componente del entorno financiero que vale la pena analizar es el de los préstamos personales. Estos son definidos por Creditea (2019) como aquellos préstamos que se destinan a la compra de bienes o servicios, por lo que el importe no suele ser muy elevado.

Battioli (2019) considera que pese a la pandemia por COVID-19, no habrá un cierre del grifo del crédito y las entidades bancarias seguirán realizando préstamos a particulares y empresas.

La autora también considera que el precio de estos préstamos tenderá a la baja, sin embargo, se endurecerán los criterios de concesión. Por otro lado, las entidades financieras

también han cambiado la forma de comunicarse con sus clientes actuales y potenciales. Han pasado de un mercadeo tradicional a uno más informal como el contextual o de contenido.

Los bancos y demás entidades financieras han optado por pautar dependiendo del contexto en el que se encuentre el cliente y generar contenido como videos, infografías, material educativo, etc.

1.2.2.2 Entorno minorista

Según Coll (2020), un distribuidor minorista es aquel agente económico que se ubica en la penúltima fase de la cadena de valor. Es decir, aquel que transfiere bienes, o presta servicios, a los consumidores finales.

Lo que depara el futuro para todas las industrias tras la pandemia que se vive aún es incierto, y en los minoristas es todavía más complicado visualizarlo; sin embargo, existen varias tendencias que pueden visualizarse en el presente y futuro cercano.

Los minoristas han tenido que adoptar ciertos cambios de manera muy rápida. Destacan los aforos reducidos, los protocolos sanitarios estrictos y en algunos casos, la transformación de los modelos de operación. InMotion (2021) afirma que las empresas deben darle cada vez más importancia a algunas áreas como los servicios omnicanales, la personalización, el *e-commerce* y la *customer experience*.

Según Fonseca (2019), omnicanal hace referencia a las empresas que consiguen que todos sus canales de venta estén conectados. Esta estrategia es relevante ya que ofrece a los clientes una nueva y más completa experiencia de compra. Incluso, InMotion (2021) resalta que muchos análisis predicen que el *retail* no volverá a funcionar como se concebía algunos meses atrás. De ahora en adelante, las estrategias omnicanal, servicios de click & collect y entregas a domicilio serán claves.

Por otro lado, Esteban, (s.f.) define la personalización como aquel conjunto de estrategias y acciones que permiten a las empresas ofrecer una oferta de productos y servicios diferenciados para cada cliente.

El comercio electrónico, o *e-commerce* es uno de los sectores que actualmente cuenta con mayor actividad. Cámara Valencia (2021) estima que cerca del 17% del comercio minorista se da a través de medios electrónicos. Su auge se debe principalmente al rápido avance de la tecnología y los nuevos hábitos de consumo por parte de los consumidores.

En Costa Rica, PROCOMER (2018) previó que el e-commerce capturará un 15% de las ventas minoristas. No obstante, el COVID-19 hizo que esta porción fuera mayor. Esto se debe principalmente a que el consumidor tiene a su disposición el poder de adquirir cualquier tipo de productos, sin importar su naturaleza.

Además, recientemente el *m-commerce* ha tomado más relevancia. Este se refiere al comercio móvil. Las bases de este se asemejan a las del e-commerce, con la diferencia de que las compras se realizan en dispositivos móviles.

Esto no se trata únicamente de estar en la web, por lo que los negocios no pueden descuidar los otros canales. Es importante mencionar también que el e-commerce permite ampliar el rango de clientes de las empresas, ya que se puede acceder a los productos ofrecidos desde cualquier parte del mundo.

Esto se debe lograr brindando una experiencia al cliente que considere satisfactoria. Según Moreno (2020), esta experiencia, conocida también como *customer experience*, se reduce a que todo lo que hace una empresa contribuye a cómo esta es percibida por los clientes.

Lo anterior se entiende como relevante ya que si una empresa ofrece buenos productos, pero hay puntos de contacto que no satisfacen al cliente, es probable que la experiencia general no sea satisfactoria. CepymeNews (2021) añade que tendencias como el uso de inteligencia artificial (AI) y entregas autónomas se encuentran cada vez más presentes en la industria minorista.

BONSAI (2019) suma que las empresas pueden utilizar la AI como aliada en ventas o para mejorar la productividad en procesos operativos. Sin embargo, admite que uno de los sectores más beneficiados es el de mercadeo, ya que se ha aprovechado de esta tecnología para crear experiencias personalizadas a los clientes.

CentralAmericaData (2021) agrega que las empresas están utilizando la información y la big data para conocer mejor a sus consumidores y poder tomar decisiones más certeras. Otra tendencia relacionada con la tecnología se trata de las entregas autónomas. Belluomo (2019) cree que las entregas autónomas predominarán más que los vehículos autónomos; sin embargo, considera que actualmente es una pesadilla para muchos minoristas, ya que es ineficiente, costosa y precisa una logística masiva en áreas urbanas.

Es de suma relevancia comentar no solo las tendencias de las empresas minoristas, sino también navegar lo que los consumidores buscan en la actualidad. Es por esto que Durán (2021) define tendencias como los consumidores abrumados, los *locavores* y las recogidas en tiendas, las compras por medio de voz, las marcas más auténticas, el consumo ético y sostenible, la economía colaborativa y el comercio de segunda mano

Las generaciones Millennial y Z están convirtiéndose en el grupo con mayor presencia en el mercado. Esto es importante ya que se deben estudiar los patrones de consumo de estos. Estas generaciones trabajan entre 40 y 50 horas semanales y viven experiencias de compra fugaces, por lo que presentan una alta cancelación de compra.

Además, las personas suelen realizar de manera más frecuente compras en línea. Una tendencia reciente que ha tomado fuerza es la de comprar en línea y recoger en la tienda, ya que los consumidores se aseguran de que podrán conseguir lo que necesitan antes de movilizarse a un punto de venta.

Asimismo, recientemente marcas como Amazon, por medio de Alexa, han activado compras por medio de la voz, lo que permite a los consumidores realizar compras con solo decir a su dispositivo inteligente; adicionalmente, las generaciones mencionadas con anterioridad buscan obtener más que un producto o servicio al realizar una compra, por lo que buscan marcas auténticas. Jiménez (2018) afirma que el 91% de los consumidores a nivel global indican que están dispuestos a premiar a aquella marca auténtica a través de su compra.

Una marca auténtica es definida por este autor como una marca que tiene valores y moral y los respalda sin importar lo que ocurra, mientras que honestamente divulga sus prácticas. Además, Neele (2021) considera que los consumidores se están inclinando por alternativas que tengan una buena relación entre consumo y salud. Esta tendencia también se conoce como economía del cuidado, ya que cuida de la gente y del planeta.

Capítulo 2: Descripción de la situación actual de la empresa Grupo UNICOMER.

2.1 Aspectos generales de la empresa Grupo UNICOMER.

2.1.1 Aspectos generales de la empresa.

Grupo Unión Comercial Sociedad Anónima (UNICOMER, S.A.) ofrece una alta gama de productos de marcas con renombre mundial y pequeños artículos de hogar, muebles, audio, video, productos electrónicos, accesorios y productos de óptica, motocicletas y una variedad de accesorios tecnológicos. Cuentan con más de 15 mil colaboradores directos para ofrecer a los clientes una amplia y moderna línea de productos a crédito; además, buscan ofrecer una gama de valores agregados para ayudar a la obtención de créditos a las personas que buscan emprender un negocio.

Grupo UNICOMER fue fundado en el año 2000 con la adquisición de las marcas del Grupo Holandez CETECO, de donde proviene La Curacao y Almacenes Tropigas, con la venta al por menor de muebles, electrodomésticos y artículos para el hogar. Las cadenas comprenden los países de Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua. Con ellas se suma ServiTotal que nace con el propósito de dar soporte técnico para todos los productos comercializados por las cadenas de Grupo UNICOMER.

Además, crea nuevas oportunidades para micro y pequeños empresarios ofreciéndoles planes de financiamiento más atractivos. Dentro de sus cadenas se encuentran: La Curacao Centroamérica y República Dominicana, Almacenes Tropigas y Loco Luis en Centroamérica, UNICOMER en los Estados Unidos, Courts y Lucky Dollar en el Caribe, AMC Unicon, Price Hacker y Home and Nature en Aruba, Omni en Curacao, Bonaire y St. Maarten, Artefacta y Baratodo en Centroamérica, Sudamérica y el Caribe. Convirtiéndose en el operador de tiendas con la cuota de mercado más alta, en 20 de los 26 países en los que opera.

Su rápido crecimiento impulsó las cadenas a una expansión que llegó hasta el mercado estadounidense con la cadena UNICOMER en Texas en el 2004. En el 2005 se expande a

República Dominicana con La Curacao y expandiendo sus servicios con Óptima Curacao en Centroamérica. Fue así como Grupo UNICOMER se fue consolidando y sumando marcas a su portafolio, adquiriendo la cadena líder del grupo inglés, Courts, en el 2006, formando parte de las familias en Jamaica, Belice, Barbados, Guyana, Trinidad y Tobago y otras islas del Caribe. Al año siguiente iniciaron operaciones con Lucky Dollar en Jamaica.

En el 2008 la expansión continuó y se abrieron sucursales de Courts en Nueva York y se inauguró La Curacao en Costa Rica. En el 2011 expande su presencia hasta el Ecuador, adquiriendo la marca Artefacta. En este mismo año se lanza La Curacao online siendo las primeras de su tipo en Centroamérica y República Dominicana. El Grupo UNICOMER tuvo una considerable suma de marcas en el año 2012, cuando adquirió a su portafolio las cadenas Gollo en Costa Rica, Courts Optical en el Caribe y el lanzamiento de Baratodo en Ecuador.

En el 2013 consolida el servicio a crédito de la cadena La Curacao, lanzando la cadena de préstamos en efectivo La Curacao Cash en Centroamérica e innovando con la cadena de ventas de motocicletas Tropi Motors. En el 2014 se suma el grupo AMC Unicon en Aruba marcando la entrada al Caribe Holandés. Se lanzaron las tiendas virtuales Courts.com y Gollotienda.com dando a las familias caribeñas y costarricenses la opción de comprar en su casa.

En el 2015 la empresa adquiere la propiedad intelectual y marca RadioShack para Centroamérica, Sudamérica y el Caribe, agregando más de 190 franquicias en estas regiones. Adicional a esto, en diciembre 2015 inicia operaciones en Paraguay al adquirir la cadena Electrofacil reafirmando su estrategia de expansión de Sudamérica y se inicia la oportunidad de préstamos en efectivo en el Caribe con Ready Cash en Jamaica. Grupo UNICOMER adquirir otras marcas de propiedad intelectual y contratos de franquicias ya existentes como RadioShack

En el 2017, emitieron bonos internacionales por US \$350 millones, siendo uno de los primeros emisores corporativos en Centroamérica. En el 2018, por cuarto año consecutivo, recibieron una calificación internacional de riesgo de BB- con perspectiva estable por parte de las agencias de calificación Fitch Ratings y Standard & Poors. De igual forma, recibieron otro reconocimiento como el premio al Corporativo Centroamericano y del Caribe con la Mejor Estrategia de Mercados de Capitales.

Grupo UNICOMER creció de 3000 colaboradores, 160 tiendas, cuatro países a ser uno de los grandes empleadores, contando con más de 15 mil colaboradores en más de 1000 tiendas en 24 países, apoyando incondicionalmente al desarrollo comunitario, educación y medio ambiente de las áreas más necesitadas en los países donde opera como parte de sus valores de

responsabilidad social-empresarial. Para el 2018 contaba con presencia en 24 países, con 15,375 colaboradores y con más de 1125 puntos de venta físicos, teniendo un alto crecimiento entre el 2012 al 2018, como se puede observar en el siguiente gráfico.

Imagen #1
Puntos de venta UNICOMER



Fuente: Imagen tomada de grupounicomer.com

Para ese mismo año percibía ingresos por zonas geográficas, el 51,5% proviene de Centroamérica, el 30,2% del Caribe, un 17,8% de Suramérica y un 0,5% de Estados Unidos. Estos mismos, categorizados por productos, el 36,8% de los ingresos provienen de electrónicos y computadoras, un 33,1% de línea blanca, un 17,8% de mueblería y colchonería y un 12,3% en otros productos; además, cuenta con más de 1.5 millones de clientes activos de crédito, más de 2.3 millones de cuentas activas y más de 6.4 millones de unidades vendidas en los países con presencia.

2.1.2 Misión, visión y valores de la empresa.

2.1.2.1 Misión Grupo UNICOMER

Ser líder en la comercialización de muebles, electrodomésticos, electrónicos y otros productos en los mercados que operan, sirviendo las necesidades de sus clientes, con productos y servicios financieros innovadores, con la dedicación y esmero que se merecen, fomentando un ambiente profesional para el desarrollo de sus colaboradores y proveedores, sirviendo a las

comunidades y logrando un crecimiento sostenible para cumplir con las expectativas de los accionistas.

2.1.2.2 Visión Grupo UNICOMER

Ser una organización comercial y de servicios financieros de clase mundial que logra sus metas de negocio y responsabilidad social a través de un liderazgo ejemplar en un ambiente profesional, diverso que promueve integridad, honestidad y respeto a los demás.

2.1.2.3 Valores Grupo UNICOMER

Trabajo en equipo, responsabilidad, servicio al cliente, lealtad, integridad y liderazgo.

2.1.2.4 Responsabilidad Social Grupo UNICOMER

Grupo UNICOMER, a través de diversos programas, tanto internos como externos, ha beneficiado a miles de niños, jóvenes y adultos para cumplir con su compromiso de contribuir al desarrollo sostenible en los países que opera. La empresa ha implementado diversas prácticas y proyectos que espera seguir fortaleciendo.

Dentro de su compromiso destaca mejorar la calidad de vida de las familias de los colaboradores y las comunidades que ayudan, a través de programas que impactan en los ámbitos sociales, económicos y ambientales. Sus prioridades son promover el bienestar y desarrollo de sus colaboradores, beneficiar a las comunidades que sirven a través de educación, salud y desarrollo comunitario y fomentar la reutilización de materiales reciclables y el cuidado del medio ambiente. Grupo UNICOMER cuenta con tres vertientes de responsabilidad social-empresarial, siendo estos: valor social, valor económico, valor ambiental; además cuentan con programas dedicados a la educación, desarrollo comunitario y medio ambiente.

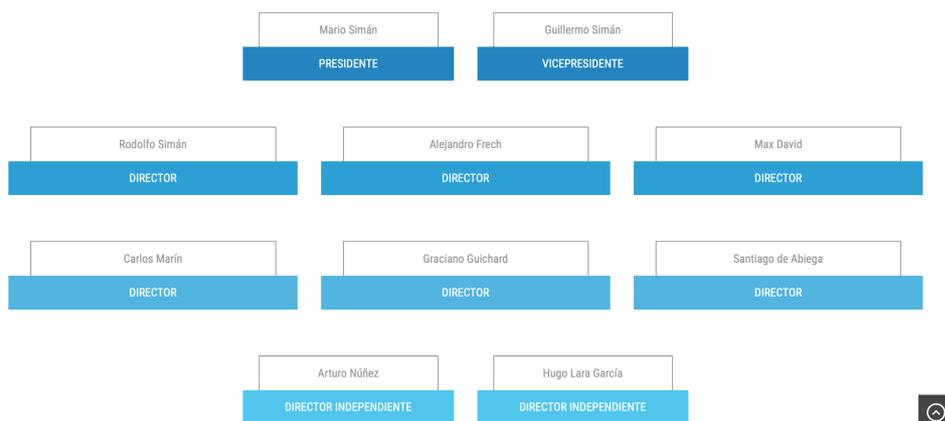
2.1.3 Estructura organizacional.

2.1.3.1 Gobierno Corporativo

Grupo UNICOMER cuenta con un Gobierno Corporativo sólido de estructura matricial que es esencial para la generación de valor. Este busca la alineación de los intereses de la compañía y los públicos con los que se relacionan. Desde la casa matriz se establecen directrices y políticas que son trasladadas a los países a través de las estructuras regionales. Dentro del Gobierno Corporativo se encuentra la Junta Directiva, el Comité de Auditoría y el Comité de Capital Humano. A continuación, se observa la Junta Directiva:

Imagen #2

Junta Directiva Grupo UNICOMER



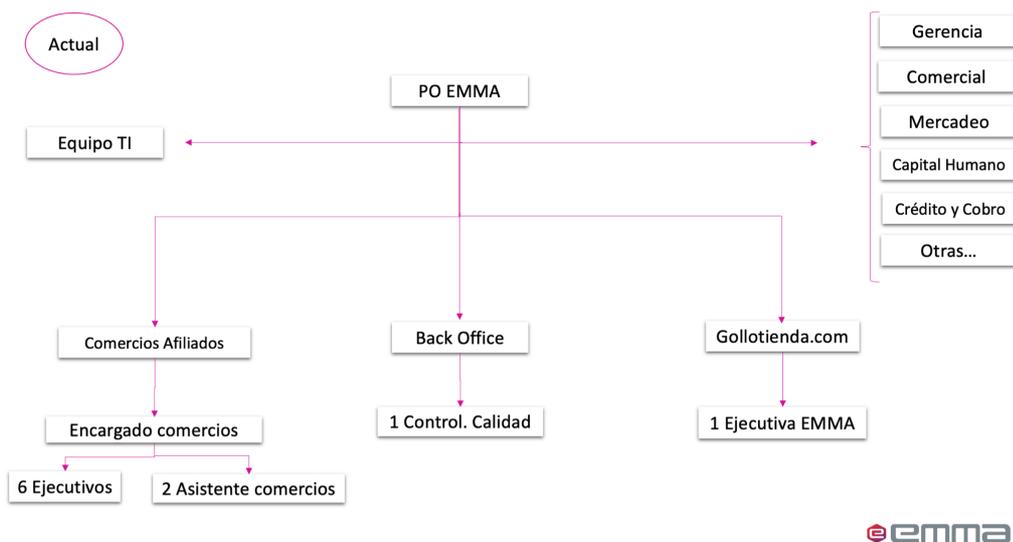
Fuente: Imagen tomada de grupounicomer.com

En el Comité de Auditoría se encuentran José Eduardo Simán como presidente del comité, Carlos Marín y Hugo Lara García, ambos como miembros del Comité de Auditoría. Dentro del Comité De Capital Humano se encuentran Hugo Lara García como presidente del comité, Guillermo Simán y Carlos Marín, ambos como miembros del comité.

2.1.3.2 Organigrama de marca EMMA

El departamento de marca EMMA en Costa Rica está dividido en dos segmentos principales, la primera en administración del negocio, compuesta por subdivisiones de Gerencia, Comercial, Mercadeo, Capital Humano, Crédito y Cobro, entre otros. El segundo segmento está enfocado en la aplicación en Tecnologías de Información, la cual se encarga de la operación de la aplicación electrónica. Dentro del departamento de la marca se encuentran los comercios afiliados, el back office y Gollo tienda.

Imagen #3
Organigrama Marca EMMA Costa Rica



Fuente: Imagen brindada por el gerente de marca Eliseo Araya, 2021.

2.1.4 Descripción de la plataforma.

2.1.4.1 Aspectos Generales

El producto de estudio para esta investigación es la plataforma EMMA (Easy Mobile Money Access). Esta nace en el 2019 y es la primera aplicación que representa una

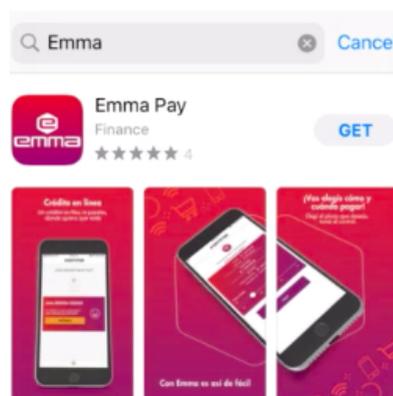
transformación digital en los mercados de Costa Rica y Trinidad y Tobago. EMMA viene a innovar el proceso con el que los clientes pueden solicitar sus líneas de crédito, en la forma de comprar en las sucursales del Grupo Unicomer, afiliados y en el comercio en general, de forma más rápida, segura y desde cualquier lugar. EMMA trabaja con inteligencia artificial, el cual permite que los usuarios se puedan registrar en menos de cinco minutos. La marca permite solicitar un crédito 100% digital, comprar en tiendas, retirar efectivo y próximamente permitirá pagar servicios. La plataforma está al alcance de todos ya que no es exclusiva para los clientes de Grupo UNICOMER.

La aplicación EMMA se descarga de forma gratuita para sus usuarios; sin embargo, EMMA monetiza de dos maneras. La primera a través de la comisión que se cobra a las empresas afiliadas el cual corresponde a un 4% de las compras realizadas en las mismas. La segunda y principal manera de monetizar, es la recaudación de los intereses de los créditos de los usuarios de la aplicación.

EMMA, al ser una aplicación móvil, se puede obtener a través de las plataformas App Store para los usuarios de iOS y en Google Play para los usuarios de Android. Para tener estos accesos se necesita un dispositivo móvil, con acceso a Internet que cuente con alguno de los sistemas operativos antes mencionados. La aplicación se puede descargar únicamente en Costa Rica, Trinidad y Tobago. La aplicación EMMA está próximamente a ser lanzada en Jamaica y en El Salvador. En la siguiente imagen se puede observar la aplicación para ser descargada desde la plataforma App Store.

Imagen #4

Aplicación EMMA PAY Costa Rica



Fuente: Imagen tomado de emmapay.com

Como se mencionó anteriormente, la aplicación también puede ser utilizada por los usuarios para hacer pagos en comercios afiliados a la marca. Los principales comercios de la red de afiliados en Costa Rica son los siguientes:

- Bufete Domínguez
- Moto Repuestos LA ANEXIÓN
- SÍ DENTAL, especialidades dentales
Nicoya
- Bogantes, supermercado
- Grupo Salazar
- Génesis
- Ebees S.A
- Multicentro
- iShop
- ADN
- Repuestos Automotriz VCA
- Bike Esparza
- Bodegón de la cerámica
- Motomás
- Veterinaria Agromédica
- Dental Plus
- Motocicletas Yamaha
- Motocicletas Benelli
- Hoteles Decameron
- Dr. Maz
- Materiales Meza
- Copier Solution
- Taller Castillo

Actualmente son más de 100 comercios afiliados, incluyendo otras marcas del Grupo UNICOMER; asimismo EMMA se puede utilizar en diferentes industrias como Accesorios electrónicos, almacenes, artículos industriales, automotriz, barberías, belleza y estética, deportes, educación, eventos, ferreterías, librerías, muebles y colchones, salud, turismo, entre otros. Esta variedad amplía la gama de productos, lo cual brinda muchas oportunidades de crecimiento y obtener un buen posicionamiento.

2.1.4.2 Uso de la aplicación

2.1.4.2.1 Registro de usuario

Para poder hacer uso del crédito en línea, el usuario primero debe descargar la aplicación de plataformas App Store o Google Play. Seguidamente el usuario se registra de forma manual una única vez. Este debe tomar foto de la cédula de identidad por ambos lados y

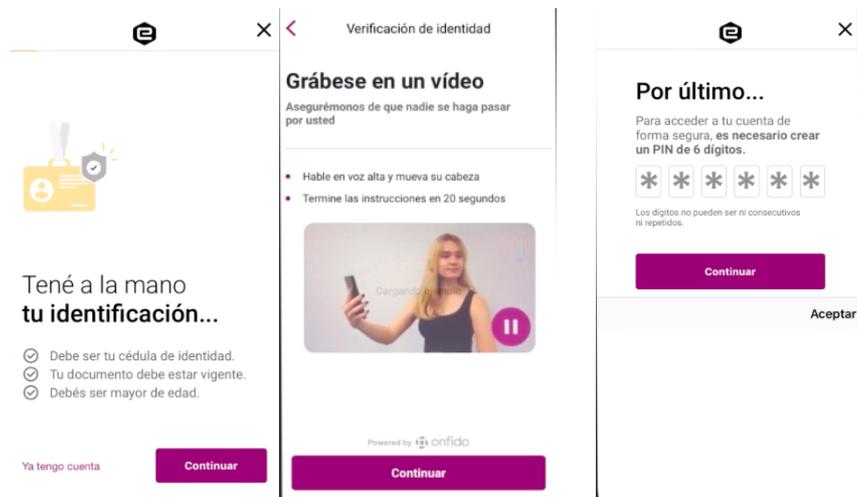
grabar un video de cara y voz para protección de datos del usuario, ver imagen #6. El requisito para el registro es que el usuario debe tener la cédula vigente y ser mayor de edad. El registro finaliza cuando el usuario confirma su cuenta por medio de un correo electrónico y crea un pin de seguridad.

Imagen #5
Inicio de aplicación EMMA PAY Costa Rica



Fuente: Imagen tomado de emmapay.com

Imagen #6
Registro de usuario en aplicación EMMA



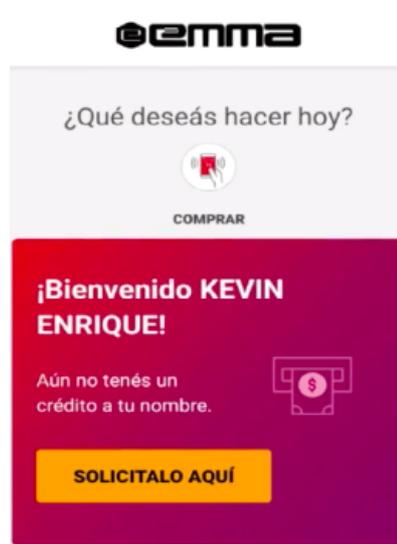
Fuente: Imágenes tomadas de emmapay.com

2.1.4.2.2 Solicitud de crédito en línea

El proceso para solicitar el crédito en línea en la aplicación es el siguiente. La aplicación muestra la opción para que el usuario solicite el crédito cuando así lo desee, como se muestra en la siguiente imagen.

Imagen #7

Solicitud de crédito en línea aplicación EMMA Costa Rica



Fuente: Imagen tomada de emmapay.com

Seguidamente el usuario responde unas preguntas de validación del sistema por seguridad, por ejemplo, “¿Qué tipo de ingresos tienes?”, “¿Cuáles son tus ingresos mensuales en cólon?””. Con base en las respuestas de las preguntas anteriores, la aplicación calcula el monto del crédito. Luego la aplicación muestra el monto aprobado por parte de EMMA. El usuario debe tomar una fotografía de la cédula de identidad y poner información personal, para confirmar que sea el usuario registrado quien está solicitando el crédito. Por último. el usuario debe aprobar el crédito, ver imagen #8.

Imagen #8

Aprobación de crédito en línea aplicación EMMA Costa Rica



Fuente: Imagen tomada de emmapay.com

Una vez con el crédito aprobado, el usuario puede elegir las fechas de pago, ver imagen #9, y firmar los documentos de manera digital. Luego el usuario puede hacer las compras que desee y la aplicación muestra el crédito consumido y el restante por utilizar, ver imagen #10.

Imagen # 9

Selección de fechas de pago



Fuente: Imagen tomada de emmapay.com

Imagen #10

Crédito consumido EMMA Costa Rica



Fuente: Imagen tomada de emmapay.com

2.1.4.2.3 Compras en Tiendas Unicomer y tiendas afiliadas

La metodología utilizada por los usuarios de EMMA para poder realizar una compra con el crédito en línea en las Tiendas Unicomer o afiliadas es “Scan and Go”, el cual ahorra tiempo y trámite al usuario. El usuario dentro de la tienda escoge el bien o servicio que desea comprar o pagar y luego ingresa a la aplicación. Dentro de la aplicación se escoge el botón de “comprar” y se debe colocar el código QR que tiene el producto, dentro de la pantalla del dispositivo móvil, como se visualiza en la siguiente imagen.

Imagen #11

Scan and Go EMMA Costa Rica



Fuente: Imagen tomada de emmapay.com

La aplicación identificará la tienda donde el usuario se encuentra, así como la información del producto. El usuario elige la cuota que desea pagar y lo agrega al carrito de la aplicación, ver imagen #12. La marca EMMA brinda la posibilidad de extender la garantía de los productos como beneficio por el uso de la aplicación. Luego el usuario revisa el total de la compra, realiza una firma en el dispositivo móvil y termina el proceso de compra recogiendo el producto en cajas, ver imagen #13.

Imagen #12

Detalles de compra Scan and Go EMMA Costa Rica

emmma

Unión Comercial de Costa Rica S.A
Cédula Jurídica 3-101-074154

Cédula: 207270612
Nombre Completo: JOSELYN JIMENEZ
Teléfono: 62802469
Fecha y hora: 22 - 11 - 2019 / 14:54

**DETALLE DE ARTÍCULOS
Y EXTRA GARANTÍAS A COMPRAR:**

Nombre del Producto: **COCINA A GAS**
SKU: 605050032

Precio sin impuesto: ₡ 123.015,76
Bodega: 0041
Garantía: 12 M
C.S.R.: ₡ 30.581,72
Garantía Extra: 24 M 22%

Venta Total:	₡ 150.079,23
Impuesto IVA:	₡ 19.510,30
Subtotal:	₡ 169.589,53
Prima:	₡ 0,00
Subtotal:	₡ 169.589,53
Total Financiamiento:	₡ 80.410,47

Fuente: Imagen tomada de emmapay.com

Imagen #13

Finalización del proceso de compra Scan and Go EMMA Costa Rica

emmma

Para confirmar tu compra necesitamos tu firma electrónica

Subtotal: ₡ 169.589,53

Prima: ₡ 0,00

Subtotal: ₡ 169.589,53

Total Financiamiento: ₡ 80.410,47

Total Crédito: ₡ 80.410,47

Fecha inicio de pago: 22 - 11 - 2019

Tasa Anual: 18,9%

Pagos 24 cuotas de: ₡ 3.350,00

Acércate a la caja más cercana para recibir tu producto

OK

Siguiente

Continuar

Fuente: Imagen tomada de emmapay.com

2.1.4.2.4 Retiro de efectivo

Los usuarios pueden retirar dinero en efectivo, correspondiente al crédito aprobado, manteniendo las condiciones establecidas. Para que estos puedan retirar dinero, se deben dirigir a una Tienda Gollo o La Curaçao. Una vez en la tienda, el usuario ingresa a la aplicación y selecciona el botón “Retirar dinero”. Luego indica el monto que desea retirar y selecciona el plazo y el monto de las cuotas para cancelar el crédito, ver imagen #14. Inmediatamente la aplicación muestra un número de solicitud y el usuario debe mostrarlo en cajas. Por último, se verifica que los datos de la factura estén correctos y el usuario realiza una firma digital y recibe el efectivo.

Imagen #14

Proceso de retiro de dinero EMMA Costa Rica

Retiro de dinero
La cantidad máxima que puedes retirar es
€ 5.000.000,00
¿Cuanto deseas retirar?
€ 150.000,00
Confirmar

1	2 ABC	3 DEF
4 GHI	5 JKL	6 MNO
7 PQRS	8 TUV	9 WXYZ
X	0 +	Done

Unión Comercial de Costa Rica S.A
Cédula Jurídica 3-101-074154

Cédula: 846-497679
Sr(a): RIOS RIOS ROBERTO
Dirección: H
Teléfono: 55584526
Número de cuenta: 4034513
Fecha y hora: 18-09-2020 09:26:28
Sucursal: ALAJUEL-CTRL

DETALLE DE DESEMBOLSO

Total Préstamo:	€ 150000
Total Financiamiento:	€ 255600
Total Crédito:	€ 405600
Pagos 36 cuotas(s) de:	€ 7100
Fecha inicio de Pagos:	01-AUG-19
Tasa Anual:	38.663808 %

Para confirmar tu transacción,
necesitamos de tu firma electrónica.

Fuente: Imagen tomada de emmapay.com

2.1.5 Mercado meta.

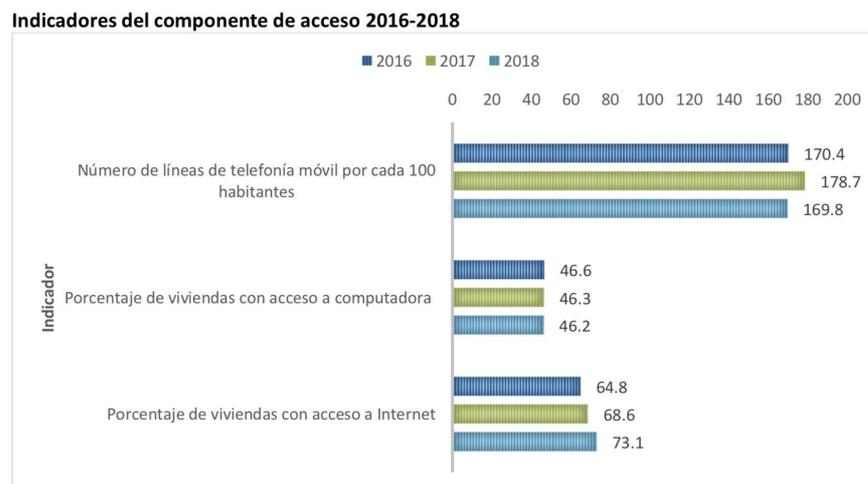
El mercado meta de la marca EMMA son personas costarricenses de 18 a 45 años, con preferencia al uso de la tecnología, especialmente el teléfono celular. Le gusta hacer sus

transacciones de forma digital y no hacer filas para cualquier trámite burocrático. La marca no diferencia el sexo de la persona ni la ubicación geográfica del mismo.

Para tener un acercamiento del tamaño del mercado meta, se tomó un estudio realizado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología, donde se muestra el crecimiento de uso de número de líneas móviles por habitantes, porcentaje de uso de computadoras y porcentaje con acceso a Internet en las viviendas por los años 2016-2018. En la imagen #15 se muestran los indicadores del componente de acceso a plataformas digitales. El número de líneas de telefonía móvil por cada 100 habitantes aumentó 5% entre el 2016 y el 2017, mientras que entre el 2017 y el 2018 el indicador presenta una disminución de 5%. Esta última parece indicar que el mercado de telefonía móvil podría estabilizarse. El porcentaje de viviendas con computadora se mantiene constante en los últimos tres años. De igual forma, el porcentaje de viviendas con acceso a Internet creció durante los tres años analizados. Entre el 2016 y el 2017 el aumento fue de 6% y para el último año representó 7%.

Los resultados de esta categoría son congruentes con los hábitos de consumo de la población actual. Internet y las redes móviles permiten a las personas cumplir con sus expectativas y necesidades.

Imagen #15
Hábitos de consumo de internet



Fuente: Elaboración propia con base en datos de operadores y proveedores de servicios de telecomunicaciones e INEC.

2.2 Empresas competidoras

2.2.1 Plataformas.

En Costa Rica, los mayores competidores de EMMA son OMNi y WINK. Ambos son servicios similares a EMMA, porque compiten en la misma industria de fintech y mismo mercado. Además, ofrecen servicios y uso de tecnología similar debido a que utilizan inteligencia artificial y machine learning.

2.2.1.1 OMNi

Actualmente OMNi está mejor posicionado en el mercado costarricense debido a la gran popularidad por OMNiBici en el 2019, primer servicio de bicicletas compartidas y disponibles a la población costarricense con el fin de proveer un medio de transporte limpio, con cero emisiones de gas y cuyo requisito es descargar la aplicación y pagar por medio de OMNiMoni para usarla.

OMNi compite con la marca EMMA con su servicio de OMNiMoni. OMNiMoni es un monedero digital llamado Moni, el cual permite hacer pagos inmediatos desde la aplicación a cuentas OMNi, a bancos terceros y hacer pagos a servicios públicos. Este cuenta con una aplicación disponible tanto para sistemas operativos iOS y Android. Este también permite realizar pagos por medio de códigos QR, lo cual es una de las características más importantes de EMMA. Junto con esto, los usuarios de OMNi pueden solicitar una tarjeta de débito que se vincula con OMNiMoni. OMNi fue respaldado por Coopenae hasta el 2021. Seguidamente se muestran las imágenes de la aplicación OMNi y del servicio de OMNiMoni.

Imagen #16

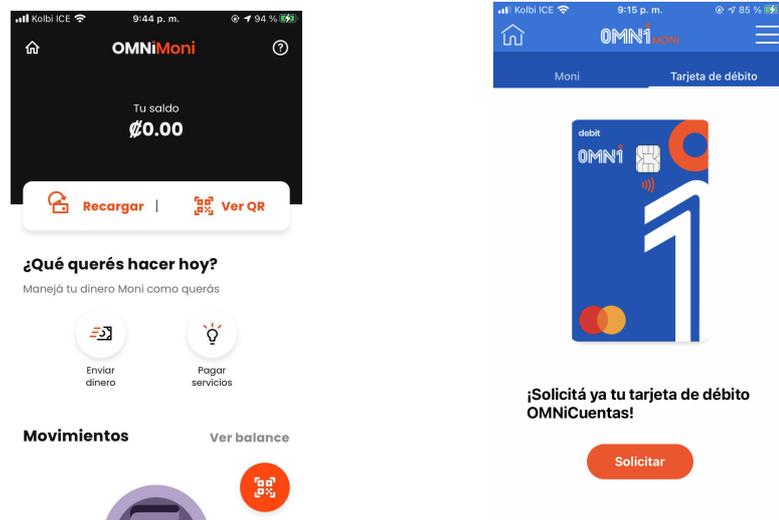
Vista de la aplicación OMNi desde un celular móvil.



Fuente: Imagen tomada de la aplicación OMNi Costa Rica.

Imagen #17

Vista del servicio OMNiMoni desde un celular móvil.



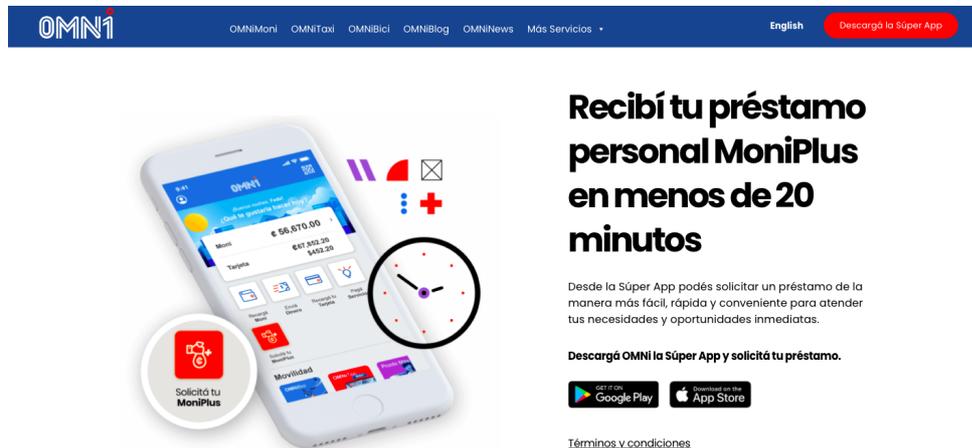
Fuente: Imágenes tomadas de la aplicación OMNi Costa Rica.

Además, para el año 2021 agregaron el servicio de préstamos personales a sus usuarios llamado MoniPlus, para atender necesidades inmediatas. Sin embargo, a diferencia de EMMA que ofrece directamente los créditos, OMNi es solo una plataforma de negocios intermediaria

para conectar a proveedores de servicios financieros a usuarios y no participa en estos. Seguidamente se muestra la promoción de MoniPlus.

Imagen #18

Promoción de MoniPlus en omni.cr



Recibí tu préstamo personal MoniPlus en menos de 20 minutos

Desde la Súper App podés solicitar un préstamo de la manera más fácil, rápida y conveniente para atender tus necesidades y oportunidades inmediatas.

Descargá OMNI la Súper App y solicitá tu préstamo.

[Google Play](#) [App Store](#)

[Términos y condiciones](#)

Fuente: Imagen tomada de omni.cr

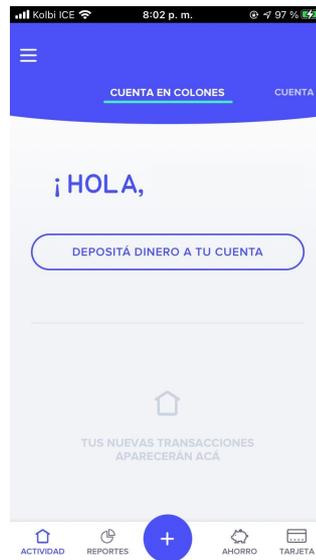
2.2.1.2 Wink

Wink es la segunda competencia más fuerte para EMMA en la industria fintech. Wink ofrece a sus usuarios un estilo de vida financiero 100% digital. Al igual que EMMA y OMNi, Wink cuenta con una aplicación para celular, la cual brinda herramientas financieras. Además, este ofrece una tarjeta de débito, la cual está vinculada con la aplicación móvil y esta puede ser usada para hacer pagos a nivel internacional.

Con la aplicación, el usuario puede realizar pagos y transferencias, crear metas de ahorro y tener un análisis de las finanzas con los reportes automáticos de gastos e ingresos de meses anteriores. A continuación, se muestra la vista de las funciones de la aplicación.

Imagen #19

Vista de usos de cuenta de débito de Wink



Fuente: Imagen tomada de la aplicación Wink Costa Rica.

Como se observa en la imagen anterior, en la aplicación se puede hacer depósitos de dinero a la cuenta, ver transacciones recientes y estados de la cuenta en colones, dólares y paypal.

Imagen #20

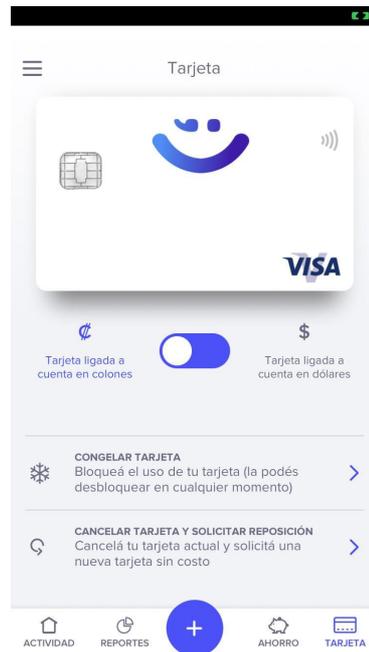
Vista de análisis financieros de cuenta de Wink



Fuente: Imagen tomada de la aplicación Wink Costa Rica.

Imagen #21

Vista de tarjeta de débito de Wink



Fuente: Imagen tomada de la aplicación Wink Costa Rica.

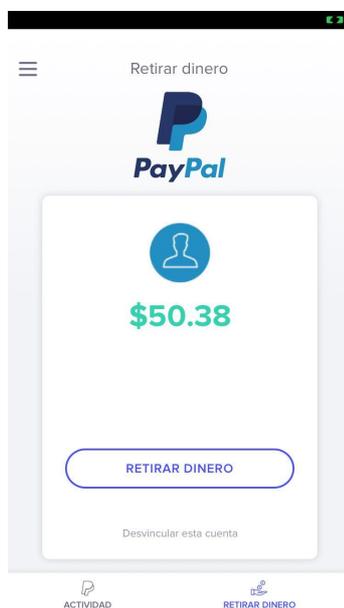
En la aplicación se puede visualizar la tarjeta que es brindada por el servicio. Además, una ventaja de esta aplicación sobre la competencia, es que provee a sus usuarios la opción de convertir la divisa de la cuenta vinculada a la tarjeta, ya sea de colones a dólares o viceversa, esto con solo oprimir un botón. Esta función es muy útil si el usuario suele realizar transacciones en ambas divisas sin requerir diferentes cuentas.

Es importante mencionar que la aplicación es gratuita y disponible tanto para sistemas operativos iOS, Android y Huawei. Para brindar seguridad y proteger las cuentas de los usuarios de accesos no autorizados, Wink utiliza reconocimiento facial, biometría y encriptación dentro de la aplicación. Wink está respaldada actualmente por Coopenae. Todos los trámites que el usuario debe realizar para poder registrarse en la aplicación u obtener la tarjeta de débito son 100% en línea.

A diferencia de EMMA y OMNi, Wink cuenta con una alianza con Paypal, sistema de pagos en línea a nivel mundial, que soporta transferencias de dinero entre usuarios y es una alternativa electrónica a los medios de pagos tradicionales. Esto permite que Wink sea una plataforma para retirar fondos de Paypal el mismo día, y poder utilizar estos por medio de la aplicación o retirarlo por medio de un cajero automático, con el uso de la tarjeta Wink.

Imagen #22

Vista de cuenta de paypal de Wink



Fuente: Imagen tomada de la aplicación Wink Costa Rica.

2.2.1.3 Competencia indirecta

Con respecto a la competencia indirecta de EMMA se encuentran las siguientes entidades: Kuiki, Beto le presta, Multi Money y Credix, las cuales brindan créditos accesibles y sin muchos requisitos a la población costarricense para que estos puedan comprar bienes y servicios.

Además, bancos como el BAC, Banco Nacional, Banco Popular y Banco Promerica, quienes ofrecen productos sustitutos de otorgamiento de crédito como préstamos personales, de vivienda, prendas, corporativos, entre otros, los cuales vienen siendo la competencia indirecta de EMMA.

2.2.2 Promoción

2.2.2.1 OMNi

2.2.2.1.1 Redes Sociales

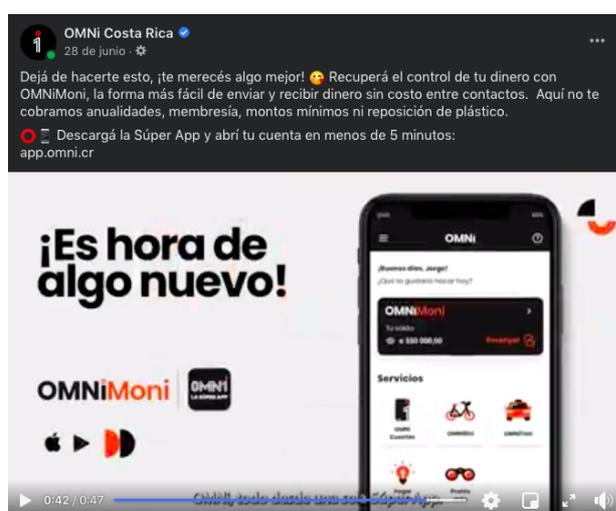
Las redes sociales con las que cuenta OMNi son Facebook, Instagram, Twitter, Youtube y Tiktok. OMNi cuenta con gran posicionamiento en redes sociales y se encuentra muy activo dentro de éstas.

Para Facebook, Instagram y Twitter, el contenido en estas redes sociales es el mismo. En cuanto a la promoción dentro de estas, dado que OMNi ofrece varios servicios, la promoción para el servicio financiero es mezclada con los otros servicios por lo que esta no está tan presente para los usuarios.

OMNi utiliza una campaña para promocionar su servicio financiero, siendo “¡Es hora de algo nuevo!”, mencionando una relación tóxica entre los bancos y los usuarios, por lo que OMNi utiliza videos de entretenimiento para brindar este mensaje, ofreciendo a los usuarios enviar y recibir dinero sin costo.

Imagen #23

Publicación sobre campaña de promoción OMNi



Fuente: Imagen tomada de Facebook de OMNi Costa Rica.

Además de lo anterior, OMNi cuenta con un blog llamado #MoniMonday donde brinda información variada y de valor a sus usuarios. Los temas mencionados por el blog son principalmente sobre compras inteligentes en Internet, apoyo al consumo local, consejos financieros, la OMMiMoni y demás.

Imagen #24

Publicación sobre blog OMNi



Fuente: Imágenes tomadas de Facebook de OMNi Costa Rica.

En cuanto a Youtube, OMNi cuenta con tres listas de reproducción, “Revolucionando Esta Vara”, “OMNi Sessions Música” y “Subidas”. La primera es un podcast realizado por OMNi de temas varios, la segunda son sesiones de música en vivo y la tercera son vídeos cortos promocionales, por lo que a continuación se hablará de esta última. Los vídeos en esta lista de reproducción son recientes ya que fueron subidos a partir del 7 de mayo de 2021. Estos están enfocados en la campaña antes mencionada “¡Es hora de algo nuevo!, los cuales hacen partícipes los servicios financieros brindados por OMNi. Además, el video más reproducido por los usuarios es el video con el nombre de la misma campaña y cuenta con 100.656 reproducciones.

Por último, OMNi es la única marca que utiliza la red social TikTok como canal para comunicarse con sus usuarios. En cuanto al contenido en esta red social, utilizan las

mismas campañas de promoción que las otras redes sociales. Además, suben videos de entretenimiento siguiendo tendencias dentro de la red social.

2.2.2.1.2 Página Web

La página web de OMNi es omni.cr. Este es un medio oficial de comunicación entre la marca y los usuarios. En esta se muestran los usos, acciones de la aplicación móvil, así como los beneficios que tienen los usuarios. OMNi se presenta como “Una revolución disruptiva” ya que en esta misma aplicación se pueden encontrar servicios de finanzas, movilidad, *lifestyle* y salud. Por lo que a diferencia de la plataforma EMMA y la competencia nacional, OMNi se considera una aplicación integral. A continuación, se observa un segmento de la página web de OMNi.

Imagen #25

Vista de la página web omni.cr



Fuente: Imagen tomada de la página web omni.cr

Con respecto al servicio de finanzas, en la página web se muestran a detalle las acciones que el usuario puede llevar a cabo con la aplicación. Entre estos están pasar dinero a los contactos gratuitamente, pago de servicios públicos desde el celular, enviar dinero por medio de códigos QR y más. Entre los beneficios que obtienen los usuarios al usar los servicios financieros que se muestran en la página web se encuentran descuentos al usar la tarjeta de débito en tiendas de ropa, fitness, estudio, salud y más, sin embargo, no muestra el nombre de estas tiendas o ubicación.

2.2.2.1.3 Correo Electrónico

Por medio del correo electrónico, OMNi promociona a sus usuarios descuentos y los mantiene informados con anuncios importantes sobre la aplicación móvil por medio del correo electrónico. Igualmente envía mensualmente reportes financieros de la cuenta de débito a sus usuarios.

2.2.2.2 Wink

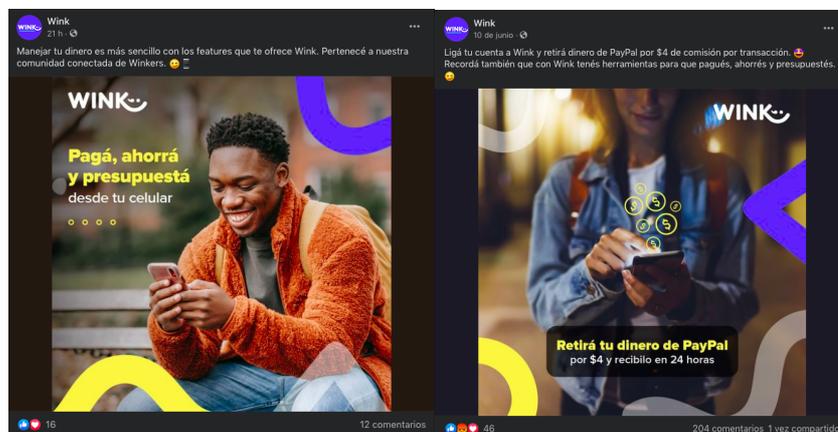
2.2.2.2.1 Redes Sociales

Las redes sociales utilizadas por Wink son Facebook, Instagram, Twitter y YouTube. Se observa que la marca no está muy presente en las redes sociales, ya que para el 2021 se han realizado únicamente cinco publicaciones en las plataformas de Facebook e Instagram.

Las campañas de promoción que se pueden observar tanto en Facebook como en Instagram son principalmente dos. La primera es sobre los beneficios y acciones que el usuario puede realizar por medio de la aplicación como lo es pagar, ahorrar, presupuestar o retirar dinero de paypal. A continuación, se pueden observar dos publicaciones referentes a esta campaña.

Imagen #26

Publicaciones sobre la aplicación de Wink en Facebook



Fuente: Imágenes tomadas de Facebook de Wink Costa Rica.

La segunda campaña de promoción que tiene Wink dentro de estas redes sociales son sobre protección contra el Covid-19. Estos hacen referencia a realizar pagos por medio de la aplicación sin salir de casa y una referencia al Pacto Nacional “Frená La Ola”, como homenaje por los 3000 fallecidos por el Covid-19. Facebook es la red social con mayor interacción por parte de los usuarios de Wink, ya que sus publicaciones superan los 600 comentarios y más de 50 “me gusta”.

Con respecto a Twitter, esta es la red social menos utilizada por Wink, ya que solo tiene una publicación en el 2021. Se puede observar que esta red social se usa para promocionar los beneficios del uso de la tarjeta y de la aplicación de Wink. Entre sus pasadas campañas de promoción se encuentran descuentos especiales en diferentes comercios al utilizar la tarjeta como medio de pago, uso de SINPE móvil en la aplicación, beneficios sobre de ahorro automático, pagos de servicios por medio de la aplicación, entre otros.

Por último, en YouTube, la marca cuenta con dos listas de reproducción, una llamada “Subidas” y la otra “YouTube Shorts”. Se observa que esta red social es utilizada únicamente para brindar cápsulas informativas sobre el uso de la aplicación. Dentro de la primera lista de reproducción, se encuentra un total de ocho videos. El primer video llamado “Descargá Wink”, contando con 549.314 visualizaciones. El último video y más reciente subido el 8 de julio de 2021, llamado “Wink, tu app financiera digital”, contando con 68 visualizaciones. Dentro de la segunda lista de reproducción, se encuentran cinco videos siendo estas cápsulas informativas de entre 16 a 23 segundos cada una. El video más reproducido en esta lista se llama “Cómo vincular tu cuenta PayPal y retirar dinero usando Wink”, subido el 8 de abril de 2019, con 17.677 reproducciones.

2.2.2.2.2 Página Web

La página web de Wink es holawink.com. Este es el medio más importante para la marca, ya que es donde se brinda toda la información relacionada con cuentas, tarjeta, uso de paypal, beneficios, contactos y más. Dado que Wink opera 100% en línea, su página web es su medio de contacto más oficial para sus usuarios.

Desde que se ingresa a la página web, Wink muestra la propuesta de valor de la marca, como su aplicación, facilidades con la tarjeta, alianza con paypal, transparencia y seguridad de la marca. Dentro de los beneficios, se muestran más de 100 diferentes descuentos para los

usuarios por el uso de la tarjeta. Entre estos están descuentos en restaurantes, centros de deporte, artículos para el hogar, veterinarias, universidades, hospitales, hoteles, cine y más.

2.2.2.2.3 Correo Electrónico

Wink hace uso del correo electrónico para promocionar principalmente su campaña de beneficios de uso de la tarjeta de débito para sus usuarios. Wink envía una vez al mes esta campaña a sus usuarios.

2.3 Estrategia comercial de Grupo UNICOMER

2.3.1 Estrategia actual de su plataforma EMMA.

EMMA se encuentra en constante innovación en cuanto a la promoción, se esfuerzan por que su propaganda sea muy dinámica, rápida, personalizada y además espontánea. Actualmente, sus dos formas de promoción más representativas de la marca son; “A mover el dedo” y la otra más popular es “en dos toques”

A mover el dedo, se refiere a que se puede comprar o apartar cualquier objeto en los segundos que tome del dedo para tocar el botón. La principal idea es reflejar la rapidez y efectividad de la aplicación. Por otro lado, “en dos toques” representa muchos significados, como lo son aprobación del crédito muy rápido, compras en menos de un minuto, sin papeleo, sin filas, para cualquier ocasión, para que una tarjeta de crédito, fácil, rápido y seguro desde donde estés, entro otros.

Esta aplicación se preocupa por sacar de manera constante diferentes catálogos de promociones y, además, por personalizar las promociones por mes. Por ejemplo, durante el mes de febrero se dedican al día de los enamorados, el mes de junio para el día del padre, agosto hacen fuertes campañas para el día de la madre, en septiembre se enfocan en el día de la independencia, octubre sacan propaganda relacionada con Halloween, en noviembre sacan infinitas promociones del viernes negro y en diciembre hacen una gran campaña navideña.

Todas sus campañas son bien elaboradas y enfocadas en su objetivo; por ejemplo, para el día del padre sacan promociones de elementos que caracteriza a los papás. Durante el 2021 ofrecieron objetos relacionados con accesorios electrónicos, fútbol, turismo y automotriz. Utilizaban lemas como “para papá”, “papás felices en dos toques”, “disfrutar con papá”, “si papá es deportista apoya su rutina”, “celebra con papá”, entre otros.

Por otro lado, EMMA realiza “vivos” por medio de sus redes sociales de manera constante. Con la finalidad de regalar premios y para promocionar sus nuevos elementos. Durante los vivos explican de forma detallada cómo pueden concursar para ganar las rifas. Esto le genera un sentimiento de dependencia sobre el perfil de EMMA a los clientes, y así puedan ver diferentes ofertas y productos nuevos. Para incentivar a sus clientes, EMMA ofrece el transporte gratuito.

Desde que inició la pandemia mundial, EMMA se adaptó y le dio una gran oportunidad de crecimiento a la plataforma virtual. Usan publicidad para que puedan comprar rápido desde casa, siguiendo las órdenes sanitarias. Uno de sus lemas más populares actualmente es “Cuidémonos juntos siguiendo los lineamientos dados por el Ministerio de Salud”.

Los medios de comunicación con los clientes, utilizados por el equipo de EMMA en Costa Rica son redes sociales, notificaciones por medio de la aplicación, mensajería telefónica, llamadas telefónicas, página web, anuncios de televisión, medios tradicionales y directamente en los comercios afiliados.

2.3.2 Plan de mercadeo desarrollado.

EMMA se caracteriza por tener una imagen fuerte de marca, en todas sus publicaciones y anuncios sobresalen los colores y tipos de promoción que son característicos de la marca. Sus redes sociales son altamente interactivas y tienen un índice de respuesta bastante alto. Esta plataforma virtual se encarga de reflejar lo rápido y sencillo que es comprar a través de esta aplicación.

Esta plataforma virtual tiene un plan de mercadeo fuerte en redes sociales; sin embargo, también cuenta con vallas publicitarias a lo largo del país, también cuenta con “banners” y “flyers” en los comercios afiliados y además pasan anuncios por televisión.

EMMA tiene una estrategia distinta para cada red social. Por ejemplo, Instagram en los últimos años ha ganado mucha fuerza con respecto a los comercios virtuales. Ellos hacen

publicaciones cada dos días. Lo cual es muy bueno para que se mantengan en contacto constante con los clientes pero que no se saturan de información. Suben historias de forma diaria que duran solamente 24 horas, con diversas promociones y usualmente están enlazadas a la página web respectiva para que puedan realizar la compra “en dos toques”. También mantienen diferentes carpetas de “highlights” que son historias guardadas; es decir, el tiempo de aparición no vence, meramente informativas. Explican detalladamente los diferentes procesos relacionados con EMMA; información básica de los créditos, para que funciona el “Scan & Go”, como registrarse o afiliarse, promociones, comercios, entre otra información relevante.

Facebook es la red social más interactiva, hacen varias publicaciones en un día informando de las distintas promociones actuales y de los productos que pueden adquirir por medio de los créditos que ofrecen, a veces suben videos o fotos explicando cómo usar la plataforma virtual. Es bastante interactiva, suben historias y hacen “vivos” de manera constante. Actualizan su foto de portada de manera continua, enfocada a la época del año. Es la red social con más seguidores actualmente. El nivel de respuesta de mensajes privados es sumamente rápido.

Imagen #27

Campaña “En dos toques” EMMA Costa Rica



Fuente: Imagen tomada de Facebook EMMA Costa Rica.

El canal de YouTube, tiene una estrategia mucho más pasiva, no suben videos muy seguido y son de carácter informativo. Todos los videos del canal son de menos de dos minutos.

Este canal lleva activo alrededor de un año; sin embargo, cuenta con muy pocos suscriptores. Esta aplicación se enfoca más en la promoción de la marca y la logística de esta y no se enfocan en los productos que se pueden adquirir.

Con respecto a la página web, “emmapay.com”, es una página meramente informativa, pero no es para solicitar créditos ni realizar compras. La página principal está muy bien diseñada con fotos y vídeos con colores y elementos representativos de la marca. Explican las ventajas de la plataforma, un poco de la historia, cómo usarla, hay un espacio que explica cómo afiliarse, menciona en que comercios funciona, hay una parte que representa mucho valor que contiene las preguntas frecuentes y un área para enviar consultas. Además, de que están explícitamente los diferentes medios para contactar con la marca de manera directa, como el correo electrónico y los números de teléfono.

Imagen #28

Página web EMMA Costa Rica



Fuente: Imagen tomada de la página web emmapay.com

2.3.3 Resultados actuales.

Grupo UNICOMER mide la efectividad de las estrategias de promoción de la marca EMMA por medio del cumplimiento de los objetivos de los KPI's. Estos van acordes con el *funnel* de conversión. Los KPI's de la marca son:

1. Número de descargas de la aplicación

2. Número de usuarios registrados en la aplicación.
3. Número de solicitudes de líneas crédito por medio de la aplicación
4. Conversión del *funnel*.

La plataforma que brinda mayores resultados a nivel de pauta para la marca es Google Ads, ya que este provee mayor cantidad y calidad en las descargas. Por medio de esta, la marca obtiene entre 1500 y 2000 descargas diarias de la aplicación. Cuando no se pagan por pauta en Google Ads, las descargas caen a 200 diarias. Junto a esta sensibilidad, el costo por descarga en Google Ads para la marca es el costo más bajo por el que pagan, que es de 0,48 centavos de dólar. La segunda plataforma con mejores resultados para la marca es Facebook, debido al tamaño de la comunidad y el *engagement* que se genera; sin embargo, este no alcanza el nivel de descargar de Google Ads. De igual manera, la marca mide el costo de registro de usuarios y solicitudes de créditos que estas plataformas le brindan.

Actualmente EMMA tiene una conversión de descargas de la aplicación a registros de usuarios en el mismo, mayor que el 3%, el cuál es el promedio en la industria de aplicaciones tecnológicas en Costa Rica.

De acuerdo con la información brindada por los representantes de la marca en Costa Rica, esta no mide la efectividad o impacto de las estrategias de mercadeo a nivel financiero, ya sea aumento de compras, ingresos captados por intereses de las líneas de crédito, entre otros.

En cuanto a los ingresos de la marca, esta se rige por las temporadas del mercado. Anteriormente había dos temporadas muy fuertes, agosto, el cual correspondía al día de las madres y diciembre por los aguinaldos y Navidad; sin embargo, actualmente agosto ya no es una temporada fuerte. Actualmente las dos temporadas de mayores ventas para la marca corresponden a noviembre y diciembre. Noviembre es el mes de mayores ventas debido al “viernes negro”, alcanzando las ventas de diciembre.

La inversión en campañas publicitarias realizada a lo largo del año es muy similar. Esta cambia únicamente en los meses de temporada que sube aproximadamente entre 30% - 50% al de los meses sin temporada, esto para incentivar las compras a crédito de los clientes y tener mayor presencia en los medios digitales. Comentan los representantes de la marca en Costa Rica, que los aumentos en inversión en campañas tienen efectos positivos únicamente en meses de temporada, ya que, si realizan estos en los meses sin temporadas, no se obtienen resultados positivos.

Con la información obtenida por la empresa, se determina que el problema que enfrenta Grupo UNICOMER con la plataforma EMMA es un mensaje mal interpretado por los potenciales clientes por varios factores por investigar. Se ha descubierto que las personas

realizan la descarga de la aplicación, pero no completan el proceso de registro de la misma. Los registros al no ser completados, los usuarios no solicitan los créditos ofrecidos por la marca, los cuales son el objetivo de la empresa. El presente trabajo busca investigar el proceso de interacción del cliente con la plataforma y la marca, para entender el mensaje que recibe el cliente y las razones del porqué los usuarios no completan el proceso del registro. Junto con lo anterior, desarrollar una propuesta para mejorar el mensaje para los clientes y aumentar los registros a la aplicación y por consiguiente aumentar la conversión del embudo de ventas.

Capítulo 3: Marco metodológico y análisis de los resultados de la investigación de campo

3.1 Investigación de campo

3.1.1 Tipo de investigación

El paradigma socio crítico nace de la necesidad de fomentar las transformaciones sociales buscando una respuesta a problemas específicos que se generan de las relaciones sociales en las comunidades. Debido a esto, se adoptará como paradigma de investigación el socio crítico, ya que se desea aplicar la teoría aprendida en la carrera de Dirección de Empresas y ponerla en práctica para desarrollar el Trabajo Final de Graduación por medio de un Plan de Mercadeo para la Aplicación EMMA.

El diseño de la investigación será de tipo descriptivo. “La investigación descriptiva es un tipo de investigación que se encarga de describir la población, situación o fenómeno alrededor del cual se centra su estudio. Procura brindar información acerca del qué, cómo, cuándo y dónde, relativo al problema de estudio (Mejía, 2020).

Para el Trabajo Final de Graduación, se pretende realizar una investigación descriptiva con el objetivo de identificar y analizar las variables de la investigación, y así presentar una propuesta del plan de mercadeo a la empresa UNICOMER de la aplicación EMMA. Se tiene como finalidad reconocer las características de la plataforma para aumentar su aceptabilidad en el mercado meta, así como, incrementar el número de registros de la aplicación.

La investigación consta de dos partes: una cuantitativa y otra cualitativa. Para la investigación cuantitativa se aplicará cuestionarios, donde se va a censar la muestra por métodos personales y electrónicos, a usuarios habituales de la aplicación EMMA y personas que aún no han tenido contacto con ella misma. Esto con el objetivo de conocer el nivel de aceptación en el mercado. Con respecto a la investigación cualitativa, se efectuará un grupo focal con potenciales clientes para conocer con mayor profundidad las percepciones sobre dicha aplicación.

3.1.2. Objetivos de la investigación

3.1.2.1. Objetivo general de la investigación

Conocer los motivos de descarga, registro y uso de la aplicación EMMA de los costarricenses para solicitudes de crédito; adicionalmente, medir la percepción de la publicidad de la marca de los actuales y posibles consumidores, para elaborar la propuesta de plan de mercadeo para la empresa durante el año 2023 en el Gran Área Metropolitana de Costa Rica por medio de instrumentos de recolección de datos cualitativos y cuantitativos, tales como encuestas y grupos focales.

3.1.2.2. Objetivos específicos para la encuesta

1. Determinar el método de solicitud de crédito preferido por los consumidores.
2. Analizar la frecuencia de uso de distintos canales de solicitud de crédito.
3. Definir la persona que solicita el crédito por medio de herramientas electrónicas por hogar.
4. Identificar el motivo de solicitud de crédito del consumidor.
5. Establecer el motivo de descarga/ no descarga de la aplicación por parte del consumidor.
6. Establecer el motivo de registro/ no registro de los datos en la aplicación por parte del consumidor.
7. Descubrir las características dentro de aplicaciones móviles de solicitud de crédito que incentivan al mercado meta a descargarlas.
8. Evaluar la intención de registro en la aplicación EMMA del mercado meta.
9. Determinar la influencia de la publicidad actual en los consumidores de la aplicación EMMA.

3.1.2.3. Objetivos específicos para el Grupo Focal

1. Determinar los gustos y preferencias en las solicitudes de crédito y sus plataformas de los participantes.

2. Establecer la frecuencia de solicitud de crédito de los participantes.
3. Revelar el perfil del solicitante de crédito en el hogar.
4. Identificar el motivo del uso de una plataforma móvil para solicitud de crédito.
5. Descubrir el principal competidor de la aplicación EMMA.
6. Demostrar la preferencia del uso de métodos electrónicos vs tradicionales.
7. Identificar el grado de aceptación de la marca EMMA y sus características a través de los participantes.
8. Conocer la opinión de los participantes sobre la marca EMMA.
9. Calificar la importancia de la publicidad y promoción para los participantes.

3.1.3 Fuentes de información

Hombres y mujeres entre los 28 y 35 años, con preferencia por el uso de la tecnología, usuarios de aplicaciones móviles, trabajadores independientes y asalariados, que no teman comprar por medio del teléfono celular y que se ubiquen en la Gran Área Metropolitana.

3.1.4 Población

Hombres y mujeres entre los 28 y 35 años, con preferencia por el uso de la tecnología, usuarios de aplicaciones móviles, trabajadores independientes y asalariados, que no teman comprar por medio del teléfono celular y que se ubiquen en la Gran Área Metropolitana.

Según estimaciones y proyecciones de población del INEC (2011), se estima que en Costa Rica habitan 890.344 personas entre los 28 y 35 años en el 2021. Por otro lado, según el Censo 2011, aproximadamente el 51.07% de la población costarricense habita en el Gran Área Metropolitana. Por lo tanto, se estima que la población comprende alrededor de 454.699 personas entre los 28 y 35 años de edad, que habitan en la Gran Área Metropolitana.

3.1.5 Muestra

La muestra de la investigación serán hombres y mujeres entre los 28 y 35 años, con preferencia por el uso de la tecnología, usuarios de aplicaciones móviles, trabajadores independientes y asalariados, que no teman comprar por medio del teléfono celular y que se ubiquen en la Gran Área Metropolitana

3.1.6. Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra fue calculado por el equipo, la cual será de 384 personas y su cálculo se presenta en la siguiente tabla. La misma fue calculada con un 95% de confianza y un error de muestreo del 5%.

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

N = tamaño de la población (estimado de 454.699)

Z = nivel de confianza (95% = 1,96)

P = probabilidad de éxito (50%)

Q = probabilidad de fracaso (50%)

D = error máximo admisible en términos de proporción (5%)

A continuación, se muestra el resultado de la fórmula.

$\frac{(454699 * ((1.96)^2) * 0.5 * 0.5)}{((0.05)^2 * (454699 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5)} = 383.84 \approx 384$

3.2 Investigación Cuantitativa

3.2.1 Encuesta a clientes actuales y potenciales de la plataforma

EMMA

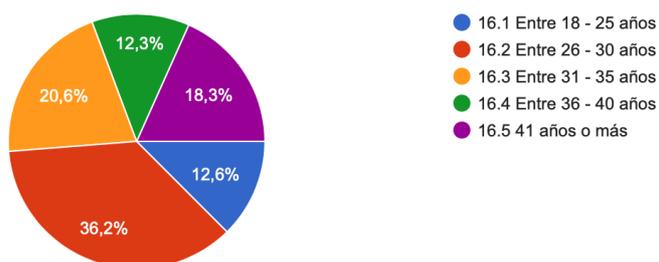
Se adjunta la encuesta en el anexo # 1.

3.2.2 Resultados

A continuación, se muestra el perfil del cliente, según los datos obtenidos en la encuesta aplicada.

El rango de edad es principalmente personas entre los 26 y 30 años (36,2%), seguido de los 31 a 35 años (20,6%).

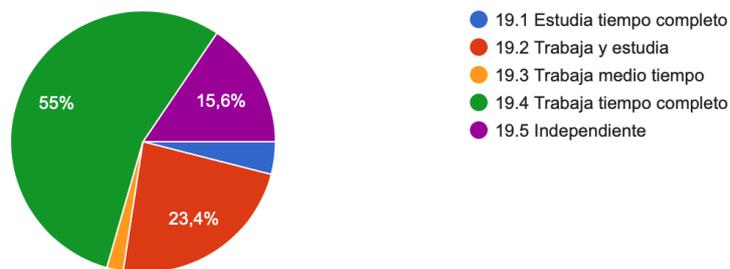
Figura #1
Rango de edad



Fuente: elaboración propia.

Un 55% de las personas dijeron estar trabajando a tiempo completo, seguido de un 23,4% que actualmente trabajan y estudian.

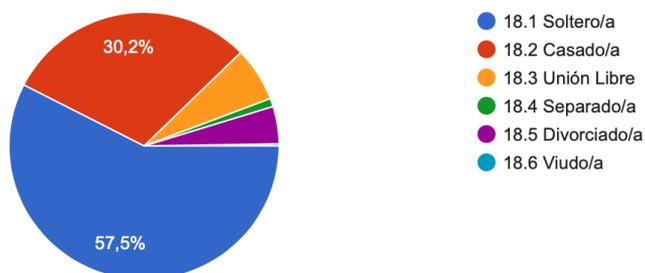
Figura #2
Situación actual laboral



Fuente: elaboración propia.

El estado civil de la mayoría de las personas es soltero/a (57,5%), seguido por casado/a (30,2%).

Figura #3
Estado Civil

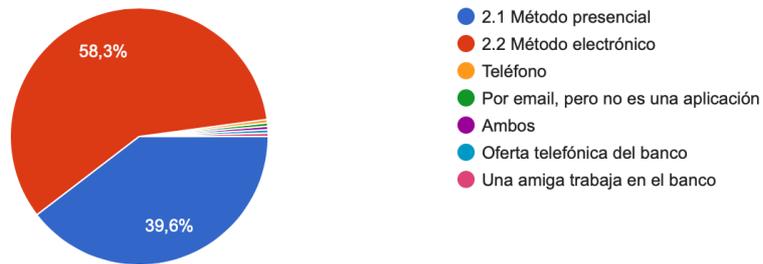


Fuente: elaboración propia.

Los resultados dejan ver que la mayoría de las personas encuestadas utilizan el método electrónico a la hora de solicitar créditos personales, seguido de métodos presenciales.

Figura #4

Método de Solicitud de Crédito Personal

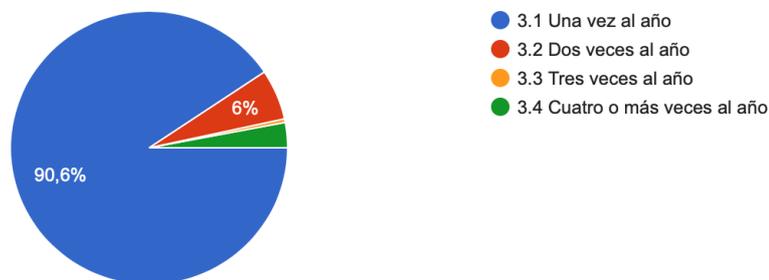


Fuente: elaboración propia.

La frecuencia de solicitud de crédito entre los encuestados destaca que un 90,6% de las personas solicitan crédito una vez al año.

Figura #5

Frecuencia de Solicitud de Crédito Personal

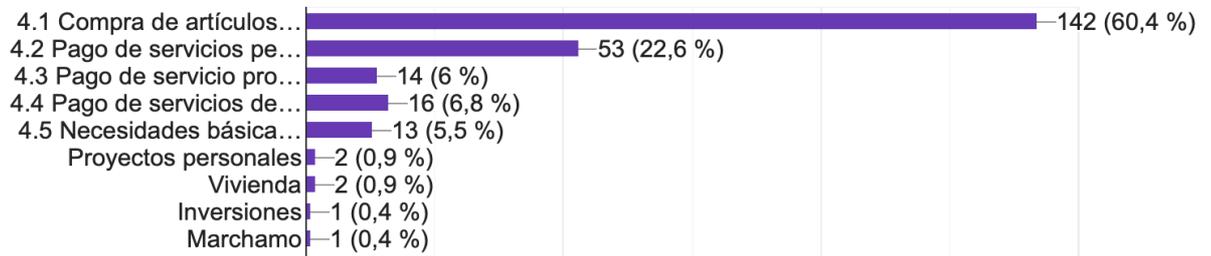


Fuente: elaboración propia.

Se destaca la compra de artículos personales con un 60,4% (refrigeradoras, lavadoras, celulares, etc.) como mayor razón por la cual solicitan crédito personal, seguido por pago de servicios 22,6% (taller, belleza, gimnasio, educación, etc.); sin embargo, algunas personas suelen utilizarlo para situaciones de emergencia, compra de vivienda o automóvil.

Figura #6

Razones de Solicitud de Crédito Personal



Fuente: elaboración propia.

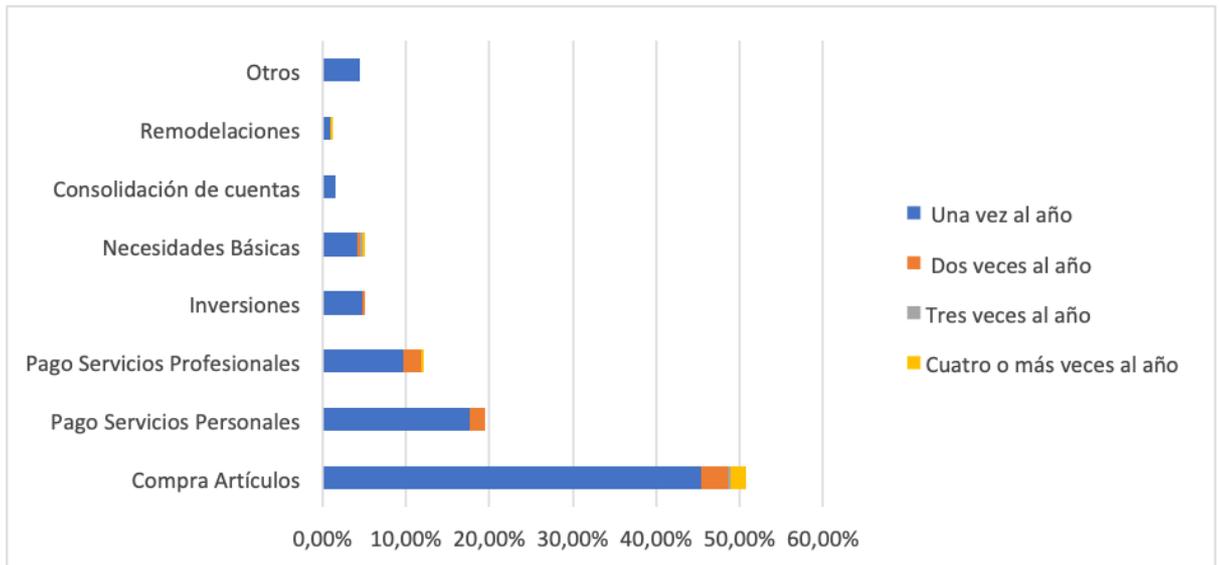
La frecuencia de solicitud de crédito entre los encuestados destaca que un 88,5% de las personas solicitan crédito una vez al año. De ellos, un 45,4% indica que utilizan este método para la compra de artículos, específicamente productos de línea blanca: lavadoras, refrigeradores; o bien, teléfonos celulares; por otro lado, un 17,6% lo utiliza para el pago de servicios personales como gimnasio, salón de belleza o taller mecánico.

Cabe destacar que dentro de las personas encuestadas que dijeron haber solicitado crédito una vez al año, existe la posibilidad de ser una acción extraordinaria, ya que sus causas no son frecuentes, por ejemplo: imprevistos, caso de emergencia, una oportunidad de negocio; es decir, gastos únicos.

Lo anterior se puede comprobar con el gráfico X, donde se muestra que las otras frecuencias disponibles no tienen participación en la categoría de "otros"; asimismo, la frecuencia de dos veces y cuatro veces o más al año son las siguientes con un 8,0% y 2,9% dentro de la clasificación de frecuencias.

Figura #7

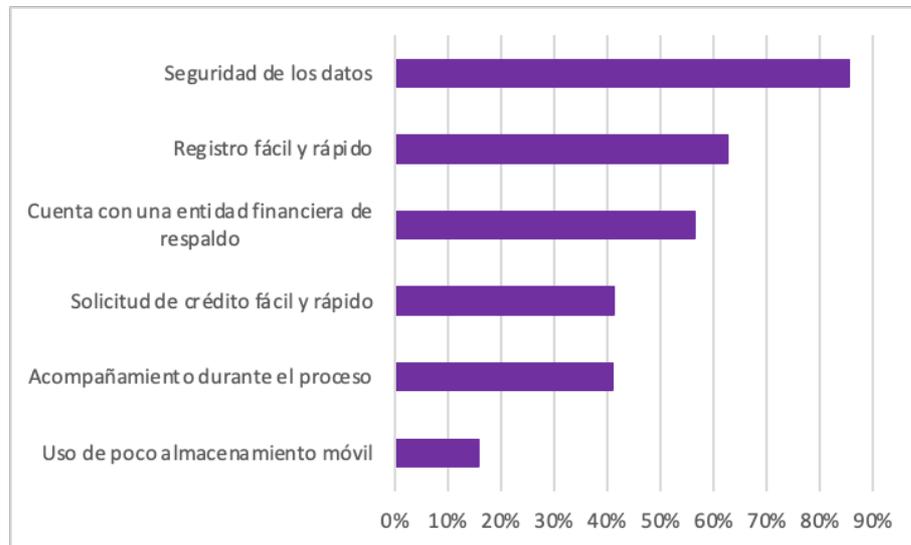
Frecuencia y Razones de Solicitud de Crédito Personal



Fuente: elaboración propia.

El aspecto que más valoran los consumidores es la seguridad de sus datos (85,4%), seguido por un registro fácil y rápido (62,6%), y contar con una entidad financiera respaldada (56,3%); sin embargo, otras personas consideran necesario tener una información clave sobre las tasas de interés, rebajas automáticas de cuotas y tasas de interés bajas.

Figura #8
Aspectos Necesarios en Aplicación de Crédito Móvil

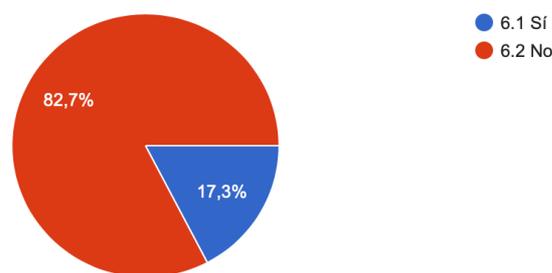


Fuente: elaboración propia.

Según los datos obtenidos en la encuesta, el comportamiento del consumidor demuestra lo siguiente.

Un 82,7% de las personas encuestadas afirman que no conocen la aplicación EMMA.

Figura #9
¿Conoce la aplicación EMMA?

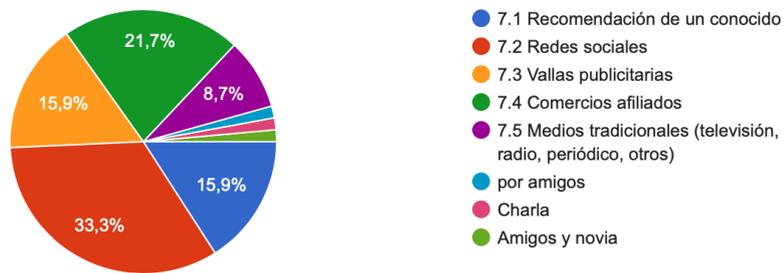


Fuente: elaboración propia.

Cabe destacar que un 33,3% de los clientes se enteraron de EMMA a través de redes sociales, seguido de un empate de 15,9% en vallas publicitarias y recomendación de conocidos.

Figura #10

¿Cómo se enteró de la aplicación EMMA?

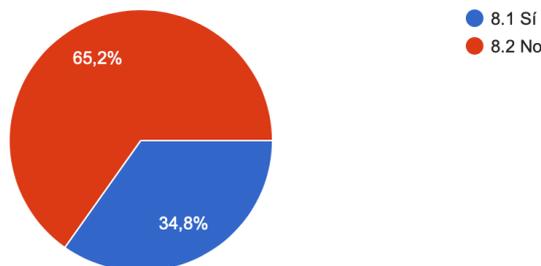


Fuente: elaboración propia.

Un 65,2% de las personas encuestados que conocen la aplicación, afirman tener la EMMA descargada en sus dispositivos móviles.

Figura #11

¿Tiene la aplicación EMMA descargada?

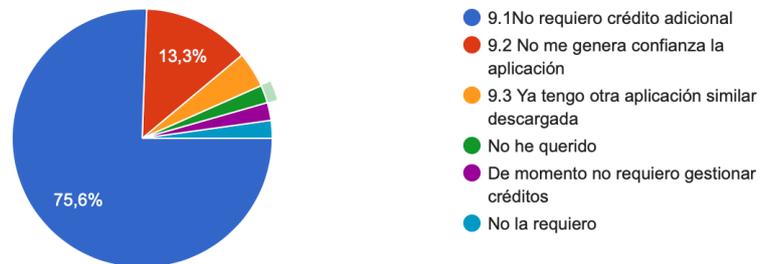


Fuente: elaboración propia.

Un 75,6% afirma no querer un crédito personal en su momento, seguido por un 13,3% que sienten desconfianza de la aplicación, debido a múltiples motivos; por ejemplo, robo de identidad, utilización de información sensible, estafas, entre otros.

Figura #12

¿Qué motivos influyeron en su decisión de no descargar la aplicación?

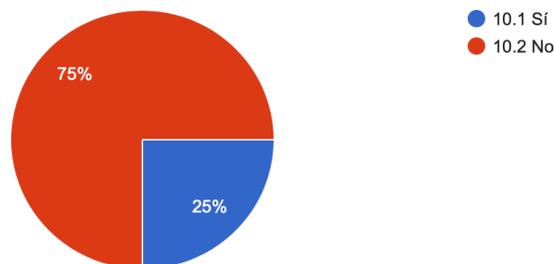


Fuente: elaboración propia.

Un 75% de las personas afirman no haber finalizado el proceso de registro de la aplicación EMMA.

Figura #13

¿Finalizó el registro en la aplicación EMMA?

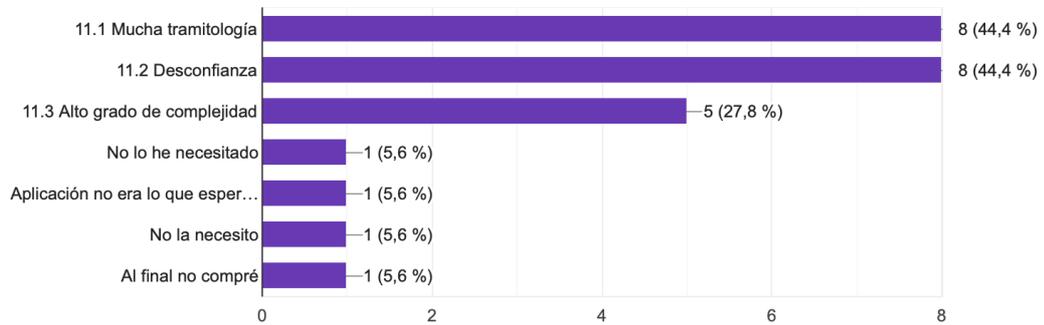


Fuente: elaboración propia.

Cabe destacar que la mayoría de las personas no finalizaron su proceso de registro debido a un sentimiento de desconfianza hacia la aplicación, ya que, existe un alto grado de desconocimiento con respecto a cómo funciona EMMA y el tipo de aplicación que es; asimismo, tiene un alto grado de complejidad y tramitología que confunde a los usuarios. De igual forma, existe un alto grado de cautela debido a que la aplicación requiere de información personal y sensible que puede ser robada y utilizada para extorsiones, robo de datos, estafa

Figura #14

¿Motivos que influyeron para no finalizar el proceso de registro de la aplicación EMMA?

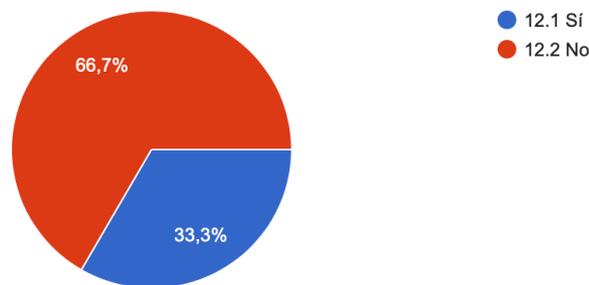


Fuente: elaboración propia.

Un 66% de los encuestados afirman no haber solicitado un crédito a través de la aplicación EMMA.

Figura #15

¿Ha solicitado crédito en línea de la aplicación EMMA?

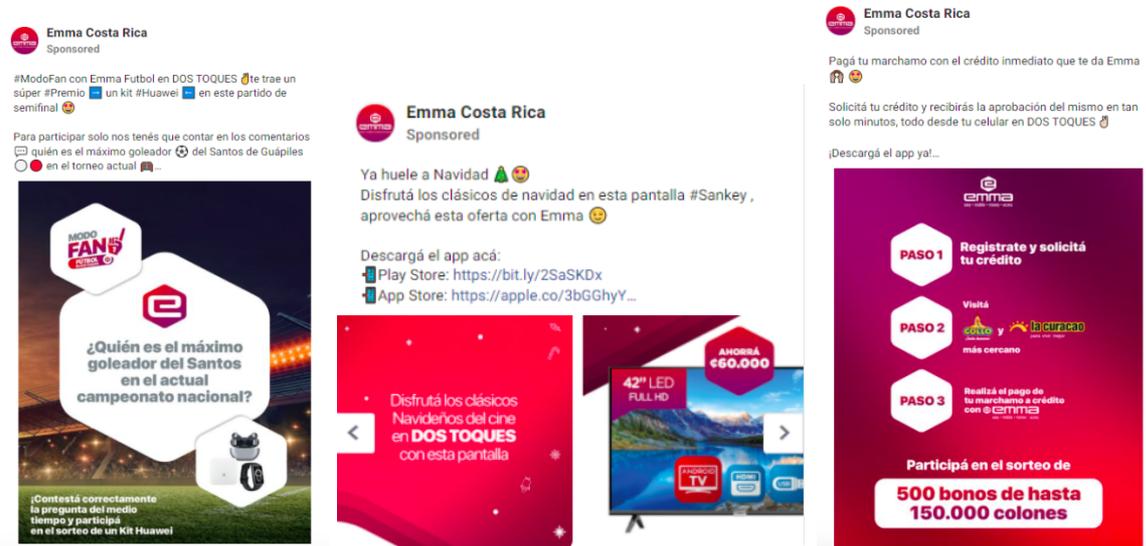


Fuente: elaboración propia.

Según los datos obtenidos en la encuesta, los potenciales clientes perciben la publicidad de la marca de la siguiente manera.

Imagen #29

Piezas publicitarias utilizadas en la encuesta aplicada de la investigación

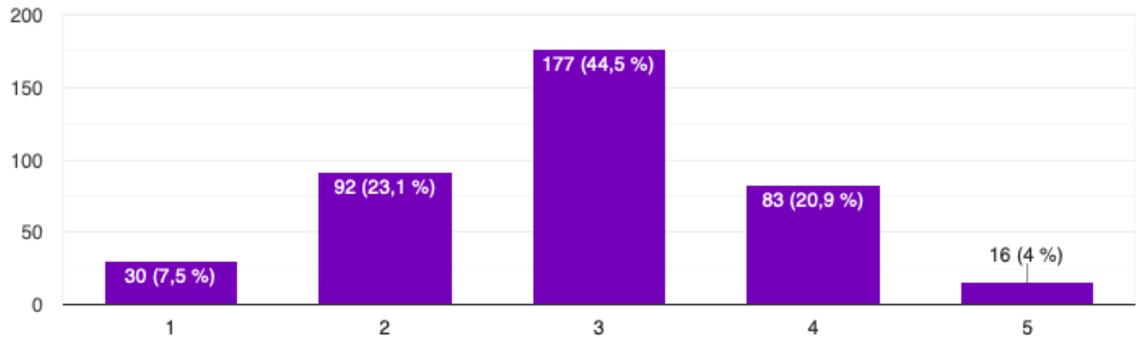


Fuente: elaboración propia.

Seguidamente se les consultó sobre el grado de confianza que les genera la publicidad de la marca. Como se muestra en la siguiente figura, al 44,5% les genera media confianza, al 7,5% de los participantes respondieron que no les genera confianza, y al 4% de estos les genera confianza.

Figura #16

Grado de confianza en la marca por la publicidad

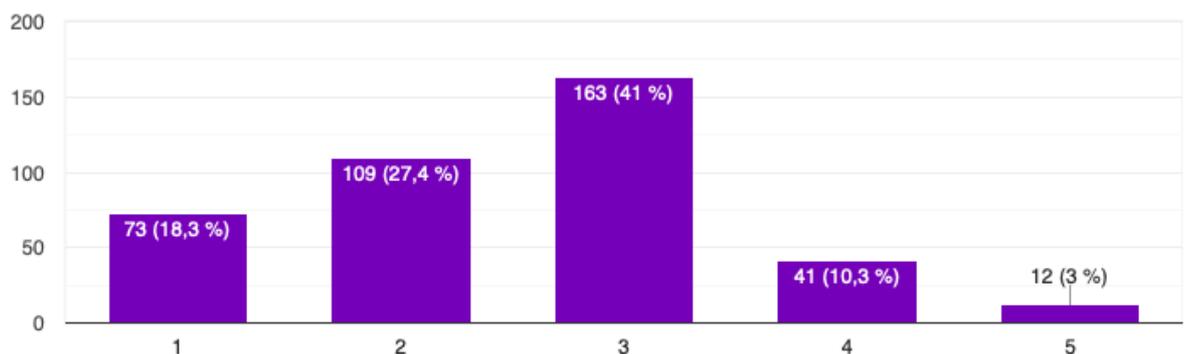


Fuente: elaboración propia.

Asimismo, se les consultó sobre el grado de intención de descarga generada por la publicidad. Según la siguiente figura, al 41% les genera medio grado de intención de descarga, al 18,3% de los participantes no les genera ningún grado de descarga de la aplicación y al 3% les genera un alto grado de intención de descarga de la aplicación.

Figura #17

Grado de intención de descarga de la aplicación

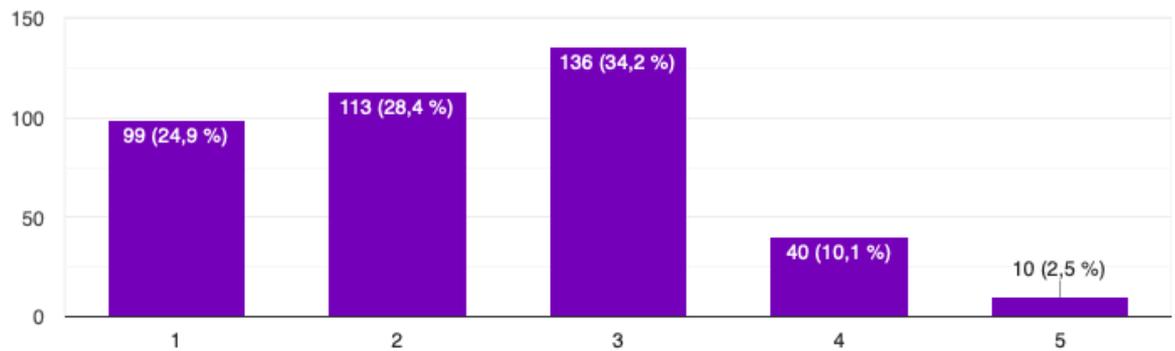


Fuente: elaboración propia.

Por último, se le consultó a los encuestados sobre el grado de intención de solicitud de crédito que les genera la publicidad de EMMA. Según los resultados, visibles en la siguiente figura, al 34,2% les genera media intención de solicitud, al 24,9% no les genera intención de solicitud de crédito y al 2,5% les genera intención de solicitud de crédito en la aplicación.

Figura #18

Grado de intención de solicitud de crédito



Fuente: elaboración propia.

3.3 Investigación cualitativa

3.3.1 Grupo Focal con clientes potenciales de la plataforma EMMA

3.3.1.1 Logística del Grupo Focal

3.3.1.1.1 Materiales necesarios

Se utilizó la herramienta Zoom como medio.

3.3.1.1.2 Escenario

El grupo focal se llevó a cabo de manera virtual a través de la herramienta Zoom. Se contó con la presencia de 11 personas participantes. Se grabó la sesión para registrar los comentarios de los participantes y así poder realizar posterior análisis de los hallazgos.

3.3.1.1.3 Explicación de roles

• Moderador: El moderador fue Ingrid Salas y su papel fue el de conducir la reunión. De ahora en adelante para efectos de la guía del grupo focal, se referirá a lo que Ingrid haga o diga con la letra “M”, seguida de la instrucción que ella le dé a los participantes. Las funciones que tendrá el moderador serán las siguientes:

1. Guiar al grupo durante el grupo focal mediante el uso de preguntas orientadoras.
2. Conocer a profundidad el tema por desarrollar en el grupo focal y el objetivo de la investigación.
3. Establecer un ambiente de confianza para que los participantes puedan desenvolverse naturalmente.
4. Manejar las dinámicas que se van a desarrollar, así como explicarlas claramente a los participantes.
5. Ser neutral ante las opiniones de los participantes, en especial cuando estas difieran de las suyas.
6. Capacidad para escuchar lo que dicen los participantes del grupo focal.
7. Identificar los gestos y comportamientos de los participantes.
8. Habilidad de observación. Ver cada detalle de lo que sucede y no sucede en la reunión.
9. Habilidad para comunicarse verbalmente con el grupo y expresarse con claridad.
10. Capacidad organizacional.

• Asistentes: Los asistentes debieron apoyar al moderador durante el grupo focal. Estos fueron Daniela Chacón, Andrei León, Mariela Ramírez, Luis Antonio Leiva y Ximena Sáenz, los cuales serán identificadas de ahora en adelante para efectos de la guía del grupo focal con la letra “A”, seguido de la acción que deben efectuar.

Las funciones que tuvieron los asistentes fueron las siguientes:

1. Capacidad organizacional.

2. Entregar y recoger a los participantes de manera oportuna y eficaz el material necesario para cada dinámica.
3. Conocer profundamente el tema y el objetivo de la investigación por desarrollar en el grupo focal.
4. Establecer un ambiente de confianza para que los participantes puedan desenvolverse naturalmente.
5. Apoyar al moderador en las dinámicas que se van a desarrollar.
6. Capacidad para escuchar lo que dicen los participantes del grupo focal.
7. Identificar los gestos y comportamientos de los participantes.
8. Habilidad de observación. Ver cada detalle de lo que sucede y no sucede en la reunión, así como interpretar el lenguaje corporal.
9. Evacuar cualquier duda que tengan los participantes a la hora de responder los cuestionarios.

3.3.1.4. Requisitos de los participantes

- Hombres y mujeres entre los 28 y 35 años, con preferencia por el uso de la tecnología, usuarios de aplicaciones móviles, trabajadores independientes y asalariados, que no teman comprar por medio del teléfono celular y que se ubiquen en la Gran Área Metropolitana.
- El grupo focal se realizó con 11 participantes.

3.3.1.1.5. Aclaración del Grupo Focal

En este grupo focal no se desarrollaron las pruebas de producto, ya que se estaba evaluando la efectividad de las distintas campañas de mercadeo de EMMA y la comprensión por parte de posibles clientes.

3.3.1.1.6. Estructura del Grupo Focal

La estructura y las preguntas guías del grupo focal se adjuntan en el anexo #2 y #3.

3.3.2 Resultados

Los participantes del grupo focal desempeñan un rol en el hogar como persona soltera independiente o padres de familia que son trabajadores de tiempo completo. Los participantes también comentaron que utilizan crédito una o dos veces al año. La opción de Tasa 0 suele ser la más utilizada, ya que no es necesario pagar un adicional en intereses. Asimismo, mencionaron que donde suelen solicitar un crédito son instituciones bancarias por sus tasas de interés bajas, beneficios de las tarjetas de crédito y las plataformas en línea de fácil acceso. Indicaron que es más de su preferencia hacer los trámites en línea o por medio de llamadas telefónicas sin embargo comentaron que dependiendo de la magnitud del crédito prefieren hacerlo de forma presencial.

De acuerdo con la información recolectada en el grupo focal, los clientes potenciales visualizan a la marca EMMA como femenina, principalmente debido a su nombre y colores de marca; asimismo, visualizan la misma como una persona joven, que se encuentra entre sus 20's o 30's; estudia y trabaja; y vive en la Gran Área Metropolitana. Junto con esto, EMMA cuenta con un poder adquisitivo medio-alto, con hábitos de consumo altos y con acceso a tecnología.

Según las personas participantes, la marca EMMA no se relaciona con la obtención de créditos o una aplicación financiera. Comentan que, debido al nombre y colores, lo relacionan con productos para mujeres, ya sea ropa, medicamentos o cosméticos.

Por otro lado, según lo comentado por los participantes, no han visto los diferentes rótulos o vallas publicitarias en los puntos de venta, ni la publicidad en las redes sociales; sin embargo, comentan que han leído el nombre de la marca por medio del periódico “El Financiero” y escuchado el mismo en anuncios transmitidos por medio de partidos de fútbol.

Referente a la información obtenida por el grupo focal, los clientes potenciales, después de visualizar los mensajes de la publicidad de la marca no descargarían la aplicación inmediatamente, únicamente en el caso de requerir un crédito por falta de dinero en el corto plazo. Igualmente comentan que, en los mensajes de comunicación, les gustaría saber la entidad que respalda la aplicación y el financiamiento para evitar el fraude financiero. Los mensajes publicados por la marca no reflejan la propuesta de valor de EMMA, los consumidores consideran que el mensaje no es claro, por lo cual suelen confundir la aplicación con otro sector de servicio o mostrar desconfianza ante esta.

Cabe destacar que los participantes comentaron que requieren de validación comercial en los mensajes de la marca, para hacer uso de esta. Esto significa que los clientes necesitan

ver que otras marcas, instituciones o entidades trabajan con EMMA, para identificar si la misma es de confianza. Se les consultó a los clientes potenciales, por medio del grupo focal que, si en los mensajes de la marca se comunica que la misma pertenece a la empresa Grupo Unicomer, esto cambiaría la intención de descarga o solicitud de crédito. Los participantes comentaron que no conocen de Grupo Unicomer o la trayectoria de esta empresa, por lo cual no agrega valor en el mensaje. Junto con esto, comentan que, si la marca está respaldada por la marca Gollo, estarían más dispuestos a descargar la aplicación y seguidamente entender los beneficios y tasas de interés ofrecidos por la marca.

Por otro lado, se expuso una serie de videos en el grupo focal donde se muestra el proceso de la aplicación. Los mismos indicaron al ver el proceso de solicitud de crédito que les genera desconfianza ya que no se muestra las tasas de interés o la empresa dueña de la aplicación. Además de que mencionaron que se ve tan sencillo que los hace dudar de la validez de la aplicación. Otros miembros comentaron que después de ver los videos expuestos seguían sin entender ya que no se mostraba dónde exactamente se solicita el crédito.

Se les presentó a los miembros de grupo focal las marcas de los competidores y se solicitó que los ordenaran por su preferencia utilizando el rango de 1 a 4, siendo 1 la aplicación de menor preferencia y 4 la de mayor preferencia. Se determinó, por medio de las respuestas de los integrantes, que uno de los principales aspectos que se destaca entre los competidores es el nombre de las otras marcas ya que se considera que el mismo debe estar relacionada con el servicio como por ejemplo KASH pero a la hora donde los consumidores escuchan EMMA no lo identifican de forma inmediata como un servicio de solicitud de crédito, por otro lado, cabe mencionar que los participantes del grupo focal si mencionaron que EMMA si se diera a conocer el significado de cada sigla sería el único competidor que da a conocer su propósito desde la marca. También se destacó, por medio de los comentarios, que la presencia en las redes sociales de KASH ha generado mayor impacto que la del resto de la competencia, principalmente ya que los mensajes están acordes con el servicio que están dando y son fáciles de comprender, en cambio consideran que las publicaciones de EMMA son lo opuesto.

Imagen #30

Ejemplo de publicidad de Kash



Fuente: Página de Instagram de la marca Kash

Imagen #31

Ejemplo de publicidad de EMMA



Fuente: Página de Instagram de la marca EMMA

Otro aspecto importante que los integrantes del grupo focal mencionaron, es que los clientes de los demás competidores están en constante contacto con los servicios o han escuchado de las marcas de diferentes formas, por ejemplo, OMNI con su proyecto de las bicicletas o de créditos bancarios por medio de llamadas de vendedores u otras plataformas tales como mensajes de texto, al contrario de EMMA que no ha logrado gran protagonismo con estos métodos.

Además, se identificó que la reputación o imagen que los competidores generan de boca en boca entre los usuarios, tiene bastante peso en las decisiones del mismo. Esta aplicación contiene información sensible de los clientes como datos personales, por lo que genera una mayor cautela al buscar entes financieros. Los miembros dieron el ejemplo de WINK, los cuales han tenido fallas técnicas y múltiples quejas por sus servicios. Esto ha generado comentarios negativos entre las personas por lo que no descargan la aplicación ni se registran. Otro ejemplo dado en el grupo focal, fue la aplicación OMNI, la cual, su poca presencia en el mercado no se debe a comentarios negativos acerca de la aplicación en sí, sino de la mala imagen que ha dado la empresa a la sociedad por problemas internos y conflictos en redes sociales lo que no genera confianza en sus servicios.

Los métodos tradicionales; es decir, presenciales, tienen ciertas ventajas aludidas por los participantes del grupo focal sobre los métodos digitales, y uno de los principales es la confianza. Existe un mayor grado de confianza a la hora de hacer trámites financieros con una persona física, así como cuando el mismo se encuentra respaldado por una institución de prestigio o reconocida. Otro aspecto positivo que los miembros del grupo focal identificaron acerca de los métodos tradicionales en comparación con los digitales es la sencillez del proceso, ya que los clientes son guiados en el mismo, mientras que, por medio de plataformas digitales como las aplicaciones, no hay un servicio al cliente.

Por otro lado, los integrantes del grupo focal destacaron que los métodos digitales también poseen ciertas ventajas sobre los tradicionales que lo hacen ver de forma atractiva, ya que evitan movilizarse a los lugares, hacer filas, hacer los trámites, además de que llega a ser aburrido para el mismo, mientras que por medio de una aplicación puede llegar a ser dinámico.

Gracias a los resultados del grupo focal, se logró identificar que los competidores de EMMA tienen más movimiento y más presencia en el mercado lo que ha sido tanto negativo como positivo; sin embargo, para el caso específicamente de EMMA, las personas no escuchan u observan suficiente material o recomendaciones de esta, por lo que no se ha dado a conocer entre sus competidores y por ello no genera una confianza entre los mismos.

3.4. Modelo de las cinco fuerzas de Porter aplicado a la empresa Grupo UNICOMER y su plataforma EMMA

3.4.1 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores depende de la marca EMMA, ya que es esta la que se encarga de imponer los lineamientos y condiciones para solicitud de crédito, y el comprador tiene el derecho de aceptar o no los términos disponibles; sin embargo, la aplicación ofrece ciertas condiciones y opciones que brindan flexibilidad a los compradores para adecuar la solicitud de crédito de acuerdo con sus necesidades.

A pesar de ello, debido a la digitalización de esta industria y el conocimiento accesible para los consumidores, estos pueden exigir ciertos términos que pueden condicionar a EMMA; por lo que, es un aspecto relevante por tener en consideración, con el objetivo de mejorar y obtener un mayor número de clientes al ofrecer condiciones diferenciadas y beneficiosas que sus competidores.

3.4.2 Poder de negociación de los proveedores

EMMA cuenta con más de 1,500 comercios afiliados, lo que refleja su alto volumen de ventas y la confianza que le genera a los consumidores. EMMA otorga crédito a los clientes para que puedan realizar sus compras en los comercios afiliados, y al mismo tiempo, lograr una mayor exposición para ambas partes por medio de la publicidad.

Por otro lado, EMMA cuenta con la ventaja que pertenece al grupo UNICOMER, el cual lleva aproximadamente 20 años de trayectoria en el ámbito de *retail*, siendo líder en Latinoamérica y el Caribe. Lo cual le genera confianza y seguridad a las marcas que quieren ser parte de dicha plataforma.

3.4.3 Amenaza de nuevos competidores

EMMA cuenta con poca competencia dentro de la misma industria y cada aplicación se diferencia una de la otra; sin embargo, la tecnología se encuentra en constante evolución, por lo que facilita la entrada de nuevos negocios al mercado con innovación similar. Actualmente, la creación de aplicaciones móviles es una opción accesible para los negocios, como se puede apreciar en los métodos tradicionales bancarios que han ido transfiriendo todos sus trámites e información de manera virtual.

3.4.4 Rivalidad entre los competidores

La competencia directa actualmente no representa una gran amenaza para la marca, ya que se diferencian unas de otras con sus comercios afiliados y condiciones que ofrecen. Sin embargo, muchas personas siguen prefiriendo los métodos tradicionales bancarios ya conocidos gracias a su estabilidad y confianza que generan. De igual forma, EMMA cuenta con menor participación de mercado a diferencia de las entidades bancarias, las cuales son influyentes dentro de la industria de crédito.

3.5. Análisis FODA de la plataforma EMMA

A continuación, se muestra el análisis FODA de la plataforma EMMA.

Figura #19
Análisis FODA de la plataforma EMMA



Fuente: elaboración propia.

Capítulo 4: Propuesta del plan de mercadeo a la empresa.

4.1. Objetivos del plan de mercadeo

4.1.1 Objetivo general del plan de mercadeo

Posicionar la plataforma digital EMMA (Easy Mobile Money Access) en el mercado costarricense, con el fin de generar un mayor reconocimiento de la marca para el 2023 y 2024.

4.2 Definición del mercado meta y segmento de mercado

4.2.1 Mercado Meta

El mercado meta definido para esta propuesta son mujeres y hombres residentes en Costa Rica, principalmente de la Gran Área Metropolitana, que poseen entre los 26 y 40 años de edad, de clase media, quienes son trabajadores de tiempo completo o independientes, cuyo estado civil es soltero o casado, tienen acceso a la tecnología y solicitan créditos personales al menos una vez al año.

4.2.2 Segmento de Mercado

La segmentación de mercado se realizó utilizando los criterios geográfico, demográfico, socioeconómico, psicográfico y conductual.

a. Geográfica

En cuanto a la segmentación geográfica, se enfoca en los habitantes de la Gran Área Metropolitana (GAM), esto debido a que aquí se encuentra el 53% de la población total, 2.268.248 personas, según datos obtenidos del último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos en el 2011. Asimismo, en la GAM se concentra la población económicamente activa (PEA), cerca del 57% de toda la PEA del país (Universidad de Costa Rica, 2011), lo cual sugiere un mayor poder adquisitivo.

b. Demográfica

Por medio del estudio de campo realizado, se determinó que las personas que más solicitan crédito se encuentran entre los 26 y 35 años de edad y son tanto mujeres como hombres. Asimismo, estos son trabajadores independientes o asalariados.

c. Nivel Socioeconómico

El nivel socioeconómico de la población a la que se dirige la propuesta corresponde a los quintiles III y IV. Según datos del INEC (2021), en el quintil III hay un total de 333.274 hogares, un total de 3,26 miembros por hogar lo que corresponde a 1.087.963 personas. En este quintil, el ingreso promedio por hogar es de 709.442 colones y un ingreso promedio per cápita de 217.989 colones. Para el quintil IV hay un total de 334.592 hogares, un total de 2,87 miembros por hogar lo que corresponde a 958.945 personas. En este quintil, el ingreso promedio por hogar es de 1.079.538 colones y un ingreso promedio per cápita de 380.340 colones.

Se seleccionaron los quintiles antes mencionados, ya que corresponden personas trabajadoras con propio ingreso, con acceso a la tecnología, pero que cuentan con poca solvencia económica a corto plazo, por lo que tienden a una mayor necesidad de solicitar créditos rápidos para pago de servicios personales, compra de artículos para el hogar y pago de servicios básicos.

d. Psicográfica

En cuanto a la segmentación psicográfica, se determina que la población corresponde a adultos jóvenes, que cuentan con un técnico o carrera profesional, con varios años de

experiencia laboral. Estos viven solos, con su pareja o familia y requieren cubrir las necesidades de su hogar. Cuentan con acceso a un celular con internet y son sujetos a créditos. Esta población no suele tener un mayor grado de conocimiento financiero, cuentan con necesidades financieras a corto plazo y desconocen sobre consecuencias económicas a mediano plazo.

e. Conductual

De manera conductual, los consumidores solicitan crédito en dos ocasiones. La primera es cuando requieren realizar una compra, como un artículo para el hogar, el 60,4% de los encuestados afirmó esto como primera razón de solicitud de crédito; o compra personal, el 22,6% de los encuestados afirmó esto como segunda razón de solicitud de crédito, y no cuentan con la liquidez inmediata para el pago del mismo, por lo que solicitan el crédito rápido lo que es una compra por impulso o gusto. La segunda ocasión es para satisfacer necesidades financieras, como el pago de servicios básicos, el 5,5% de los encuestados afirmó esto como tercera razón de solicitud de crédito, porque no cuentan con el capital para realizar pagos inmediatos.

Con respecto a la frecuencia de solicitud de crédito, el 90,6% de los encuestados afirmó solicitar crédito una vez al año; sin embargo, solo un 6% solicita crédito dos veces al año. Esta diferencia en la frecuencia de solicitud de crédito se debe a la tasa de interés por pagar de los créditos, por lo que la población no puede realizar más de una solicitud de crédito por año.

4.2.3 Perfil del usuario

De acuerdo con los datos obtenidos en la investigación de mercado realizada en el presente trabajo, el perfil del usuario que solicita crédito por medio de una aplicación móvil puede describirse como un consumidor joven entre los veintiséis y cuarenta años de edad, cuyo estado civil es soltero o casado. Son habitantes principalmente del Gran Área Metropolitana y pertenecientes a la clase media. Según la encuesta realizada, son personas asalariadas ya que poseen un trabajo de tiempo completo o independiente. Por lo general, no cuentan con el dinero de manera inmediata por lo que solicitan crédito personal una vez al año para compras de menor valor como artículos personales o pago de servicios básicos.

Es un consumidor que demuestra una clara tendencia a realizar sus trámites de manera electrónica, ya que busca alejarse de las largas filas y gran tramitología. Cuenta con poco

tiempo, por lo que busca una manera fácil y rápida de realizar sus trámites y satisfacer sus necesidades; sin embargo, le preocupa la seguridad de sus datos y saber que cuenta con una entidad financiera de respaldo. Utiliza redes sociales como Instagram y Facebook para investigar contenido de interés y realizar sus compras.

4.2.4 Proceso de toma de decisiones

Como se determinó en el estudio de mercado realizado, la persona asalariada en la casa es quien toma las decisiones de adquisición de crédito según su estado financiero del momento, las situaciones diarias, los objetivos personales y prioridades. El usuario toma la decisión de adquirir un crédito en el momento en el que necesita hacer una compra de un bien o servicio, pero no tiene el dinero de forma inmediata para hacer la adquisición, por lo que debe requerir otras opciones de financiamiento. Según la investigación, las personas no adquieren créditos de forma frecuente, hay un cierto “miedo” al obtener un préstamo ya que lo asocian con endeudarse. A pesar de esto, cuando la persona se encuentra en una situación donde no tiene el capital inmediato y la compra del bien o servicio es una prioridad que no se puede posponer, debe analizar opciones de financiamiento. Una vez que la persona toma la decisión de adquirir un crédito, busca la institución que mejor se acople con sus necesidades.

Es importante mencionar que la persona es bastante cuidadosa con su información personal y financiera, por lo que va a buscar opciones confiables; además, hacen una comparación de tasas de intereses y van a seleccionar la más atractiva y la que mejor les convenga o traiga mayores beneficios a corto y mediano plazo. Los usuarios entre el rango de edad del mercado meta, usan las redes sociales como una de las principales fuentes de información e influyen los comentarios que ven en estos medios en su toma de decisiones. También, toman decisiones basadas en las críticas y experiencias de su círculo social. El estudio de mercado destacó que la mayor parte de la población se enteró de la aplicación por recomendación de un conocido.

Otro punto de interés en este apartado es la complejidad de los procesos en las aplicaciones. De acuerdo con el estudio de mercado, las personas no continúan con el proceso de registro en la aplicación EMMA, ya que requiere muchos pasos por seguir y mucho esfuerzo

de parte del usuario; además, no brinda suficiente confianza al usuario y no cumple con las expectativas del mismo.

4.2.5 Arquitectura de marca

La arquitectura de la marca está conformada por el *insight* del consumidor y el *insight* de la marca. A continuación, se detallan ambos:

4.2.5.1 Insights del consumidor

4.2.5.1.1 El momento especial del consumidor

La solicitud de créditos personales no es algo de todos los días:

1. Los consumidores solicitan este tipo de créditos de manera poco frecuente (entre una y dos veces al año, según datos de la investigación realizada), ya que existe un temor de no poder hacerle frente a sus obligaciones financieras y endeudarse más.
2. Las principales razones por las que los consumidores solicitan créditos personales son para comprar artículos y pagar servicios básicos.
3. Los consumidores prefieren no hacer uso de créditos personales si cuentan con la liquidez necesaria para afrontar los gastos.

A partir de estas premisas, se puede afirmar que los consumidores solicitan créditos cuando tienen un sentido de urgencia y les es necesario.

4.2.5.1.2 Características de los usuarios

Para el consumidor, hay muchos factores que deben tomarse en cuenta a la hora de elegir la entidad con la cual se solicita un crédito personal. El factor que el consumidor más

valora a la hora de solicitar un crédito a través de una aplicación móvil, es la seguridad de sus datos; es decir, está dispuesto a utilizar medios tecnológicos siempre y cuando se garantice la privacidad de su información.

Asimismo, hay otros factores de gran importancia para los usuarios, como un proceso de registro fácil y rápido y el respaldo de una entidad financiera conocida.

4.2.5.1.3 Exigencia

De manera paralela a lo mencionado, el consumidor exige que las plataformas a través de las cuales solicita créditos personales sean seguras tanto para su información como para su dinero. Se puede afirmar que, si se fracasa en términos de seguridad y confianza, será difícil tener aceptación en el mercado costarricense.

4.2.5.2 *Insights* de la marca

Cada una de las marcas tiene una esencia y significado diferente dependiendo del público meta, la personalidad y la estrategia de mercadeo. En el caso de EMMA, actualmente se considera una plataforma no confiable, confusa y con alto grado de complejidad.

La desconfianza en esta aplicación parte del hecho de que se desconoce quién está detrás de la plataforma, de dónde proviene el dinero y cómo se maneja la información que los consumidores proporcionan a la hora de solicitar créditos.

Adicionalmente, la investigación reveló que la imagen de EMMA es confusa, ya que no brinda mensajes claros sobre qué es la aplicación, qué tipo de servicios ofrece y cómo se usa. Los consumidores temen que, por error, soliciten un crédito no deseado o activen alguna opción que los haga incurrir en gastos imprevistos.

Por último, los consumidores consideran que EMMA es una plataforma con alto grado de complejidad, ya que los pasos que deben seguirse para solicitar créditos son muchos y no son claros. Al realizar el registro, el usuario debe aportar grabaciones, fotografías e información sin ningún contexto y sin saber cuántos pasos faltan para terminar el registro.

En la Cuadro #1 se detalla el insight de las marcas de la competencia y la marca EMMA.

Cuadro #1
Insight de las marcas

	Es	Significa
EMMA	Joven	Edad
	Femenina	Género
	Poco confiable	Respaldo
	Confusa	Claridad
Wink	Inestable	Soporte
KASH	Clara	Claridad
	Soporte	Respaldo
OMNi	Protagonista	Conocimiento
	Imagen dañada	Reputación

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Estrategia de mercadeo

4.3.1 Mezcla de mercadeo.

4.3.1.1 Servicio

Objetivo

Se propone dar a conocer la aplicación EMMA de una manera más integral en la población costarricense, por medio de un cambio en su imagen para una mayor afinidad a su industria; además, la inclusión de nuevas funcionalidades del servicio, con la finalidad de ser más amigable con el usuario.

Meta

Generar una mayor confianza y conocimiento de la marca EMMA en el potencial consumidor para aumentar la descarga y registro de la aplicación; así como, incrementar la usabilidad de la aplicación.

Estrategia 1

Propuesta de *re branding* para la marca EMMA en sus colores, nombre y logotipo. Este cambio de imagen le proporciona al potencial usuario un mayor entendimiento y relación del servicio que ofrece la marca e incentiva el uso de la aplicación.

Táctica 1

Cambio del nombre comercial “EMMA” a “EMMA Pay”, de esta manera se busca que los potenciales clientes relacionen el nombre EMMA con la industria financiera. Además, este cambio permite homogeneizar las distintas plataformas que la marca posee para comunicarse con el cliente, como son la aplicación, el sitio web y redes sociales. Permite facilitar la búsqueda en sitios web, ya que existen otras marcas que poseen el mismo nombre y lograr ser recordado por los consumidores.

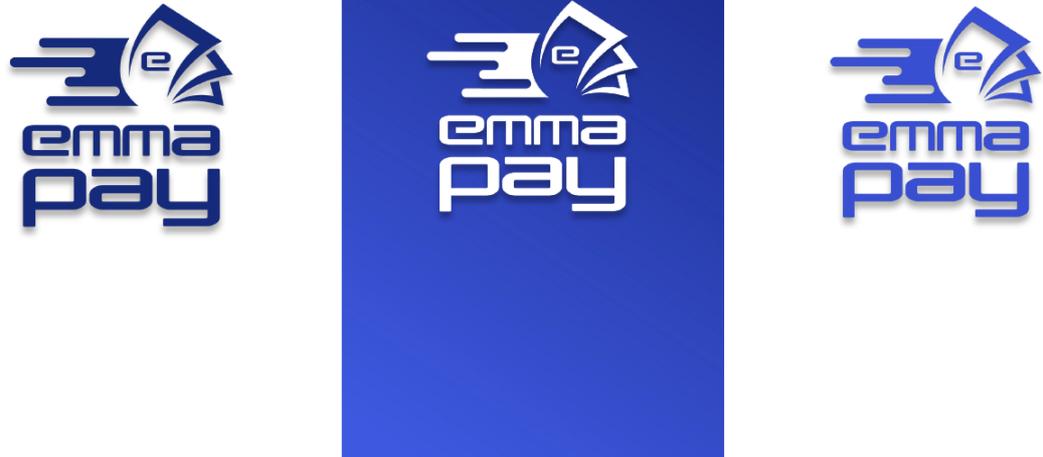
Igualmente, se plantea hacer un cambio en la paleta de color de la marca, pasando de los colores vino y gris a azul y blanco. Según la psicología del color, el vino se percibe como romántico, creativo y misterioso, mientras que el color azul se percibe como confiable, seguro y eficiente. El color blanco transmite simplicidad y claridad. Se debe contratar una empresa de diseño para realizar el *rebranding*.

Por último, se cambia el logotipo de la marca, siendo el primero únicamente la “e” de EMMA, por un logo conformado por varios elementos como lo son los billetes, símbolo de liquidez y la “e” de EMMA. Se seleccionaron estos elementos, ya que los billetes muestran la aplicación dentro de la industria financiera y que brinda crédito monetario. El símbolo de liquidez para dar énfasis a la rapidez de los créditos de manera virtual y se mantiene la “e” de la marca, pero se coloca dentro del elemento de los billetes.

A continuación, se muestra la propuesta de la nueva imagen de la marca.

Imagen #32

Propuesta de rebranding de la marca EMMA



Fuente: elaboración propia.

Medidas de Control 1

Entre las medidas de control para las tácticas mencionadas se encuentran:

1. Se recomienda realizar una encuesta cada seis meses a los actuales y potenciales clientes, con el fin de evaluar el nivel de apreciación y conocimiento de la marca, el cual aumenta un 5% en la percepción de manera semestral.
2. Medición del número de descargas y registro en la aplicación, por parte de clientes potenciales, que aumente 1% trimestral.
3. Medición de la tasa de conversión de clientes.

Estrategia 2

Propuesta de inclusión de nuevas funcionalidades ofrecidas por el servicio; por ejemplo, rebajos automáticos en cuotas, posibilidad de pago por medio de otras plataformas digitales, para así generar una mayor usabilidad de la aplicación, brindar mayores facilidades al cliente y tener una mayor competitividad en el mercado.

Táctica 2

Incluir rebajos automáticos de las cuotas del crédito por pagar por el usuario o pago del servicio de EMMA desde otras plataformas como la Sucursal BAC Credomatic u otros bancos.

Medidas de Control 2

1. Realizar una encuesta para evaluar el nivel de satisfacción de las personas que pagan sus servicios por medio de otras plataformas a EMMA.
2. Medir el porcentaje de usuarios que utilizan el servicio de rebajos automáticos y pago de servicio de EMMA desde otras plataformas.
3. Medir porcentaje de usabilidad de la aplicación con las nuevas funcionalidades implementadas.

4.3.1.2 Precio

Objetivo:

Mantener las tasas de interés ofrecidas por la marca para sostener la competitividad en el mercado.

Meta:

Sostener a los actuales clientes de EMMA ante competidores cuya propuesta de valor sea similar a la de la marca.

Estrategia:

Constante monitoreo de los precios de los competidores de EMMA, acompañado de revisiones y modificaciones (de ser necesarias) en las tasas de crédito de EMMA

Tácticas:

Al ofrecer el uso de créditos para compra de bienes y servicios, EMMA utiliza como precio las tasas de intereses. Las mismas van a depender de la línea de crédito aprobada, si es mayor a 690,000 colones es de 33,66% y si es menor al monto mencionado es de 47,58%, Además, el crédito es personalizado. Es a un plazo que el usuario decida y con la cuota que sea de preferencia del mismo.

Primeramente, es importante entender que las tasas de EMMA no son fijadas de manera antojadiza y que provienen de un análisis profundo en el cual se busca minimizar el riesgo de Grupo Unicomer. Por esta razón, las tasas no pueden ser comparadas a la ligera con aquellas de compañías similares.

De acuerdo con el análisis de los competidores que se detalla a continuación, EMMA tiene una de las mayores tasas de interés en el mercado; por lo tanto, se sugiere mantener una tasa que sea competitiva y monitorear constantemente las tasas que ofrecen otras compañías que otorguen créditos personales.

El caso del Banco de Costa Rica parece ser el más económico para los solicitantes, ya que ofrece tasas para préstamos personales que van desde aproximadamente 9.5% anual. El Banco Nacional ofrece créditos personales a una tasa del 17.9%, mientras que Banco Promérica ofrece créditos personales de hasta 640.000 colones con una tasa de interés de 36% anual, mientras que otras entidades como BAC, Davivienda y Coopenae no divulgan sus tasas al público, ya que ofrecen diferentes términos de acuerdo con el perfil del solicitante.

Para garantizar que EMMA sea competitiva, debe realizarse mensualmente un monitoreo de precios del mercado. Se llevarán a cabo reuniones para discutir este tema o se dará un espacio en reuniones existentes con líderes de la marca.

En dichas reuniones, se revisarán las tasas de interés de los principales competidores de EMMA, tanto bancos como “fintech” que ofrezcan servicios similares a EMMA. En estas reuniones, se deberá comparar no solo las tasas de competidores contra la tasa de EMMA, sino también las tasas de los competidores contra sí mismas en otro periodo anterior.

De esta manera, se podrán llevar a cabo análisis sobre los comportamientos de las tasas y se podrán tomar decisiones anticipadas sobre cambios que se puedan dar.

Medidas de Control:

1. Se deben realizar análisis exhaustivos en donde se determine si la variable del precio está causando que haya clientes que estén dejando de utilizar EMMA.
2. Este análisis debe tener indicadores fijos y que permitan tomar en cuenta otras variables como la estacionalidad, ya que es importante identificar otras causas que también estén originando que los clientes abandonen EMMA.

4.3.1.3 Canales de distribución

Objetivo

Incrementar los canales de distribución del servicio ofrecido por EMMA para alcanzar un mayor público en los comercios afiliados a la aplicación.

Meta

Obtener mayor cobertura y penetración en la GAM, incentivando la descarga de la aplicación por medio de sus dos canales de distribución: tiendas digitales y sus negocios afiliados.

Estrategia 1:

Con el fin de obtener mayor cobertura y penetración en la GAM, se propone expandir la disponibilidad de la aplicación en distintas tiendas virtuales, así como la facilidad de los usuarios para buscarla.

Por el lado de los negocios afiliados, la aplicación está en relaciones comerciales con más de 1500 empresas alrededor de todo el país de distintos sectores, lo que se propone mantener, ya que brinda una gran variedad de puntos de venta y en distintas partes del país accesibles para el mercado meta, desde accesorios electrónicos, almacenes hasta servicios

como educación, turismo, servicios profesionales, entre otros; sin embargo, se propone adicionar a la lista de negocios, marcas de renombre contemplados en el segmento de mercado.

Tácticas

Incluir la aplicación en las tiendas virtuales de Estados Unidos ya que cada vez es más la cantidad de usuarios en el país que tienen una cuenta ligada a la tienda virtual ya sea App Store o Google Play Store de Estados Unidos, por lo que a la hora de buscar la aplicación no la encuentran y no pueden proceder a descargarla.

La marca EMMA tiene relaciones comerciales con más de 1500 negocios, los cuales contienen una gran diversidad entre los segmentos de mercado. Desde productos hasta servicios, de tiendas para un mercado meta con un poder adquisitivo más alto a uno de clase media. Negocios en distintas áreas del país, así como en distintos sectores. Las siguientes son las industrias en las que EMMA posee un canal de distribución.

- Accesorios electrónicos
- Almacenes
- Artículos de primera necesidad
- Artículos industriales
- Automotriz
- Barberías
- Belleza y estética
- Deportes
- Educación
- Eventos
- Ferreterías
- Librerías
- Muebles y colchones
- Pasamanería
- Salud
- Servicios notariales y contables
- Sublimación y decoración
- Turismo
- Vestimenta

- Veterinaria.

Se propone mantener los negocios que actualmente forman parte de la red de EMMA. Cabe mencionar que algunos negocios como por ejemplo iShop y Uno Sport son negocios que van dirigidos a un mercado meta de clase alta; sin embargo, se considera que estos comercios generan un mayor nivel de confianza ya que respalda la aplicación y son marcas de renombre en el país; asimismo, es importante mantener los negocios que van dirigidos al mercado meta ya que brindan una variedad al consumidor, pero se identifica que no son marcas que tienen gran cantidad de exposición en el mercado por lo que también se propone incluir las siguientes marcas:

Walmart

Esta marca es una cadena de grandes almacenes que tiene tiendas posicionadas a lo largo de la GAM. La misma se destaca en el mercado por su variedad de artículos de venta y rebajas destacadas. Walmart se dedica a vender al por menor y funciona como una cadena de hipermercados. Esta marca comparte similitudes en el mercado meta con la aplicación EMMA ya que se dirige a sectores del mercado de clase media y trabajadores de tiempo completo.

Se propone que EMMA al prestar créditos personales de pequeña magnitud, se haga aliado de esta cadena de almacenes en el país de gran renombre, la cual permite que las familias de clase media puedan hacer la compra de sus bienes y sus necesidades sin tener que esperar el salario a fin de mes. La cadena de supermercados, en el 2020 amplió su cobertura al abrir la tienda número 117 de la marca que también adquirió Palí y MaxiPalí, convirtiéndose en la marca minorista con mayor presencia.

Asimismo, se propone esta estrategia para todas las marcas que forman parte de la empresa Walmart. Como Walmart y sus supermercados asociados son de marcas reconocidas en el país va a transmitir un sentimiento de confianza a los usuarios ya que se va a tener el respaldo del mismo.

Titicupon

Titicupon es un sitio web de Central de Radios CDR S.A con el respaldo de Repretel y Novacinemas. Esta plataforma permite al usuario acceder a promociones de productos y servicios de terceros. Titicupon ofrece un medio donde los usuarios pueden adquirir ofertas de

compras de pequeñas magnitudes, por ejemplo, un fin de semana en un hotel o la compra de equipo deportivo. Ofrece una gran variedad de cupones de descuentos en diferentes sectores como spa, restaurante, hoteles, recreación, veterinaria, turismo, cuidado personal, tecnología, entre otros. Su objetivo es convertirse en una de las plataformas de comercio electrónico preferidas de los costarricenses. Esta plataforma, al ofrecer precios bajos va dirigido a un segmento de mercado de clase media que busca distintas opciones en el mercado.

Se propone crear una alianza con EMMA donde los usuarios tengan la alternativa de hacer la compra de los cupones a crédito por medio de la aplicación. También es importante mencionar que Titicupon tiene un gran alcance con sus medios publicitarios que podría generar una mayor exposición de EMMA con el segmento de mercado.

Aplicaciones

Actualmente, el país cuenta con varias plataformas de medios de transporte tales como Uber, Didi e InDriver. Estas aplicaciones han tenido gran éxito en el mercado; además, cada una cuenta con un precio distinto para el alcance a distintos mercados meta. Estas aplicaciones también poseen servicios de alimentación y envío de paquetería.

Se propone hacer una unión entre aplicaciones para que las personas puedan hacer uso de los servicios que ofrecen estas marcas tales como transporte, alimentación, envío de paquetes, recolección de productos en tiendas de conveniencia, entre otros, por medio de un crédito y puedan aprovechar los servicios de estas plataformas sin necesitar el dinero en el momento. Al asociarse con estas aplicaciones también se expanden los canales de distribución a un nuevo sector que EMMA no tiene actualmente.

Medidas de Control

1. El indicador para medir la eficiencia de la estrategia de plaza sería la cantidad de descargas al trimestre por punto de venta.

Estrategia 2:

Para posicionar la aplicación como un método de crédito confiable, se plantea trabajar con los negocios afiliados, quienes ya tienen una reputación con sus clientes, la

recomendación de este y la entrega de información valiosa y creíble, así como sencilla de entender por parte de los usuarios.

Táctica:

Desarrollar un programa de capacitaciones recurrentes a los colaboradores de los negocios afiliados quienes puedan transmitir la información como un método de compra de sus bienes y servicios. Darles a los colaboradores una función de intermediario entre la aplicación y los usuarios. Una vez que se den estas capacitaciones cada trimestre por parte de UNICOMER, los colaboradores van a ser capaces de recomendar y explicar a los usuarios los beneficios y las posibilidades de compra a crédito con la aplicación.

Medida de control:

El indicador para medir la eficiencia de esta estrategia de plaza sería la cantidad de clientes por negocio que descargan la aplicación para la compra de los bienes o servicios.

Presupuesto:

Grupo UNICOMER no deberá incurrir en mayores inversiones, ya que estas capacitaciones se llevarán a cabo por los colaboradores que actualmente trabajan en la empresa. Además de que no hay gastos de representación, ya que sería con una modalidad virtual.

Estrategia 3:

De la mano con la estrategia mencionada anteriormente, la siguiente propuesta busca incentivar a los negocios afiliados a generar mayor contacto de la aplicación con sus clientes y aumentar las ventas por medio de la misma. Los negocios ya tendrán a la mano la información de EMMA, sus características y beneficios. Esta estrategia plantea incentivar a los negocios a generar esfuerzos por el incremento de sus ventas.

Táctica:

Desarrollar un plan de incentivos con los negocios afiliados al llegar a un porcentaje establecido de ventas por medio de la aplicación. Cada trimestre, los comercios enviarán, con sus debidos respaldos de las transacciones, el detalle de sus ventas y si llegan a la meta la cual equivale a un 5% a 10% del total de sus ventas con la aplicación, podrán hacer uso del derecho de un incentivo de 1% de las ventas.

Método de control:

1. El indicador para medir la eficiencia de esta estrategia de plaza sería el porcentaje de ventas de cada negocio con la aplicación EMMA.

Presupuesto:

El presupuesto corresponde a un 1% del total de las ventas que genere el negocio si se llegara a cumplir las condiciones por parte de los comercios afiliados.

4.3.1.4 Promoción

Objetivo

Proponer una nueva campaña de comunicación para la marca “EMMA Pay” con el objetivo de aumentar el alcance de la aplicación en el mercado costarricense, específicamente la región de la GAM, así como la cantidad de solicitudes de crédito por medio de la creación de contenido explicativo e informativo.

Meta

Aumentar el número de seguidores/suscriptores en las redes sociales oficiales de EMMA Pay, así como las interacciones y *engagement* con el contenido publicado.

Estrategia

Incursionar en las redes sociales por medio de creación de contenido único sobre información y salud financiera, promociones, puntos afiliados, beneficios y métodos de utilización de la aplicación para cada una de las plataformas digitales.

Táctica 1

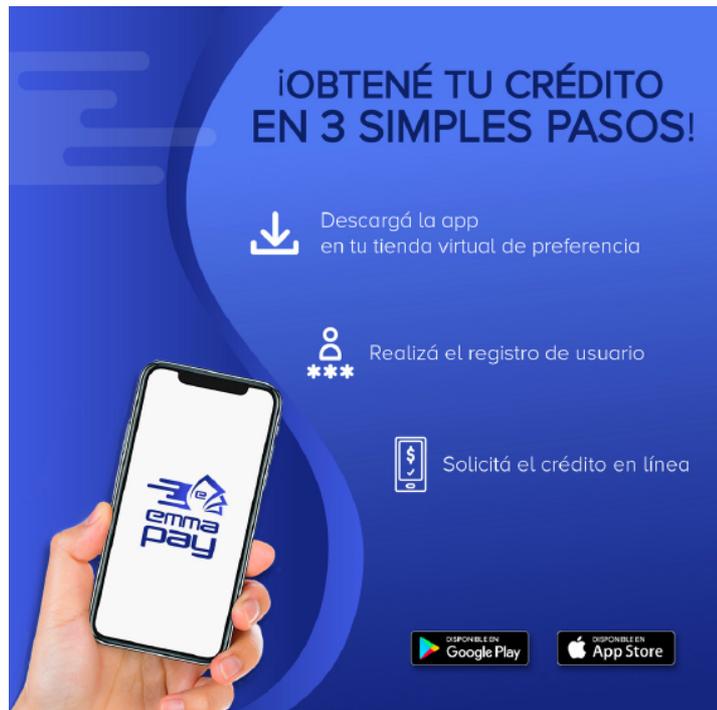
Facebook

- Crear y publicar *posts* informativos, ya sea con infografías o imágenes/vídeos con un texto que dé explicación a lo que se busca comunicar. Por ejemplo, un post informando sobre descuentos asociados a EMMA Pay en diferentes comercios afiliados.
- Hacer publicaciones de forma semanal como mínimo, así como para fechas especiales: Día de la Madre, Día de San Valentín, Navidad, etc.
- Crear tres publicaciones escritas a la semana, sobre las promociones y noticias.
- Tener un promedio de respuesta a los comentarios en las publicaciones y mensajes directos al perfil de Facebook en menos de 24 horas.
- Destinar parte del presupuesto de mercadeo a pauta en dicha red social para aumentar la exposición.

A continuación, se muestran propuestas de las publicaciones que se recomiendan para Facebook.

Imagen #33

Propuesta 1 de post informativo para Facebook



Fuente: elaboración propia.

Imagen #34

Propuesta 2 de post de festividad para Facebook



Fuente: elaboración propia.

Imagen #35

Propuesta 3 de post de festividad para Facebook



Fuente: elaboración propia.

Imagen #36

Propuesta 4 de post de festividad para Facebook



Fuente: elaboración propia.

Imagen #37

Propuesta 5 de post educativo para Facebook



Fuente: elaboración propia.

Instagram

- Crear contenido de forma recurrente, ya sea un post (fotografías o videos), reels, historias o live streams (en vivos). Es necesario una publicación diaria de lunes a sábado mezclando entre fotos y videos. Si se va a subir una publicación de foto, se recomienda que sea carrusel (varias fotos en una publicación) para que tenga mayor exposición.
- Utilizar la forma de reels para hacer pequeños clips informativos sobre la aplicación, sobre acerca de salud financiera y explicación de los créditos personales. Actualmente, la función de “reels” es lo que más exposición tiene de acuerdo con el algoritmo de Instagram.
- Hacer “en vivos” una vez al mes haciendo rifas, creando expectativa sobre sus promociones de fechas especiales, posibles regalos para fechas festivas y contestando dudas de los usuarios.
- Usar la figura de las historias de una forma interactiva con el objetivo de interactuar más con los usuarios o potenciales usuarios.

- Crear “engagement” con los usuarios que siguen la página oficial de “EMMA Pay” con el objetivo de crear una comunidad de usuarios y potenciales usuarios.
- Contestar comentarios y mensajes directos en menos de 24 horas.
- Destinar parte del presupuesto de mercadeo a pauta en dicha red social para aumentar la exposición.

YouTube

- Crear un canal informativo con los mismos anuncios que se pasan por TV para que queden de manera permanente en la red e incluir videos de tutoriales sobre la aplicación. Es importante agregar subtítulos a los videos y en la descripción agregar los “links” relevantes para descargar la aplicación.
- Destinar parte del presupuesto de mercadeo a pauta en dicha red social para aumentar la exposición.

Tik Tok

- Crear una cuenta en TikTok para subir contenido de tutoriales de cómo utilizar la aplicación, sobre sus beneficios, sobre salud financiera, promociones, yendo a comprar a las tiendas, comprando online, haciendo “trends” y “challenges” de la aplicación.
- En esta aplicación lo más importante es la constancia, a diferencia de las otras aplicaciones, es más importante la cantidad que la calidad; por lo tanto, hay que subir entre uno y cuatro videos diarios. Es muy importante mantenerse interactivo con los posibles clientes, por consiguiente, es importante contestar y darles seguimiento a los comentarios.
- Esta aplicación no cuenta con mensajes directos; por ello, es importante contestar y darles seguimiento a los comentarios.
- El perfil de Tik Tok debe estar vinculado al perfil de Instagram y YouTube.
- Destinar parte del presupuesto de mercadeo a pauta en dicha red social para aumentar la exposición.

Táctica 2

Desarrollar un plan mensual con las publicaciones por realizar de todas las plataformas digitales utilizadas (Facebook, Instagram, YouTube y TikTok) con sus respectivas descripciones y horario en que van a ser compartidas para tener un calendario y una secuencia lógica que mantenga una línea de comunicación establecida.

Táctica 3

Contratar un Community Manager (CM) y un equipo de comunicación para llevar al día el contenido de las diferentes redes sociales, responder preguntas y comentarios que los usuarios realizan en las mismas y crear el contenido por publicar.

Táctica 4

Contratar los servicios de *influencers* que estén alineados a los valores de EMMA Pay y que además sean reconocidos para el público meta con el objetivo de darle mayor exposición a la aplicación y sus beneficios.

Táctica 5

Utilizar estas redes sociales como incentivo para que la población descargue y se registre en la aplicación a cambio de descuentos o promociones de los comercios afiliados. De esta manera se pretende utilizar las ofertas existentes únicamente en la aplicación como incentivo.

Medidas de Control

1. Analizar el nivel de *engagement* de las diferentes plataformas mediante los números de estas en temas de comentarios, reacciones, participaciones y me gusta.
2. Realizar un análisis comparativo mes a mes de los movimientos en el nivel de *engagement* de las diferentes redes sociales.
3. Realizar una encuesta en puntos de ventas al utilizar los servicios de EMMA Pay para medir la cantidad de personas que utilizan la aplicación y conocen de sus servicios.

Estrategia 2

Dar visibilidad a “EMMA Pay” en carreteras, ciudades, transporte público y comercios afiliados por medio de vallas publicitarias, *mupies*, rótulos, *banners* y *brochures* informativos.

Táctica 1

Contratar los servicios profesionales de un diseñador gráfico, así como de un experto en comunicación para crear el material *por* utilizar en las vallas publicitarias, *brochures*, rótulos y *banners*.

Táctica 2

Transicionar gran parte del presupuesto de vallas publicitarias en carreteras a *mupies*, ya que este tipo de vallas logra conectar más con el mercado meta y así se logra una mayor exposición a potenciales clientes de “EMMA Pay”.

Posicionar un circuito de *mupis* en rutas San José y Heredia, diez veces al año con una duración de un mes en cada locación.

Táctica 3

Posicionar vallas publicitarias y rótulos en carreteras como la Ruta 27 y Ruta 32 que son de alto tránsito, tres veces al año durante un trimestre. A continuación, se muestran las propuestas de vallas publicitarias.

Imagen #38

Propuesta 1 de valla publicitaria



Fuente: elaboración propia.

Imagen #39

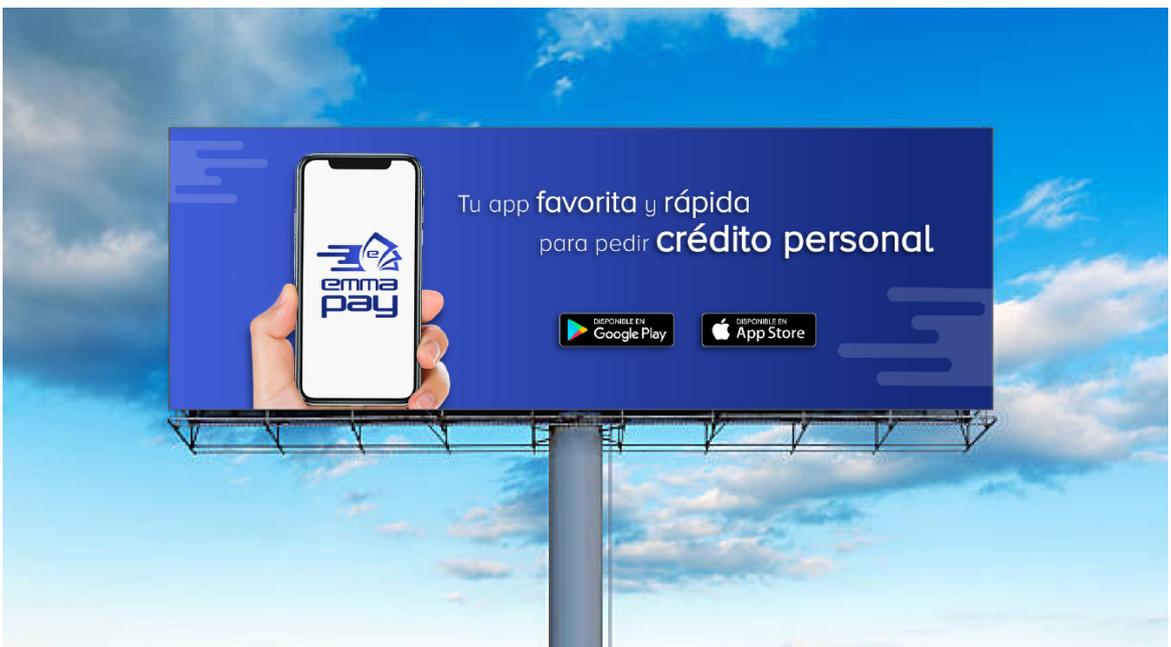
Propuesta 2 de valla publicitaria



Fuente: elaboración propia.

Imagen #40

Propuesta 3 de valla publicitaria



Fuente: elaboración propia.

Táctica 4

Incluir *banners* grandes a la entrada de los comercios afiliados y rótulos de gran tamaño explicativos y con promociones dentro de las tiendas.

Táctica 5

Contratar una agencia que de mantenimiento a las vallas publicitarias y rótulos establecidos en la ciudad.

Táctica 6

Añadir un código promocional dentro de la publicidad puesta en carreteras y en ciudades por medio de vallas, rótulos, *brochures* y demás para incentivar el uso de la aplicación EMMA Pay.

Medidas de control

1. Por medio del código promocional, cada vez que sea utilizado en alguna compra en los comercios afiliados, se generará una alerta informando el tipo de compra y el comercio, por lo que será posible contabilizar y analizar hacia cuáles servicios o productos los clientes utilizan la aplicación.

Estrategia 3

Dar publicidad de EMMA Pay en cuanto a su funcionamiento, cómo descargar la aplicación, sus beneficios y promociones en televisión abierta.

Táctica 1

Contratar los servicios de una agencia de comunicación para crear un anuncio televisivo demostrando cómo utilizar la aplicación EMMA Pay.

Táctica 2

Contratar los servicios de una figura de “influencer” para participar en dichos anuncios como imagen protagónica con el objetivo de crear mayor expectativa y un mayor “engagement” con la población que observe los anuncios.

Táctica 3

Los anuncios son para fechas o festividades importantes a nivel nacional; Navidad, día del padre, día de la madre y *Black Friday*, con sus respectivas promociones.

Táctica 4

Pautar los anuncios televisivos en horarios *prime*, por ejemplo, después o durante el periodo de noticias, en medio de los partidos de fútbol, en medio de programas como “Dancing with the Stars” en caso de Teletica o “Giros” de Repretel.

Medidas de control

1. Se va a incluir una promoción específica dentro de los anuncios, por lo tanto, cada vez que se vendan estas promociones se registra, para al final de la campaña poder contabilizar dichas ventas.

Estrategia 4

Aumentar la exposición y reconocimiento de la marca por medio de la participación en ferias y eventos nacionales. Con la finalidad de adquirir nuevos comercios afiliados, educar a la población y así lograr más descargas y registros.

Táctica 1

Participar como patrocinador en diversos eventos, como black friday en tiendas Gollo o centros comerciales, Expopyme, Expoturismo, ferias en el Día de la Madre, San Valentín, Navidad, entre otros, durante todo el año como punto de información y venta. Se pueden

brindar charlas sobre salud financiera, explicar la función de los créditos personales y además una capacitación personalizada sobre la utilización de la aplicación y sus beneficios. De esta forma, se puede dar acompañamiento a los clientes durante todo el proceso de registro hacia “EMMA Pay”.

Táctica 2

Ofrecer productos y promociones específicas, solamente para la locación y las fechas de las ferias. La idea es que después de recibir información, las personas puedan comprar un producto ahí mismo, y si es un producto fácil de transportar, que se lo lleven de una vez.

Táctica 3

Creación de alianzas con empresas participantes de los eventos para ofrecer los servicios de “EMMA Pay”.

Medidas de control

1. Contabilizar la cantidad de ventas que se realizaron sobre los productos y promociones predeterminadas de los eventos.
2. Analizar el crecimiento de las descargas y registros durante las fechas de los eventos respectivos.

Estrategia 5

Brindar exposición sobre las promociones y beneficios de EMMA Pay en medios no frecuentes como la radio.

Táctica 1

Realizar anuncios que ofrecen incentivos exclusivos para este medio para épocas de festividades importantes a nivel nacional.

Táctica 2

Generar alianzas con estaciones que tienen una mayor exposición; Los 40 principales, Radio Disney y Exa FM. Brindar promociones y rifas en colaboración con estas estaciones de radio.

Medida de control

1. Contabilizar y analizar el comportamiento de ventas por medio de los incentivos y promociones establecidas.

4.4 Presupuesto

Se realizó el presupuesto para la puesta en marcha del plan de mercadeo propuesto. El presupuesto se determinó por cada una de las P's de la mezcla de mercado y se establecieron los desembolsos recomendados por meses de acuerdo con las diferentes actividades recomendadas.

Para la P de servicio, se determinó un subtotal de ¢4.200.000 para realizar las tácticas propuestas, con una contratación de empresa externa para re branding y costo de comisión a plataformas externas para pago de servicio. Para la P de precio Grupo UNICOMER no deberá incurrir en mayores inversiones, ya que estas revisiones se llevarán a cabo por los colaboradores que actualmente trabajan en la empresa. Para la P de plaza, se destinó un subtotal de ¢3.586.804, para costear la membresía anual para publicar la aplicación en la App Store de 99 dólares, tarifa de registro para Google Play por un valor de 25 dólares y se añade un valor de 100 dólares por rótulo para cada punto de venta. Para la P de promoción, se destinó un subtotal de ¢60.380.800, los cuales corresponden a pauta en redes sociales, salario de *community manager*, pago de *influencers*, vallas publicitarias y *mupis* en San José, pago de horarios *prime* en Teletica, y agencia de comunicación de EMMA Pay.

El presupuesto final de la propuesta es ¢68.167.604 / \$97.382 para su ejecución, por el periodo de un año (enero a diciembre). A continuación, se muestra la tabla de presupuesto de la propuesta de mercado de forma resumida.

Cuadro # 2

Presupuesto de la Propuesta de Mercadeo para el 2023

Presupuesto de la Propuesta de Mercadeo	
Servicio	€4.200.000
Precio	-
Plaza	€3.586.804
Promoción	€60.380.800
TOTAL	€68.167.604

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones de este trabajo final de graduación de acuerdo con sus principales apartados, así como recomendaciones que se consideran vitales para implementar esta propuesta.

5.1 Situación mundial actual de la industria *Fintech*

- El mundo se ha transformado a una versión más digital y demandante, dentro de la cual entra la industria *Fintech* para dar una solución rápida, viable y segura a los usuarios que cada día se inclinan más para obtener opciones financieras a la disposición de sus dispositivos inteligentes.
- Existen diferentes organismos internacionales que velan por la situación financiera a nivel mundial, Fondo Monetario Internacional (FMI), Banco Mundial o la Cámara de Comercio Internacional.
- De igual forma, estas entidades velan por la seguridad de los procesos y transacciones que se realizan en su industria, con lo que ofrecen mayor seguridad y confianza en los usuarios o potenciales usuarios.

5.2 Industria de *Fintech* en Costa Rica

- El mercado *Fintech* en Costa Rica es altamente competitivo, ya que existen varias empresas que brindan servicios similares para facilitar trámites financieros a los usuarios costarricenses, por lo que se propone reestructurar la forma de comunicar de “Emma Pay” para lograr tener un mayor impacto y recibimiento por parte de los usuarios.

5.3 Aspectos generales de la empresa UNICOMER S.A. y EMMA

- Grupo UNICOMER fue fundado en el año 2000 con la adquisición de las marcas del Grupo Holandés CETECO, de donde proviene La Curacao y Almacenes Tropigas, con la venta al por menor de muebles, electrodomésticos y artículos para el hogar. Grupo UNICOMER creció de 3000 colaboradores, 160 tiendas, cuatro países a ser uno de los grandes empleadores, ya que cuenta con más de 15 mil colaboradores en más de 1000 tiendas en 24 países.
- Su misión se centra en ser líder de comercialización de muebles, electrodomésticos, electrónicos y otros productos en los mercados que opera, satisfaciendo las necesidades de sus clientes, con productos y servicios financieros innovadores.
- La plataforma EMMA (Easy Mobile Money Access) nace en el 2019 como la primera aplicación que representa una transformación digital en los mercados de Costa Rica y Trinidad y Tobago. EMMA viene a innovar el proceso en el que los clientes pueden solicitar sus líneas de crédito, en la forma de comprar en las sucursales del Grupo UNICOMER, afiliados y en el comercio en general, de forma más rápida, segura y desde cualquier lugar.

5.4 Investigación

5.4.1 Investigación cuantitativa: estudio de mercado

- Entre las principales limitaciones actuales, se encuentran la falta de conocimiento y descarga de la aplicación por parte de los usuarios. Se recomienda modificar el plan de mercadeo, el cual se basa en la propuesta de investigación planteada, con el fin de ser más atractiva al usuario y aumentar su número de descargas y registros, por medio de un *rebranding*.

- Solicitar un crédito es algo común y constante; sin embargo, ejecutan el proceso en entidades que les genere la confianza suficiente.
- Gran parte de los encuestados no finalizó el proceso de registro por la desconfianza que genera la aplicación y la marca, además de que es un proceso largo y complejo.
- El grado de confianza que genera la aplicación por medio de publicidad, el grado de intención por descargar la aplicación y el grado de intención por solicitar un crédito es medio; es decir, no genera impacto ni positivo ni negativo. Es una constante neutra, así la marca no va a evolucionar ni crecer. Es importante que las marcas generen algún tipo de impacto o sentimiento y logren engancharse con sus clientes; de lo contrario, los clientes potenciales se van a ir con la competencia.
- Es importante recalcar, que la marca “EMMA” no es reconocida a nivel nacional.

5.4.2 Investigación cualitativa: grupo focal

- Los créditos son una solución real, constante y rápida para que las personas puedan adquirir productos a corto plazo; sin embargo, las personas buscan confianza y seguridad a la hora de solicitarlos; por lo tanto, prefieren ir a entidades bancarias reconocidas o utilizar tasa 0 por sus beneficios.
- EMMA refleja una percepción totalmente errónea de lo que es la marca en la población; por su nombre, colores y publicidad; por lo tanto, el enfoque y la localidad de la publicidad de la marca es incorrecto.
- Los competidores de EMMA han logrado tener más exposición a nivel nacional. Incluso, EMMA no ha logrado posicionarse entre ellos lo que genera desconfianza.
- EMMA necesita resaltar y reforzar su trabajo y colaboraciones con sus comercios afiliados y las entidades que respaldan dicha aplicación, para generar y aumentar la confianza entre sus clientes potenciales.
- Actualmente, gran parte de los clientes potenciales no entienden con certeza la funcionalidad de EMMA y sus beneficios.
- Los usuarios descargan y se registran en esta aplicación solamente si van a solicitar un crédito; por lo tanto, EMMA necesita buscar otros incentivos y ofrecer más beneficios en la aplicación, para lograr un mejor “engagement”.

- A pesar de la gran evolución de la virtualidad y la facilidad de los trámites en línea, dependiendo de qué tan grande sea el crédito, las personas prefieren ir presencialmente a solicitarlo, por el servicio al cliente y seguridad.
- A los clientes potenciales les interesa mucho la publicidad de “boca en boca” y las recomendaciones, actualmente no han recibido referencias de este tipo, por lo que les genera un gran nivel de desconfianza.

5.5 Mercado Meta

5.5.1 Segmentación

- El criterio geográfico se enfoca en los habitantes de la Gran Área Metropolitana (GAM) debido a que en esa zona se encuentra el 53% de la población del país, así como el 57% de la población económicamente activa de Costa Rica.
- El criterio demográfico propone ofrecer los servicios a personas entre los 26 y 35 años de edad, tanto mujeres como hombres, quienes son trabajadores independientes o asalariados, ya que estos suelen ser mayores solicitantes de crédito.
- El criterio del nivel socioeconómico se orienta a la población que se encuentra en los III y IV quintiles debido a que corresponden personas trabajadoras con propio ingreso, con acceso a la tecnología, pero que cuentan con poca solvencia económica a corto plazo, por lo que tienden a una mayor necesidad de solicitar créditos rápidos.
- El criterio psicográfico determina una población de adultos jóvenes y con experiencia profesional, quienes viven solos o en familia, con acceso a internet y sujetos a créditos, pero con desconocimiento financieros.
- El criterio conductual define consumidores que solicitan créditos en dos ocasiones. La primera está sujeta a compras del hogar o personales y la segunda a pagos de necesidades básicas. Con respecto a la frecuencia de solicitud de créditos, se definió que los consumidores solicitan una vez al año principalmente, seguidamente, dos veces al año.

5.5.2 Proceso de toma de decisiones de compra

- La persona asalariada en la casa es quien toma las decisiones de adquisición de crédito según su estado financiero del momento, las situaciones diarias, los objetivos personales y prioridades.
- El usuario toma la decisión de adquirir un crédito en el momento en el que necesita hacer una compra de un bien o servicio, pero no tiene el dinero de forma inmediata para hacer la adquisición, por lo que debe requerir otras opciones de financiamiento.
- Una vez que la persona toma la decisión de adquirir un crédito, busca la institución que mejor se acople con sus necesidades.
- Hacen una comparación de tasas de intereses, van a seleccionar la más atractiva y la que mejor les convenga o traiga mayores beneficios a corto y mediano plazo. Además de que buscan una opción segura por la información que se maneja en este tipo de transacciones.

5.6 Posicionamiento deseado y arquitectura de marca

5.6.1 *Insights* del consumidor

- Los consumidores solicitan créditos de manera poco frecuente y usualmente son impulsados por la necesidad de comprar artículos o pagar servicios.
- Asimismo, los consumidores prefieren no usar créditos personales si cuentan con la liquidez necesaria para hacer frente a los gastos que se presenten
- El factor más importante a la hora de elegir una aplicación para pagar, es la seguridad de la información del usuario

5.6.2 *Insights* de la marca

- Actualmente, los consumidores perciben a EMMA como una marca joven y femenina, poco confiable y confusa

5.7 Estrategia de Mercado

5.7.1 Producto

- *Rebranding* para la marca EMMA. Cambió del nombre de “EMMA” a “EMMA Pay”, con el fin de relacionar la marca con su servicio e industria. De igual forma, se cambió la paleta de color de la marca, de vino a azul y blanco, para dar la connotación tecnológica a la marca.
- Inclusión de rebajas automáticas o pago de servicio de EMMA Pay en otras plataformas bancarias con el fin de proveer una mayor flexibilidad a los usuarios de la aplicación.

5.7.2 Precio

- Realizar reuniones mensuales en las que se estudiarán y evaluarán los precios de los competidores de EMMA. En caso de que se esté perdiendo competitividad, se realizarán ajustes a las tasas de interés que ofrece EMMA

5.7.3 Plaza

- Incluir la aplicación en las tiendas virtuales de Estados Unidos, ya que cada vez es más la cantidad de usuarios en el país que tienen una cuenta ligada a la tienda virtual ya sea App Store y/o Google Play Store de Estados Unidos, por lo que a la hora de buscar la aplicación no la encuentran y no pueden proceder a descargarla.
- Se propone incluir las siguientes marcas en la lista de negocios afiliados por su tipo de mercado y gran exposición de esta en el país. Entre las seleccionadas están: Walmart, Titicupon y aplicaciones digitales.
- Desarrollar un programa de capacitaciones recurrentes a los colaboradores de los negocios afiliados quienes puedan transmitir la información como un método de compra de sus bienes y servicios.

- Desarrollar un plan de incentivos con los negocios afiliados al llegar a un porcentaje establecido de ventas por medio de la aplicación.

5.7.4 Promoción

- Se propone crear una nueva campaña de comunicación para la aplicación “EMMA Pay” para aumentar la exposición de esta e incrementar el número de descargas y usuarios.
- Utilizar los diferentes medios de redes sociales para generar *engagement* e informar de mejor manera al público meta de la aplicación.
- Crear un plan mensual de publicidad en diferentes medios para generar un mayor alcance en los usuarios y potenciales usuarios.
- Generar contenido explicativo de cómo utilizar la aplicación, como descargarla, beneficios, comercios afiliados y promociones que pueden obtener al utilizarla.

5.7.5 Presupuesto

- Se determina que el presupuesto necesario para la ejecución de la propuesta del plan de mercadeo para la aplicación EMMA de Grupo UNICOMER, es de ₡68.167.604 / \$97.382 para su ejecución, por el periodo de un año (enero a diciembre).

5.8 Otras recomendaciones

Se aportan otras recomendaciones, divididas por distintos plazos de ejecución.

A corto plazo, se recomienda poner en práctica la presente propuesta de mercadeo, ya que servirá como herramienta para su crecimiento en el ámbito nacional. La clave de esto será un adecuado posicionamiento de la marca EMMA Pay en el Gran Área Metropolitana costarricense. Por lo tanto, esto implica:

- Utilizar el nuevo *re branding* de la marca en colores y nombres, con el fin de proporcionar un mayor entendimiento a los usuarios, de los servicios que ofrece EMMA Pay, así como el número de descargas y solicitud de crédito.
- Desarrollar un prototipo de medidas de control para validar con el cliente y determinar si estas alcanzan las metas establecidas.
- Emplear la información de la aplicación y las analíticas de las redes sociales como insumo indispensable para las decisiones de mercadeo.
- Optimizar el sitio web y sitio móvil, utilizando las diferentes estrategias de SEO y SEM, como, por ejemplo, optimización de contenido, palabras claves, velocidad de carga de la página, código limpio, entre otros.
- Inclusión de nuevas funcionalidades ofrecidas por el servicio, para así brindar mayores beneficios al cliente y tener una mayor competitividad en el mercado.
- Aprovechar las alianzas con diferentes marcas para ofrecer sus servicios y aumentar la solicitud de créditos.
- Mantener un fuerte control sobre la imagen de marca que se está posicionando, con el fin de asegurar que esta sea acorde con los objetivos planteados por esta propuesta, para lo cual se pueden utilizar tanto los insumos de analíticas digitales (Google Analytics, Facebook, etc.) como herramientas tradicionales de investigación de mercados (grupos focales, cuestionarios, etc.).
- Realizar un análisis financiero estableciendo un ROI y *market share* para medir el impacto del plan propuesto.

A mediano plazo, se recomienda fortalecer la posición de la marca en todo el territorio costarricense, para ser competitivo en el mercado con respecto a aplicaciones similares y mantener a los clientes utilizando el servicio por medio de:

- Aumentar la cartera de comercios afiliados a la marca. Los comercios afiliados nuevos se ubican en diferentes zonas del país, abarcando todas las provincias, pero concentrándose en la GAM. Dichos comercios pertenecen a industrias diferentes y ofrecen bienes y servicios de consumo inmediato.
- Lanzar nuevas campañas de promoción de la aplicación en referencia a sus funciones, beneficios y educación financiera para mantener al consumidor educado sobre el servicio y las actualizaciones digitales.

- Participar en campañas o eventos nacionales populares en tendencia, como lo son los conciertos, partidos deportivos y días festivos para aumentar la solicitud de crédito por parte de los clientes.

A largo plazo, se recomienda solidificar la marca en todo el territorio costarricense, fortaleciendo las alianzas comerciales con los puntos afiliados y actualizar la información, así como los estudios, ya que las tendencias van cambiando.

- Monitorear continuamente el posicionamiento de la marca, con el fin de que este sea de acuerdo con el objetivo de la misma.
- Realizar un constante estudio de mercado para detectar las tendencias y preferencias del mercado para incorporarse en las distintas opciones que van cambiando con el tiempo.
- Actualizar las tasas de interés y el estudio que lleva a la misma con el fin de mantener una tasa competitiva en el mercado.

Anexos

Anexo 1. Cuestionario

Encuesta para potenciales y actuales clientes de la aplicación EMMA

Somos un grupo de estudiantes de la carrera de Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica. Estamos realizando un estudio de mercado para la aplicación móvil EMMA y conocer la intención de descarga y registro de actuales y potenciales clientes y quisiéramos hacerle unas preguntas al respecto. La información que usted nos suministre será estrictamente confidencial. La encuesta es únicamente para personas mayores de edad. De antemano agradecemos su colaboración.

***Obligatorio**

1. ¿Ha solicitado un crédito personal? *

Marca solo un óvalo.

- 1.1 Sí
 1.2 No *Salta a la pregunta 5*

Créditos personales

2. ¿Qué tipo de método de solicitud de crédito personal utiliza más? *

Marca solo un óvalo.

- 2.1 Método presencial
 2.2 Método electrónico
 Otro: _____

3. ¿Qué tan frecuente solicita créditos personales con el método anterior? *

Marca solo un óvalo.

- 3.1 Una vez al año
- 3.2 Dos veces al año
- 3.3 Tres veces al año
- 3.4 Cuatro o más veces al año

4. ¿Por cuales razones solicita usted un crédito personal? *

Selecciona todos los que correspondan.

- 4.1 Compra de artículos (refrigeradora, lavadora, celular, computadora, otros)
- 4.2 Pago de servicios personales (taller, belleza, gimnasio, salud, educación, veterinaria, otros)
- 4.3 Pago de servicio profesionales (notariales, contables, otros)
- 4.4 Pago de servicios de turismo
- 4.5 Necesidades básicas (vestimenta, comida, otros)
- Otro: _____

Aplicaciones móviles

5. ¿Qué aspectos considera necesarios en una aplicación de crédito móvil? *

Selecciona todos los que correspondan.

- 5.1 Registro fácil y rápido
- 5.2 Seguridad de los datos
- 5.3 Acompañamiento durante el proceso de registro y solicitud de crédito
- 5.4 Uso de poco almacenamiento en su dispositivo móvil
- 5.5 Solicitud de crédito fácil y rápida
- 5.6 Cuenta con una entidad financiera de respaldo
- Otro: _____

Sobre EMMA

6. ¿Conoce la aplicación EMMA? *

Marca solo un óvalo.

6.1 Sí

6.2 No *Salta a la sección 10 (Explicación EMMA)*

Información General EMMA

7. ¿Cómo se enteró de la aplicación EMMA? *

Marca solo un óvalo.

7.1 Recomendación de un conocido

7.2 Redes sociales

7.3 Vallas publicitarias

7.4 Comercios afiliados

7.5 Medios tradicionales (televisión, radio, periódico, otros)

Otro: _____

8. ¿Tiene la aplicación EMMA descargada? *

Marca solo un óvalo.

8.1 Sí *Salta a la pregunta 10*

8.2 No *Salta a la pregunta 9*

No descarga

9. ¿Qué motivos influyeron en su decisión de no descargar la aplicación? *

Marca solo un óvalo.

- 9.1 No requiero crédito adicional
- 9.2 No me genera confianza la aplicación
- 9.3 Ya tengo otra aplicación similar descargada
- Otro: _____

Salta a la pregunta 13

Descarga y registro

10. ¿Finalizó su registro en la aplicación EMMA? *

Marca solo un óvalo.

- 10.1 Sí Salta a la pregunta 12
- 10.2 No Salta a la pregunta 11

No registro

11. ¿Qué motivos influyeron en su decisión de no finalizar el proceso de registro? *

Selecciona todos los que correspondan.

- 11.1 Mucha tramitología
- 11.2 Desconfianza
- 11.3 Alto grado de complejidad
- Otro: _____

Salta a la pregunta 13

Registro EMMA

12. ¿Ha solicitado el crédito en línea de EMMA? *

Marca solo un óvalo.

- 12.1 Sí Salta a la pregunta 13
- 12.2 No Salta a la pregunta 13

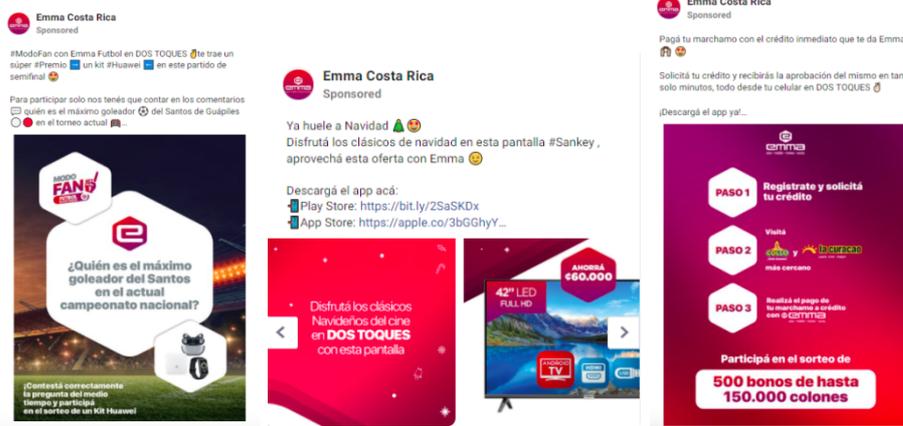
Salta a la pregunta 13

Explicación
EMMA

EMMA (Easy Mobile Money Access) es una aplicación de descarga gratuita que viene a innovar el proceso en el que los clientes pueden solicitar sus líneas de crédito, en la forma de comprar en las sucursales del Grupo Unicomer, afiliados y en el comercio en general, de forma más rápida, segura y desde cualquier lugar. EMMA trabaja con inteligencia artificial, el cual permite que los usuarios se puedan registrar en menos de cinco minutos

Publicidad EMMA

Por favor observe las siguientes piezas publicitarias



13. ¿Qué grado de confianza le genera la publicidad de la marca EMMA? Por favor califique de 1 a 5, donde 1 será la calificación más baja (desconfianza) y 5 será la calificación más alta (confianza)

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Desconfianza	<input type="radio"/>	Confianza				

14. ¿Qué grado de intención de descarga le genera la publicidad de la marca EMMA? Por favor califique de 1 a 5, donde 1 será la calificación más baja (nula intención de descarga) y 5 será la calificación más alta (alta intención de descarga)

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Baja intención de descarga	<input type="radio"/>	Alta intención de descarga				

15. ¿Qué grado de intención de solicitud de crédito le genera la publicidad de la marca EMMA? Por favor califique de 1 a 5, donde 1 será la calificación más baja (sin intención de solicitud) y 5 será la calificación más alta (con intención de solicitud)

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Baja intención de solicitud de crédito	<input type="radio"/>	Alta intención de solicitud de crédito				

Información General del Encuestado

16. Seleccione el rango de su edad *

Marca solo un óvalo.

- 16.1 Entre 18 - 25 años
- 16.2 Entre 26 - 30 años
- 16.3 Entre 31 - 35 años
- 16.4 Entre 36 - 40 años
- 16.5 41 años o más

17. Seleccione su género *

Marca solo un óvalo.

- 17.1 Masculino
 17.2 Femenino
 17.3 Prefiero no decirlo

18. Seleccione su estado civil *

Marca solo un óvalo.

- 18.1 Soltero/a
 18.2 Casado/a
 18.3 Unión Libre
 18.4 Separado/a
 18.5 Divorciado/a
 18.6 Viudo/a

19. Seleccione su situación actual laboral. *

Marca solo un óvalo.

- 19.1 Estudia tiempo completo
 19.2 Trabaja y estudia
 19.3 Trabaja medio tiempo
 19.4 Trabaja tiempo completo
 19.5 Independiente

M y A: DEBEN RECIBIR A LOS PARTICIPANTES DE MANERA QUE VAYAN CONECTÁNDOSE A LA LLAMADA.

A: DE MANERA EN QUE VAN INGRESANDO A LA LLAMADA, A LOS PARTICIPANTES SE LES DEBE ENVIAR UN LINK QUE LOS LLEVARÁ A UN FORMULARIO PARA QUE PROCEDAN A LLENARLO.

Cuestionario #1

A continuación se presenta un pequeño cuestionario, le solicitamos que marque la respuesta a cada interrogante. La información que nos pueda dar será confidencial y solamente la utilizaremos para fines académicos.

1. ¿Cuál es su género?

1.1. Femenino

1.2. Masculino

1.2. Prefiero no decirlo

2. ¿Cuál es su rango de edad?

2.1. Entre 20 y 25 años

2.2. Entre 26 y 30 años

2.3. Entre 31 y 35 años

2.4. Entre 36 y 40 años

2.5. 41 años o más

3. ¿Cuál es su estado civil?

3.1. Soltero (a)

3.2. Unión Libre

3.3. Casado (a)

3.4. Separado (a)

3.5. Divorciado (a)

3.6. Viudo (a)

4. ¿De cuántos miembros se compone su núcleo familiar?

4.1. 1

- 4.2. () 2
- 4.3. () 3
- 4.4. () 4
- 4.5. () 5
- 4.6. () 6 o más

M: EL MODERADOR PROCEDE A PRESENTARSE A LOS PARTICIPANTES DEL GRUPO FOCAL.

I. INTRODUCCIÓN

A. Presentación del moderador:

- M: Buenas tardes, mi nombre es Ingrid Salas, soy estudiante de la Universidad de Costa Rica y en conjunto con mis compañeros Daniela Chacón, Andrei León, Mariela Ramírez, Luis Antonio Leiva y Ximena Sáenz, vamos a realizar este grupo focal como parte de nuestro Trabajo Final de Graduación para poder optar por el grado académico de Licenciatura en Dirección de Empresas.

- M: De antemano les quiero agradecer por su tiempo y disposición para ser parte de este conversatorio. En principio me gustaría informarles que ustedes han sido seleccionados de entre varias personas de manera aleatoria. De esta manera, les rogaría que fueran totalmente espontáneos y sinceros en sus respuestas, toda la información que ustedes nos brinden será confidencial.

B. Reglas de juego.

1. Relájese
2. Opinión propia
3. No tema estar en desacuerdo
4. Espere la instrucción del modelador para dar su opinión
5. Se les pide su participación

C. Actividad Rompe Hielo

- M: Vamos a comenzar con la presentación individual de cada uno, si gustan me dicen su nombre y profesión (se va a alimentar la conversación para que esta fluya de forma natural).

- Posteriormente, se llevará a cabo una actividad denominada “Historia Grupal”. Esta dinámica rompehielos consiste en eso, el organizador debe comenzar la historia con una

oración o frase breve, luego cada uno de los participantes debe añadir su propia frase, hasta que el último integrante la finalice.

Anexo 3. Preguntas del Grupo Focal

1. ¿Cuáles marcas o instituciones suelen utilizar para solicitar crédito personal?
2. ¿Qué método utiliza para solicitar crédito personal, presencial o en línea? ¿Por qué razón prefieren el método mencionado anteriormente?
3. ¿Cada cuánto solicita un crédito personal?
4. ¿Cuál es el rol que desempeña en su hogar?
5. Sin explicar las aplicaciones, enumere las de su preferencia utilizando el rango de 1 a 4, siendo 1 la aplicación de menor preferencia y 4 la de mayor preferencia.
6. Luego de conocer un poco más sobre cada aplicación, ¿cuál sigue siendo tu aplicación de mayor preferencia?
7. ¿De las aplicaciones anteriores cuál no utilizaría?

*Se muestran videos de EMMA

8. ¿Se registraría en la aplicación EMMA luego de ver los videos?
9. ¿Qué género es EMMA?
10. ¿Qué edad tiene EMMA?
11. ¿Dónde vive EMMA?
12. ¿Cuál es el mayor sueño de EMMA?
13. ¿Cuál es el nivel económico de EMMA?
14. ¿EMMA trabaja o estudia?
15. ¿EMMA tiene mascotas?
16. ¿Cuál es la celebración favorita de EMMA?
17. ¿Quién es EMMA?

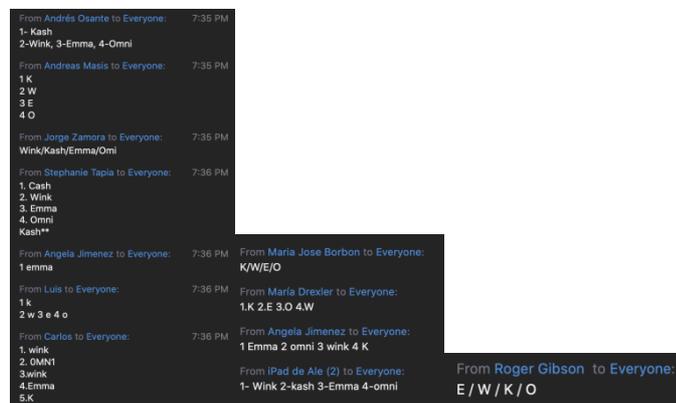
*Se muestra publicidad de EMMA

18. ¿Han visto anteriormente la publicidad de EMMA?
19. Viendo la publicidad de EMMA, ¿descargarían la aplicación?
20. ¿Qué entienden con la publicidad de EMMA?
21. Sabiendo que Grupo UNICOMER es el dueño de la aplicación EMMA, ¿le genera más confianza utilizar la aplicación?
22. ¿Cuál es su opinión respecto a la palabra EMMA?

Anexo 4. Resultados del Grupo Focal

1. Promerica o credomatic porque son ágiles, préstamos sin mayor trámite a pesar de tener intereses altos. CONAPE o Coopeservidores, ya que cuentan con tasas bajas u otro tipo de beneficios con sus tarjetas de crédito. Davivienda y BAC tienen plataformas en línea bastante accesibles, además de contar con la opción de Tasa 0.
2. Prefieren en línea o llamada telefónica. En su experiencia, una llamada telefónica de Promerica ofrece una buena tasa y plazo con un buen servicio. Una llamada telefónica por Scotiabank que ofrece crédito para compra de vehículo. Por medio de mensajes se lo ofrecieron de parte de Gollo, fue a la sucursal y le hicieron el estudio y duró como una hora en llenar los papeles. Ir a la sucursal se relaciona con aburrimiento, trámites, esperar, filas; digital sería ideal por agilidad, sin embargo a veces las plataformas no son sencillas o si es un chat a veces no tienen la mejor respuesta o la respuesta no es tan inmediata por lo cual ir a la sucursal es más conveniente por servicio al cliente. Ir a la sucursal genera más confianza porque se habla con persona física. Ir presencialmente depende de la magnitud del crédito, por ejemplo la tasa 0 es ideal para digital. Crédito hipotecario o prendario es mejor un ejecutivo en persona porque tiene su valor agregado.
3. La mayoría de las personas utilizan crédito una o dos veces al año. La opción de Tasa 0 suele ser la más utilizada, ya que no es necesario pagar un adicional en intereses. Se destaca que para hacer una renovación de crédito tiene que pasar al menos 6 meses.
4. El rol que desempeñan en el hogar es persona soltera independiente, padres de familia y trabajador a tiempo completo.
5. Los resultados obtenidos según la preferencia de las aplicaciones fueron los siguientes:

Imagen x. Enumeración de preferencias de los encuestados



6. Kash porque ha visto publicidad y amigos han usado, por recomendación. EMMA es la única marca desconocida por participantes.
7. No utilizarían OMNI, ya que comentan que tiene mala imagen, y el proceso y usabilidad de la aplicación es inconsistente. Wink tiene muchas fallas, mal soporte, suelen recibir muchas quejas y no cuentan con un adecuado servicio al cliente. EMMA, ya que no conocen a nadie que la utilice y anteriormente nunca habían visto su logo.
8. No, los videos generan desconfianza porque no sabe a quién le está respondiendo, cuánto es el interés, a quien acudir cuando haya un problema. Se ve tan sencillo que hace dudar. No encuentra la facilidad porque no detalla dónde exactamente se puede pedir el crédito.
9. La mayoría comenta femenino por el nombre y los colores. Una persona comenta masculino, porque relaciona el nombre Emmanuel.
10. EMMA tiene entre los 25 y 30 años de edad, sin embargo, comentan que puede tener meses ya que consideran que es una aplicación muy nueva.
11. EMMA vive en Guanacaste, porque aparenta ser estadounidense. Vive en San José, Heredia o Cartago.
12. El mayor sueño de EMMA es poder irse de compras, visitar la playa y comprarse una freidora de aire ya que es una persona independiente.
13. El nivel económico de EMMA es medio, medio- alto, ya que tiene acceso a tecnología y poder adquisitivo para ir de compras.
14. EMMA estudia administración o ingeniería, trabaja haciendo una aplicación que presta dinero, es emprendedora.
15. EMMA tiene mascotas. Entre ellas un perro salchicha, porque vive en un lugar pequeño o un gato por ser independiente.
16. Su celebración favorita es la navidad y los mundiales de fútbol.
17. EMMA es una joven con estrato social medio-alto, sus hábitos de consumo son elevados, ya que para hacer esta aplicación debe de contar con un alto ingreso. De mascota tiene un gato, no se va mucho de fiesta pero tampoco es antisocial, ella es agradable.
18. No han visto la publicidad. Solo una persona comenta que ha leído el nombre en el periódico El Financiero.
19. Si lo descargaría si tuviera una emergencia la cual necesitará crédito pero validaría las opciones que hay. Estamos siendo bombardeados con descarga de aplicaciones, revisará cuál opción tiene la mejor tasa para ver si se descarga, no ve que sea una

institución bastante robusta. Entendiendo que tipo de negocios tienen alianza con la aplicación puede ser más seguridad para usarla.

20. Le atrae bastante el color de la publicidad, sin embargo no lo relacionan con una aplicación financiera.
21. Sabiendo quién está detrás de EMMA si descargarían la aplicación pero necesitarían conocer más sobre las tasas y condiciones de contrato. Sin embargo, algunas personas no tienen conocimiento sobre Grupo UNICOMER, por lo cual no es información relevante para ellos.
22. Las personas encuestadas opinan que el nombre EMMA no está relacionado a una entidad que otorga crédito financiero. Algunas de las personas comentaron que anteriormente habían escuchado del nombre EMMA en otras industrias como ropa femenina, maquillaje, anticonceptivos y agencia reguladora de medicamentos.

BIBLIOGRAFÍA

Anónimo. (2015). El plan de marketing . 2015, de Noray Sitio web:

<https://www.noray.com/blog/el-plan-de-marketing-i/#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20definici%C3%B3n%20de%20Philip,ambiente%20corporativo%2C%20a%C3%B1o%20tras%20a%C3%B1o%2C>

Anónimo. (S.F.). EL PLAN DE MARKETING Y SU PROCESO DE APLICACIÓN EN

LAS EMPRESAS. S.F., de UTC Sitio web:

<http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1505/1/T-UTC-1372.pdf>

Anónimo. (S.F.). Etapas del plan de marketing. S.F., de CEF. Marketing Sitio web:

<https://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>

Anónimo. (S.F.). Design Thinking. S.F., de DINNGO LAB Sitio web:

<https://www.designthinking.es/inicio/>

Banco Mundial . (2018). La inclusión financiera es un factor clave para reducir la pobreza e

impulsar la prosperidad.. 2021, de Banco Mundial Sitio web:

<https://www.bancomundial.org/es/topic/financiamiento/overview>

Banco Mundial. (2018). La economía mundial se expandirá un 3,1 % en 2018; se prevé un

crecimiento menor en el futuro. 2021, de Banco Mundial Sitio web:

<https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2018/06/05/global-economy-to-expand-by-3-1-percent-in-2018-slower-growth-seen-ahead>

Banco Mundial. (2020). La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor

recesión desde la Segunda Guerra Mundial. 1 Mayo, de Banco Mundial Sitio web:

<https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>

Banco Mundial. (2021). La economía mundial se expandirá en un 4 % en 2021; la

distribución de vacunas y las inversiones son clave para sostener la recuperación. 2021, de Banco Mundial Sitio web: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2021/01/05/global-economy-to-expand-by-4-percent-in-2021-vaccine-deployment-and-investment-key-to-sustaining-the-recovery>

Battioli, A. (2021). ¿Qué podemos esperar de los préstamos personales en 2021?. 1/5/2021, de Consumer Sitio web: <https://www.consumer.es/economia-domestica/finanzas/novedades-prestamos-personales.html>

Ben Morris. (2021). Cuáles serán las principales tendencias tecnológicas en 2021. 2021, de BBC Sitio web: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55412900>

BonsAI. (2019). ¿Cómo se aplica la IA en el mundo de los negocios?. 3/5/2021, de BonsAI Sitio web: <https://bons-ai.mx/como-se-aplica-la-inteligencia-artificial-en-el-mundo-de-los-negocios#:~:text=En%20los%20negocios%2C%20la%20Inteligencia,y%20se%20triplic%C3%B3%20en%202018>

Cámara Valencia. (2021). Se espera que en el 2021 el Ecommerce represente más del 17% del comercio minorista. 3/5/2021, de Cámara Valencia Sitio web: https://www.cva.itesm.mx/biblioteca/pagina_con_formato_version_oct/apaweb.html

CentralAmericaData. (2021). Big data para la optimización de espacios comerciales. 3/5/2021, de CentralAmericaData Sitio web: https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Big_data_para_la_optimizacin_de_espacios_comerciales

CEPAL. (2017). Promoviendo la Inclusión Financiera a través de Políticas de Innovación de la Banca de Desarrollo. 2021, de Naciones Unidas Sitio web: https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/informe_del_seminario.pdf

CepymeNews. (2021). Claves para el comercio minorista en 2021. 3/5/2021, de

CepymeNews Sitio web: <https://cepymenews.es/claves-comercio-minorista-2021>

COBIS. (2019). 9 TENDENCIAS DE INNOVACIÓN BANCARIA Y MARKETING

FINANCIERO EN EL 2019. 1/5/2021, de COBIS Sitio web:
https://conoce.cobiscorp.com/hubfs/Whitepapers/COBIS_Whitepaper_Febrero_Tendencias_2019.pdf?_hsenc=p2ANqtz--r4hGhQ9LaIFLXJvfgTyJxM6cPQ7EAOH_WeByje8wWktE0GeQJW91Vj8hcjRbbhsB2S4CPyT0__EZiq7Q7Gn4ahusKpQ&_hsmi=70010647

Coca Carsila, Milton. (2006). El concepto de marketing: pasado y presente. 2006, de Sistema de información científica Sitio web:
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942516002.pdf>

Coll, F. (2020). Minorista. 15/4/2020, de Economipedia Sitio web:
<https://economipedia.com/definiciones/minorista.html>

Coopenae.(2019). Retirá fondos de paypal el mismo día con Wink. Recuperado de
<https://holawink.com/paypal>

Creditea. (2019). ¿Qué es un préstamo personal?. 1/5/2021, de Creditea Sitio web:
<https://www.creditea.es/blog/que-es-un-prestamo-personal>

De Esteban, F. (SF). El futuro del marketing está en la personalización. 3/5/2021, de Deloitte Sitio web: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/El-futuro-del-marketing-esta-en-la-personalizacion.html>

Durán, J. (2021). 9 tendencias en el sector retail que impactarán en el 2021. 3/5/2021, de PymesWorld Sitio web: <https://pymesworld.com/tendencias-retail/>

El Financiero. (2021). Con tecnologías nuevas Kash permite hacer transacciones ágiles, seguras y digitales. Recuperado de: <https://www.elfinancierocr.com/gnfactory>

/brandvoice/2021/aplicacion-kash/index.html

EMMA. (s.f). El crédito que vos querés. Recuperado de: <https://www.emmapay.com/>

Exact. (2021). Nuevas tendencias del sector financiero este 2021. 1/5/2021, de Exact Sitio web: <https://www.exact.com/es/blog/negocios/nuevas-tendencias-del-sector-financiero-este-2021>

FMI. (2019). Actualización de Perspectivas de la Economía Mundial, Enero de 2019. 2021, de Fondo Monetario Internacional Sitio web: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2019/01/11/weo-update-january-2019#:~:text=La%20expansi%C3%B3n%20mundial%20se%20ha,particularmente%20en%20Europa%20y%20Asia.>

Fonseca, L. (2019). Estrategia omnicanal: una nueva experiencia de consumo. 3/5/2021, de RockContent Sitio web: <https://rockcontent.com/es/blog/omnicanal/>

Giraldo, Valentina. (2018). Guía completa de Mercadeo: aprende el concepto y cómo crear una estrategia de crecimiento para tu marca. 2018, de Rockcontent Sitio web: <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-mercadeo/>

Gomez, Manuel. (2015). Herramientas claves en un Plan de Marketing (II): 5 fuerzas de Porter. 2015, de La cultura de Marketing Sitio web: <https://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-ii-5-fuerzas-de-porter/>

Grassi, N. (2021). 5 tendencias fintech en América Latina que definirán el 2021. 1/5/2021, de iupana Sitio web: https://iupana.com/opinion_post/tendencias-fintech-america-latina-2021/

Higuerey, Edgar. (2019). Comercio electrónico: conoce todo sobre este modelo de negocios y

cuáles son sus ventajas. 2019, de Rockcontent Sitio web:
<https://rockcontent.com/es/blog/comercio-electronico/>

INEC. (2011). Censo. 2011. Indicadores demográficos y sociales según provincia, cantón y distrito.. 23/11/2021, de INEC Sitio web: <https://www.inec.cr/poblacion>

InMotion. (2021). Tendencias tecnológicas para el comercio minorista en este 2021.

3/5/2021, de InMotion Sitio web: <https://grupoinmotion.com/tendencias-tecnologicas-para-el-comercio-minorista-en-este-2021/>

La Nación. (2020). OMNi, la superapp Fintech que está revolucionando las transacciones de los ticos. Recuperado de: <https://www.nacion.com/gnfactory/brandvoice/2020/omni-transacciones/index.html>

Maestre, R. (2020). Tendencias que los financieros no pueden perderse este 2021. 1/5/2021, de IEBS Sitio web: <https://www.iebschool.com/blog/tendencias-que-los-financieros-no-pueden-perderse-este-2020-finanzas/>

Mejía, T. (2020). Investigación descriptiva: características, técnicas, ejemplos. Lifeder. Recuperado de <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>

Moreno, S.. (2020). Que es el Customer Experience. 3/5/2021, de OmniCampaign Sitio web: <https://www.omnicampaign.com/blog/que-es-customer-experience-o-experiencia-de-cliente/>

Moya, David. (S.F.). La estrategia básica de marketing, las 4P. S.F., de Gestionar Facil Sitio web: <https://www.gestionar-facil.com/estrategia-de-marketing/>

Neele, J.. (2021). Tendencias de consumo en 2021: el futuro del comercio y la economía del

cuidado “caring economy”. 3/5/2021, de Robeco Sitio web:
<https://www.robeco.com/latam/es/vision-del-mercado/2021/01/consumer-trends-in-2021-the-future-of-commerce-and-the-caring-economy.html>

OMNi. (s.f). Pasale dinero a tus contactos gratuitamente. Recuperado de:
<https://omni.cr/moni/>

OMNi. (2021). Términos de uso de la plataforma - Cliente. Recuperado de:
<https://omni.cr/terminos-y-condiciones/>

Peralta, Emanuel. (S.F). Marketing de Servicios: Qué es y Por qué es Importante. S.F, de Genwords Sitio web: https://www.genwords.com/blog/marketing-de-servicios#%C2%BFQue_es_el_Marketing_de_Servicios

Pérez, C. (2018). Cadenas de venta al detalle fortalecen servicios en línea y expanden tiendas físicas. 3/5/2021, de La Nación Sitio web: <https://www.nacion.com/economia/cadenas-de-venta-al-detalle-fortalecen-servicios/WOBHCZUXSZBNZA77F6TVCPMO6Y/story/>

PROCOMER. (2018). E-COMMERCE CAPTURARÁ EL 15% DE LAS COMPRAS MINORISTAS EN 2021. 3/5/2021, de PROCOMER Sitio web: https://www.procomer.com/alertas_comerciales/ecommerce-capturara-el-15-de-las-compras-minoristas-en-2021/

Riquelme Leiva, Matias. (2016). FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa.. 2016, de FODA Sitio web: <https://www.analisisfoda.com/>

Sevilla, A. (2015). Crowdfunding. 1/5/2021, de Economipedia Sitio web: <https://economipedia.com/definiciones/crowdfunding-micromecenazgo.html>

Wink. (2022). Bienvenid@ a tu nuevo estilo de vida financiero 100% digital. Recuperado de:

<https://holawink.com/>

Wink. (2019). Wink. Recuperado de: <http://www.tusbeneficioswink.com/Default>