



LOYAL POINTS

Parte I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumna: Johanna Paola Hernández Umaña
Profesor Guía: Nicole Pinaud**

Panamá, Abril 2018



Loyal Points

“El Valor de la Lealtad”

Una Oportunidad de Negocio innovadora en Panamá

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo	5
I - Oportunidad de Negocio	6
II - Análisis de la industria, Competidores, Clientes, Proveedores	8
2.1- Industria	8
→ Análisis Situacional del Entorno	10
→ Oportunidades y Amenazas	11
2.2- Análisis de la Industria – Porter	11
2.3- Competidores	12
2.4- Clientes	14
2.5- Proveedores	16
III - Descripción de la empresa y Propuesta de Valor	17
3.1- Modelo de Negocios	17
3.2- Descripción de la empresa	18
→ Estructura de la Empresa	18
→ Misión, Visión, Principios y Valores	18
→ Análisis interno – Fuentes de Ventaja Competitiva	19
→ Ventajas Competitivas	20
3.3- Estrategia de Entrada	20
3.4- Estrategia de Crecimiento. Escalabilidad y Visión Global	21
3.5- Responsabilidad Social, Ética y Sustentabilidad	21
IV – Plan de Marketing	22
4.1- Objetivos de Marketing	22
4.2- Estrategia de Segmentación	23
→ Segmentación de Comercios	23
→ Segmentación de Usuarios	24
4.3- Estrategia de Producto/Servicio	25
Propuesta de valor	27
Producto - Interfaz de Usuario (App)	28
Identidad de la Marca	28
4.4- Estrategia de Precio	29
4.5- Estrategia de Distribución	29
a) Comercios	29
b) Usuarios	30

4.6- Estrategia de Comunicación y Ventas (Promoción)	30
→ Etapa 0 – Siembra	30
→ Etapa 1 – Crecimiento de la red de Usuarios	30
→ Etapa 2 – Crecimiento del negocio con nuevos comercios	31
4.7- Presupuesto de Marketing y Cronograma de Actividades	32
4.8- Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	33
V – Plan de Operaciones	34
VI – Equipo del Proyecto	35
VII – Plan Financiero	36
VIII – Riesgos Críticos	38
IX – Propuesta Inversionista	39
X – Conclusiones	40
Bibliografía y Fuentes	41
ANEXOS	44
Anexo 1 – Estudio sobre Programas de Lealtad	44
Anexo 2 – Diseño y Conclusiones de las investigaciones de mercado realizadas	50
Anexo 3 – Encuesta a Usuarios	52
Anexo 4 – Entrevistas a Comercios	56
Anexo 5 – Asesoría en Software y Tecnología	63
Anexo 6 – Análisis de Usuarios - Segmentación y Tamaño de mercado	67
Anexo 7 – Análisis de Comercios - Segmentación y Tamaño de mercado	69
Anexo 8 – Análisis de Tamaño de Mercado para Loyal Points	71
Anexo 9 – Análisis PESTLE – Oportunidades y Amenazas	75
Anexo 10 – Análisis detallado de la Industria – Porter	79
Anexo 11 – Análisis de la Competencia	83
Anexo 12 – Descripción de la Empresa	86
Anexo 13 – Producto – Interfaz de Usuario (App)	90
Anexo 14 – Producto – Interfaz de PC a Comercios y Usuarios	92
Anexo 15 – Plan de Marketing – Presupuesto y Plan de implementación	95

Resumen Ejecutivo

En un entorno de alta competencia, desarrollo tecnológico acelerado y alta oferta de productos en el mercado, los clientes cada vez cuentan con más opciones de compra, por lo que lograr la recompra y la preferencia del cliente se convierte en un importante reto para los comercios. Es allí donde contar con un programa de fidelización de clientes, se convierte en una herramienta clave para mantener una posición competitiva en el mercado. En Panamá, apenas un 20% de los comercios pequeños o medianos cuenta con programa de fidelización propio y todos ellos hacen uso de métodos manuales, es decir, que actualmente no existe ninguna solución informática eficiente para poder ofrecer un programa de lealtad a los clientes de estos comercios a precios razonables.

Loyal Points es una herramienta tecnológica compuesta por una plataforma web y una aplicación, desarrollada para pequeñas y medianas empresas, que permitirá a los comercios ofrecer a sus clientes un Programa de Lealtad propio e independiente, con el fin de que sus clientes (usuarios) perciban un mayor valor por sus compras y en consecuencia prefieran seguir comprando en su comercio y aumentar el ticket promedio de compra, resultando en un incremento en las ventas de los comercios entre el 7 y 8%. Además estos comercios serán visibles para todos los usuarios de la plataforma, con lo que tendrán la oportunidad de captar nuevos clientes. Para los usuarios, los principales valores agregados serán el tener muchos programas de lealtad de sus comercios favoritos consolidados en una sola aplicación y el poder obtener beneficios adicionales por su fidelidad a estos comercios. En pocas palabras, nuestro proyecto busca capturar el “valor de la lealtad”. Los comercios se afiliarán a la plataforma por una cuota mensual que no supera el 0.5% de sus ventas y ofrecerán promociones/descuentos a través de la plataforma, direccionando aproximadamente el 50% del presupuesto que actualmente invierten en actividades de promoción y descuentos. Los usuarios se afiliarán gratis y se buscará que se inscriban tantos usuarios como sea posible ya que ellos constituyen el corazón del proyecto.

El tamaño del segmento de locales como mercado-objetivo de la red es de 3,000 y el número de usuarios target de la aplicación es de 480,000 personas. El tamaño del mercado de Servicios de Marketing hacia CRM y Lealtad se estima en \$6.3 Millones, del cual buscamos capturar un 10% con una facturación de \$600,000 en las etapas maduras del negocio.

El mayor desafío será la creación de la base de usuarios, por esto la inversión en marketing en las etapas iniciales del proyecto será alta con aproximadamente \$35,000. Dado que los ingresos en las etapas iniciales del proyecto serán menores, se requerirá contar con un capital de trabajo de \$165,000 que cubre los gastos de operación durante los primeros dos años. Por esto la inversión inicial será de \$190,000 dólares, que cubre el capital de trabajo y la inversión en la plataforma y que será entregada en tres aportes entre los años 0 y 1. El monto invertido se recuperará al 100% al año 4 en un escenario conservador, con un horizonte de vida de 7 años. El proyecto tiene un **VAN de \$245,732** con un Tasa Interna de Retorno del 51%, más un alto potencial de crecimiento y escalabilidad, por lo que es un negocio atractivo para cualquier inversionista, que podrá aportar el 30% del capital requerido para embarcarse con nosotros en esta gran oportunidad de negocio.

I - Oportunidad de Negocio

El ADN de todo negocio consiste en obtener rentabilidad y sostenerse en el tiempo. En el mundo de los comercios pequeños y medianos esto se traduce en la necesidad fundamental de mantener y crecer sus ventas: Por ello, los comercios sistemáticamente buscan opciones que les permitan atraer a más clientes y retener a los clientes actuales. Panamá ofrece un entorno positivo con un crecimiento sostenido del 5% anual de su PBI en los últimos 10 años y una proyección similar hacia el futuro (Anexo 10). Naturalmente este factor favorece a los comercios con un potencial de incremento en sus ventas, pero al mismo tiempo crea un entorno muy competitivo ya que las bajas barreras de entrada atraen a muchos nuevos entrantes y a medida que la competencia en el mercado se hace mayor, atraer y retener clientes se transforma en una necesidad clave para poder sobrevivir y crecer.

Existe una clara tendencia en los comercios hacia la valoración de la lealtad de sus clientes como estrategia para atraerlos y crecer sus ventas. De acuerdo a Wunderman, los programas de fidelización se han duplicado en los últimos 5 años, esto se debe a que estos programas generan crecimiento en ventas entre **5 a 8% neto** para los negocios que lo ofrecen. Debido a su éxito, los programas de fidelización han evolucionado constantemente hacia una mayor variedad de los beneficios ofrecidos a los clientes, cada vez más enfocados a lo que ellos valoran, con una mayor personalización, y reconocimiento a la persona como cliente (Anexo 1).

Los consumidores, por otro lado, tienen múltiples necesidades, que satisfacen día a día eligiendo productos y servicios, con un presupuesto siempre limitado a sus ingresos. En ese proceso de elección, su objetivo siempre es maximizar el valor que reciben en cada compra y en un entorno cada vez más tecnológico y con más información disponible, los clientes tienen más y mejores herramientas para obtener mayor valor (Nielsen, 2017). La digitalización de nuestras actividades diarias va en aumento desde hace 20 años y se espera que en los próximos 30 años la mayoría de las actividades estén influidas por la digitalización (Gartner, 2015). A esto se lo denomina *IoE = Internet of Everything* (Cisco, 2013) y consiste en la creación de valor a través de las redes que unen personas, bienes, procesos e información. En Latinoamérica, el estudio de Tendencias Digitales (2017) confirma un crecimiento del 38% al 58% en el uso de internet en los últimos cinco años y Panamá se ubica entre los países de Latinoamérica con alto desarrollo en el uso de internet, entre el 50 y 60% de la población. La evolución también se ha dado en el uso de la tecnología y en las expectativas de los usuarios, donde “Cada vez más las personas buscan soluciones integradas que impliquen menos trabajo de búsqueda” (La Estrella, 2015).

Los programas de lealtad siguen la misma evolución hacia la digitalización, al igual que todas nuestras actividades. Estudios realizados por Nielsen en su Estudio Global: *Lealtad Minorista – Programas que Enganchan* (Nielsen, 2016), revelan que los métodos usados en Latinoamérica para realizar los programas de lealtad vienen transformándose de “Métodos Antiguos” (tarjeta física, número telefónico, nombre u otra información), a los “Métodos Modernos”, 100% ligados a aplicaciones móviles que permiten administrar los programas de lealtad de manera práctica, efectiva y personalizada. Aun así, el potencial de crecimiento es enorme, ya que la penetración de métodos modernos es apenas del 14% en Latinoamérica vs. el 32% en países emergentes asiáticos.

La exploración realizada en la ciudad de Panamá, muestra que apenas un 20% de los comercios pequeños o medianos cuenta con Programa de Lealtad propio, que consiste en tarjetas físicas que sellan cada vez que el

cliente hace una compra. El 40% de los comercios cuenta con algún tipo de base de datos de sus clientes frecuentes de manera informal, en muchos casos un cuaderno con correos o teléfonos de sus clientes frecuentes. Ninguno de los entrevistados realiza actualmente análisis sobre los hábitos de compra de sus clientes y en consecuencia sus promociones son abiertas a todo el público. El medio de contacto preferido por el 100% de los comercios para llegar a sus clientes es a través de las redes sociales (Instagram y Facebook) que son gratuitos y que si bien permiten a los usuarios ver información de los comercios que siguen, no permiten la medición de la efectividad de campañas ni entender si están llegando a clientes potenciales o solo a compradores esporádicos.

Por parte de los usuarios se encontró que el 79% de la población estaría interesado en participar en un programa con las características de Loyal Points (ver Anexo 3), así mismo el 78% de los usuarios potenciales preferirían hacer sus compras en comercios que cuenten con Programas de Lealtad vs. otros comercios que no lo tengan.

La baja penetración de programas de lealtad en pequeños y medianos comercios en Panamá, está ligada a la falta de opciones viables, ya que el desarrollo de un programa de fidelización computarizado es muy costoso para ser implementado individualmente. Para los usuarios, el participar en el programa de cada comercio por separado sería imposible de manejar, ya fuera con distintos apps o con múltiples tarjetas físicas. El modelo de negocio propuesto por Loyal Points captura esta oportunidad a través de ofrecer un programa de lealtad independiente para cada comercio, pero integrado en una única plataforma web. Los usuarios de Loyal Points podrán tener en una sola app los programas de lealtad de los comercios aliados a la red, creando así una sinergia que responde a las necesidades de usuarios y comercios. Dado que el proyecto se basa en esta sinergia de múltiples comercios y una gran cantidad de usuarios, el modelo no da derecho a exclusividad de un rubro o área a los comercios.

Al año 2018, los locales de comercios pequeños y medianos que pertenecen a las categorías objetivo de Loyal Points se estiman en 3,000 locales, distribuidos así: 1500 restaurantes, 400 Farmacias, 600 Centros de Belleza y 500 de bienes y entretenimiento (Nota: un comercio puede tener uno o más locales). Las entrevistas a comercios (Anexo 3) nos indican que la disposición a pagar por un servicio como Loyal Points es de \$175/mes por local, con lo que se estima un tamaño total del mercado para servicios de Marketing enfocados en lealtad, de \$6,300,000/año (ver Anexo 8).

El equipo emprendedor de Loyal Points, está compuesto por profesionales en Ingeniería Industrial, candidatos a MBA con más de 10 años de experiencia en Operaciones, Proyectos, Abastecimiento y Negociación en empresas líderes en sectores de consumo masivo. Las capacidades más importantes que pueden aportar al desarrollo son del proyecto son: El Conocimiento y uso de sistemas de delegación y empoderamiento, liderazgo y enfoque al resultado (Anexo 18). Se cuenta también con una red contactos de la que se viene obteniendo asesoría en las áreas de Informática y de Marketing que favorecerá el desarrollo de la plataforma de manera coherente y eficiente.

Loyal Points se posicionaría para ser la plataforma líder de lealtad en la región y ser pionera en la transformación de como los comercios y sus clientes se relacionan para generar más valor y relaciones de largo plazo. En etapas futuras Loyal Points podrá brindar aún más servicios a comercios y usuarios, para consolidarse como un negocio diferenciado y que además podrá escalarse a otros países de la región.

II - Análisis de la industria, Competidores, Clientes, Proveedores

2.1- Industria

El proyecto consiste en su esencia en una plataforma de CRM para pequeñas y medianas empresas, de modo que el producto se inserta dentro de la **Industria de los Servicios de Marketing**, orientados a crear comunicación, valor y mayores ventas para los comercios. Se emprende el análisis de la industria desde una perspectiva amplia, para luego enfocarlo hacia servicios de marketing similares a los de Loyal Points. El modelo operativo del proyecto es con operación en la nube (**Cloud Computing**) a través de un modelo SaaS (Software as a Service), por ello, se analizan también las tendencias de esta modalidad.

La evolución de esta industria en los últimos diez años muestra dos importantes tendencias:

a) **La digitalización de las actividades diarias**, con una creciente participación de herramientas, medios, sistemas y programas en casi todos los aspectos de nuestra vida y b) El **crecimiento sostenido de los programas de lealtad**, y su adaptación continua a las necesidades crecientes de usuarios y comercios.

Ambas tendencias son relevantes al proyecto de Loyal Points, que integra las necesidades de comercios y usuarios a través de un programa de lealtad, potenciando el producto con una plataforma digital que maximiza los beneficios para ambas partes.

a) *La digitalización de las actividades diarias*

Distintas fuentes confirman lo que vemos en nuestro ajetreado día a día: La “digitalización” de nuestras actividades diarias va en aumento desde hace ya 20 años en que nace la internet. Hay historiadores que ya se refieren a la era en que vivimos como la “Era digital”. Las proyecciones indican que la tendencia seguirá firme por los próximos 30 años hasta que la mayoría de las actividades estén influidas por la digitalización y esto ya tiene un nombre: *IoE = Internet of Everything* = Internet en Todo. El estudio de Tendencias Digitales (2017) confirma un crecimiento del 38% al 58% en el uso de internet en Latinoamérica en los últimos cinco años. Panamá se ubica entre los países de Latinoamérica con alto desarrollo en el uso de internet, entre el 50 y 60% de la población.

La tendencia en Panamá muestra un incremento significativo en las búsquedas en internet desde teléfonos celulares *Smartphone* (La Estrella, 2015). Igualmente, se observa un nivel sostenido de uso de las redes sociales que representan hoy el mayor uso porcentual de la red. Interesantemente, se verifica una caída de las búsquedas generales y como fuente de información para noticias. Cada vez más los usuarios buscan soluciones integradas que impliquen menos trabajo de búsqueda.

A nivel de consumidores, es importante mencionar el rol de los *Millennials* (personas hoy entre 22 y 36 años) como catalizadores para establecer los nuevos patrones de comportamiento hacia el consumo y las compras. En el artículo de Richard Kestenbaum - Forbes (2017) sobre “Cómo compran los *Millennials*”, se concluye que lo que los distingue es su perspectiva exigente y crítica frente al consumo, buscando siempre maximizar sus recursos (tiempo y dinero y experiencias), y su capacidad para utilizar la internet para encontrar las mejores opciones, promociones, productos (Deloitte 2017)

b) Crecimiento Sostenido de los Programas de Lealtad y su evolución hacia la digitalización y personalización

Los programas de lealtad nacen en la Alemania de postguerra, pero realmente comienzan a ser usados por aerolíneas y hoteles en los 1980's como una herramienta para atraer y recompensar a los clientes frecuentes, que siendo apenas el 20-30% del total de clientes, tienden a representar el 70-80% de las ventas.

La última década, muestra una nueva tendencia de crecimiento sostenido: De acuerdo a Wunderman, los programas de fidelización se han duplicado en los últimos 5 años, debido claramente al real impacto económico en crecimiento de ventas entre 5 a 8% neto para los negocios que lo ofrecen. Al mismo tiempo, la competencia por programas de lealtad relevantes se hace entonces cada vez mayor. Hoy en día un hogar en Estados Unidos participa activamente en 12 programas de lealtad. (Wunderman, 2017)

Con resultados tan atractivos en crecimiento de ventas y de retención de los clientes frecuentes los programas de lealtad han evolucionado continuamente en los últimos 20 años, buscando entender mejor las necesidades de los clientes y como satisfacerlas mejor para lograr su preferencia y lealtad. Los principales elementos que conforman la oferta de los programas de lealtad incluyen: a) Descuentos instantáneos, b) Devoluciones/cupones c) Acceso a promociones específicas, d) Acumulación de puntos para compras futuras, e) Niveles de membresía con acceso a mejores beneficios en niveles superiores (mayor lealtad de los clientes). Todos estos elementos buscan dar a los programas una mayor personalización, y reconocimiento a la persona como cliente.

Junto a la tendencia de personalización y riqueza/variedad en los beneficios ofrecidos, los programas de lealtad siguen la misma evolución hacia la digitalización, al igual que todas nuestras actividades. Estudios realizados por Nielsen en su Estudio Global: *Lealtad Minorista – Programas que Enganchan* (Nielsen, 2016), los métodos usados en Latinoamérica para realizar los programas de lealtad vienen transformándose de “Métodos Antiguos” (tarjeta física, número telefónico, nombre u otra información), a los “Métodos Modernos”, 100% ligados a aplicaciones móviles que permiten administrar los programas de lealtad de manera práctica, efectiva y personalizada.

El potencial de crecimiento aún es grande en Latinoamérica, ya que la penetración de los Métodos Antiguos no supera el 42%. En el caso de los Métodos Nuevos, el 28% de las personas usa aplicaciones móviles específicas de un minorista y solo el 14% de las personas afirman que hacen uso de programas de lealtad de múltiples membresías. Los consumidores latinoamericanos tienen una clara preferencia por los beneficios monetarios como los reembolsos, los descuentos en productos y los productos/servicios gratis. (Nielsen, 2016).

En un escenario donde cada vez hay más datos e información disponible para las compañías, y con un crecimiento en la oferta de opciones, los clientes esperan una mayor personalización y beneficios en sus experiencias de compra (Nielsen, 2017).

Se consolidan las mejores prácticas y tendencias de los programas de lealtad en el Anexo 1.

→ Análisis Situacional del Entorno

Un análisis del macro-entorno muestra una **situación favorable para el desarrollo del proyecto en Panamá** y la región Centroamericana. Se desarrolla el análisis del entorno en base a la metodología PESTLE (por sus siglas en inglés: Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal, Ambiental). Detalle del análisis en Anexo 9.

- ♦ **Marco Económico:** Panamá es la economía de mayor crecimiento de la región, con +7% de crecimiento de su PIB entre 2008 y 2013 y mayor al 5% en los últimos 5 años (INEC 2017). Las proyecciones posicionan a Panamá como el país con mayor crecimiento hacia los próximos 5 años. A su vez, se trata de una economía muy estable, con baja inflación, resultado de su paridad cambiaria con el dólar. La inflación se ha venido reduciendo de 5.8% a menos de 4% en los últimos 3 años. Esto muestra un escenario estable donde las proyecciones financieras y de rendimientos tienen validez. La Economía se basa fuertemente en el sector terciario (Servicios) que alcanza un 72% del PIB (INEC 2017 - ver Tabla xxx, Contraloría General de la Republica). Las actividades comerciales incluyendo Restaurantes representan un 39% del sector terciario o 26% del PIB total. Esto refleja la enorme importancia de este sector, el mayor componente del PIB del país.
- ♦ **Marco Político-Legal:** Cuenta con el modelo estable de democracia (con más de 20 años y en un macro-entorno que favorece esta modalidad política) y un entorno legal que promueve el emprendimiento con reglas claras, seguridad jurídica y bajas barreras a la creación de nuevas empresas, que es un trámite sencillo que puede realizarse con el soporte de estudios legales especializados. Panamá ocupa el puesto 50 (de 189) en el índice “*Doing Business*” que mide la facilidad de realizar negocios en el país. En relación al proyecto de Loyal Points, al tratarse de un servicio intangible, quedará exento del impuesto ITMBS.
- ♦ **Marco Tecnológico:** De acuerdo al estudio “Internet en Latinoamérica” (Tendencias Digitales 2017), existe una tendencia creciente en el uso de herramientas digitales por la población. Países como Chile y Uruguay están a la vanguardia con valores superiores al 70%. Panamá tiene un desarrollo medio entre 51 y 60% en el uso de estas herramientas. Por otro lado la tecnología de las redes en Panamá es avanzada LTE, con cuatro operadores que compiten fuertemente, manteniendo inversiones continuas para permanecer a la vanguardia y retener a los clientes.

Un punto importante en el marco tecnológico global es el crecimiento sostenido de aplicaciones y “operación” en la nube o *Cloud Computing*. Esta modalidad está creciendo a una tasa del 18.5% interanual, con proyecciones que mantienen este crecimiento por los próximos 3 años (Gartner, 2017). Solo en 2018 se duplicará la capacidad de almacenamiento vs. 2017 (Telecarrier, 2018). El crecimiento traerá precios más económicos, más velocidad y calidad de la transmisión (Develoop, 2017). El uso de tecnología *blockchain* (que nace en las criptomonedas), agrega un mayor nivel de seguridad, asegurando el futuro del *Cloud Computing* (El Economista, 2017). De acuerdo a Gartner, para el 2021, no solo se desarrollarán los servicios SaaS, sino que comenzarán a desarrollarse el PaaS = Platform as a Service, donde toda la operación digital de una compañía se maneje a través de la nube. Detalles del desarrollo de Cloud Computing en Anexo 10.

- ♦ **Marco Social, Cultural y Demográfico:** La proporción de jóvenes es alta, con un 82% de personas menores a 50 años. Esto contribuye a la rápida difusión de las tecnologías de internet y especialmente las de teléfonos *smartphones*. A su vez, la población se haya concentrada en las metrópolis, especialmente en Ciudad de Panamá que aglutina más de la mitad de la población del país.

→ Oportunidades y Amenazas

La mayor **oportunidad** consiste en apropiarse del potencial de crecimiento de los programas de lealtad, con un medio digital, con aún bajo desarrollo en Panamá y región Centroamericana, en un entorno favorable (económico, tecnológico, legal), y donde los clientes claramente valoran estos beneficios.

A su vez, la mayor **amenaza** radica en la facilidad de entrada, ya que existen propuestas similares en otros países que podrían expandirse a Panamá, o también propuestas posibles por centros comerciales u otros competidores en Panamá. Se desarrollan oportunidades y amenazas en detalle en el Anexo 9.

El proyecto se enfoca en capitalizar la oportunidad de mercado, y desarrollará estrategias que minimicen el riesgo/amenaza de entrada de otros competidores de la región, a través de crear un blindaje para crear una barrera a su ingreso, con un sólida base de usuarios y la red de comercios. Naturalmente los dos primeros años serán fundamentales para este blindaje hasta que se cree la masa crítica.

2.2- Análisis de la Industria – Porter

Se desarrolla un análisis de la industria en base al modelo de las cinco fuerzas de Porter (1979). En base a este análisis, se concluye que el mayor riesgo es la posibilidad de nuevos entrantes. Este riesgo se minimiza, creando un rápido crecimiento en la base de usuarios, y luego de comercios, de modo que esta masa crítica se transforma en una barrera difícil de igualar para un nuevo actor.

Tabla 1 – Análisis de las cinco Fuerzas de Porter – en base a Porter (1979)

Poder	Impacto	Notas
Rivalidad Competitiva	Medio-Bajo	La Industria de los servicios de marketing está fragmentada, y no existe una rivalidad marcada entre los participantes. Existen otras alternativas en servicios con elementos en común a los de Loyal Points, pero ninguno con la misma propuesta de valor.
Poder de Negociación de los Clientes	Bajo	Gran cantidad de clientes. La demanda por parte de comercios pequeños y medianos está atomizada. Una vez que un comercio ya participa del programa es costoso para el comercio salirse por la pérdida de reputación
Poder de Negociación de Proveedores	Bajo	El principal recurso es el desarrollo del Software, que puede ser desarrollado por muchas posibles compañías. Una vez seleccionado es más complejo cambiar de proveedor, incrementando el riesgo, que se minimiza firmando un contrato
Amenaza de Sustitutos	Medio	Hoy el mercado se mueve con productos sustitutos (Instagram y Facebook). La amenaza de que los clientes prefieran estos productos siempre existe. Por otro lado el performance de estos productos es muy inferior
Amenaza de potenciales entrantes	Medio-Alto	La inversión inicial en desarrollo de Software y en Capital de trabajo es importante. Sin embargo las barreras a la entrada a otra firma son bajas y existe el atractivo de entrar a esta industria una vez que Loyal Points cree el modelo en Panamá

Detalles del análisis de las 5 fuerzas en el Anexo 10

2.3- Competidores

La industria de los servicios de Marketing a comercios tiene una amplia variedad de opciones: Desde simples folletos para distribuir, publicidad en medios gráficos (periódicos, revistas especializadas), publicidad en vía pública, publicidad/comunicación en medios digitales, otros medios, promociones eventos, servicios integrales de marketing (que administran mucha de esta inversión), y también, por supuesto, programas de lealtad.

La mirada sobre la competencia se plantea en dos niveles: i) “competencia de Industria” o indirecta, que responde a la necesidad base de los comercios de implementar estrategias para capturar clientes e incrementar sus ventas, y ii) “competencia de producto” o directa. Aquellos que ofrecen un producto similar al planteado por Loyal Points.

a) **Competencia de industria:** Si bien no será el foco de nuestro análisis es importante entender sus características, fortalezas y oportunidades. Siendo que en el mercado no están desarrolladas las propuestas de programas de lealtad, los comercios recurren a estas alternativas como una de sus principales medios de comunicación con clientes. Son principalmente programas/aplicaciones como Instagram, Facebook, Google, Degusta. De acuerdo a las entrevistas con comercios, las opciones usadas con más frecuencia son las redes sociales **Instagram** y **Facebook**, y también **Degusta**, para los comercios del rubro Restaurantes. Entre las principales ventajas está que estos servicios tienen versiones gratuitas. Por otro lado, estos servicios solo responden a necesidades de los comercios y no de los usuarios, y no son enfocados realmente a los clientes frecuentes de cada comercio. Solo ofrecen un canal de comunicación a un amplio grupo de personas que no necesariamente son sus clientes.

Dentro de este grupo encontramos también a **OfertaSimple**¹, que brinda programas de ofertas que incentivan la prueba (trial) de productos y servicios. Sin embargo, de acuerdo a las entrevistas realizadas a comercios, no genera clientes leales de mediano a largo plazo para los comercios, transformándose solo en una venta puntual de bajo margen, sin captura real de nuevos clientes. (Anexo 4, Entrevistas a Comercios - Conclusiones)

b) **Competencia de producto:** Un estudio del mercado revela que no existe un producto similar a Loyal Points, o sea un programa de lealtad con una red de comercios y de usuarios, que brinde múltiples beneficios a los usuarios y agregue valor a los comercios a través de un crecimiento en ventas por los usuarios leales de la red.

Existen programas de lealtad de un solo comercio, como en Hoteles (Marriot, Sheraton, etc.), líneas aéreas, o clientes grandes con su propio programa (Grupo Rey, Grupo Cochez, Súper Extra, Súper 99). Estos programas pueden ser una referencia y punto de comparación para usuarios, pero no son una competencia real para la propuesta de valor de Loyal Points, que se enfoca en ofrecer los servicios a pequeños y medianos comercios y no a los grandes grupos. Por sus características, tampoco pueden expandirse hacia el mercado de Loyal Points.

¹ *OfertaSimple* es una plataforma de descuentos similar a *Groupon*. Es la marca líder en la categoría de cupones de descuento en la ciudad de Panamá. Para un comercio publicar una oferta allí tiene un alto costo ya que la oferta al usuario tiene típicamente un descuento del 50% del valor del producto, y adicionalmente debe dejar un fee a *OfertaSimple* de un 40% del valor pagado.

Existen dos competidores más cercanos, que ofrecen planes de lealtad para pequeños y medianos comercios, con similitudes a Loyal Points:

- **Top-Panamá:** Ofrece un programa orientado a brindar a los usuarios el beneficio de ser parte de un “Club”. Les permite acceder a un primer beneficio importante (descuento o promoción) y luego a pequeños descuentos continuos en los comercios adheridos. Se trata de un modelo con tarjetas físicas. La gran diferencia de este programa es que el modelo de negocio se basa en cobrar un costo anual a los usuarios y no a los comercios. Como resultado la base de usuarios de este programa es mínima (menor a 1000 usuarios luego de 4-5 años en Panamá) y con muy bajo impacto en crear valor para los comercios. Esto ocurre porque los usuarios buscan opciones de bajo o cero-costos para maximizar sus beneficios por sus compras y no están dispuestos a “comprar” su participación a un club de estas características. Por otro lado, las ofertas a los usuarios no son relevantes lo cual reduce el atractivo de esta opción para los usuarios. De las encuestas a comercios solo se han registrado 2-3 clientes de este programa *por año*, resultando en un muy bajo impacto de creación de valor (ver conclusiones Anexo 4).
- **Drago Solutions:** Ofrece la creación de un Programa de Lealtad a medida para un negocio. Tiene el beneficio de que la solución es específica y enfocada a ese único negocio. Por otro lado, representa un costo muy alto de inversión inicial (+us\$10,000) y también tiene un costo de mantenimiento mensual. Al ser específico para un comercio, no genera sinergia con una amplia red de usuarios. Por su costo y baja sinergia, está enfocada mayormente al segmento de medianas a grandes empresas.

Finalmente existen propuestas similares a Loyal Points, en otros países de la región, como **Apperto** en Argentina o **Puntos de Lealtad** en México, que ofrecen programas con más elementos en común a Loyal Points. Estos programas no tienen oficinas con soporte técnico permanente en Panamá, lo cual limita importantemente su penetración posible al mercado.

En conclusión, no encontramos en Panamá una oferta similar a la plataforma de CRM que crearemos con *Loyal Points*. Las “alternativas” usadas actualmente por los comercios son principalmente Instagram y Facebook, que ofrecen la ventaja de un servicio gratuito. El problema es que no son enfocados a los clientes frecuentes del comercio, y no funcionan con una manera de construir lealtad. Solo son herramientas de comunicación.

Los competidores existentes en Panamá tampoco ofrecen un servicio como el de Loyal Points, y presentan barreras importantes a su desarrollo, ya sea por el costo y por los beneficios, que no son atractivos a usuarios y/o comercios.

La principal amenaza de competidores responde a empresas regionales que tienen propuestas similares y que si entraran a Panamá representarían una amenaza real para el proyecto.

En el Anexo 11 se desarrolla un análisis detallado y comparativo de los competidores.

2.4- Clientes

Loyal Points tendrá dos grupos de clientes, que se integran en nuestro proyecto de manera complementaria, los comercios que se afiliarán a la plataforma y los usuarios de los programas de lealtad de cada comercio. Los dos son igualmente importantes dado que sin comercios no tendríamos usuarios interesados en usar la aplicación y sin usuarios no sería atractivo para los comercios afiliarse a la plataforma.

Los **comercios** objetivo de Loyal Points son de **tamaño pequeño a mediano**, facturan entre \$30,000 y 80,000 por mes por local y no superan ventas de \$10M anuales. Estos son comercios que ya destinan un porcentaje de sus ventas a actividades de marketing, entre el 3 y 20%, dependiendo del rubro al que pertenecen. Además son comercios que cuentan con sistemas de facturación computarizada que permite el acceso y uso de la plataforma.

Estos comercios objetivo deben estar orientados a la venta a clientes de **nivel socioeconómico** medio, medio-alto, alto, lo que típicamente los ubica en los sectores de San Francisco, Bella Vista, San Felipe (Casco Antiguo) y Costa del Este, por lo que estas serán las áreas de enfoque para las primeras etapas del proyecto.

Figura 1 - Zonas Geográficas seleccionadas para la etapa inicial



La plataforma estará adaptada para todo tipo de comercio, sin embargo según las encuestas a usuarios y entrevistas a comercios, los **principales rubros** de los negocios a los que se enfocará Loyal Points son: i) Restaurantes/Comida y ii) Salud y Belleza, por lo que el foco en la etapa inicial serán comercios de estas categorías. En etapas más avanzadas del negocio buscaremos expandirnos hacia más zonas de la ciudad y dos rubros de comercios adicionales: iii) Bienes (Minisúper, Boutiques, Mascotas, Deportes) y iv) Entretenimiento (Viajes y Turismo, Teatros, actividades de recreación). (Ver Anexo 7 para un análisis de los segmentos de Comercios).

Las **necesidades** de estos comercios son principalmente crecer sus ventas de manera sostenible en el tiempo, atraer y retener clientes, lo que pueden lograr a través de: i) Brindar a sus clientes-usuarios mayor valor por sus compras, ofreciéndoles un programa de fidelización, que recompense la frecuencia de sus compras. ii) Acceso a información sobre datos personales, hábitos y preferencias de sus clientes-usuarios, para poder crear estrategias de marketing que le permitan aumentar el ticket promedio de compra. iii) Oportunidad de acceder a clientes adicionales a través de la red (todos los usuarios), ofreciendo promociones que incentiven el *trial* por parte de estos clientes potenciales.

Por el lado de los **Usuarios**, Loyal Points se enfocará en las personas residentes en la ciudad de Panamá y alrededores con capacidad y decisión de compra, que usen múltiples aplicaciones en su celular, por lo que definimos un rango de edad entre 20 y 50 años. Los primeros Usuarios a atraer a la aplicación serán los clientes actuales de los Comercios afiliados a Loyal Points, que al inicio del proyecto serán capturados desde los mismos comercios, por esto los usuarios pertenecerán a las mismas zonas geográficas definidas para los comercios, debido a que las personas tienden a hacer compras continuas en comercios que están más cerca a sus residencias o lugares de trabajo.

Dentro de la población identificada como target reconocemos dos grupos importantes:

- 1) **Millennials:** Nuestro foco inicial de usuarios a capturar y mantener adheridos a nuestra app será el segmento de la población conocida como Millennials, debido a que son un segmento de la población que, como explica Thomas (2017), está altamente conectada con la tecnología, tiene un alto interés por la salud, la inmediatez y la búsqueda de experiencias entre otras cosas, por lo que se arriesgan a probar. Son clientes que tienen una noción más amplia sobre el valor que genera un producto y por esto se sentirán más atraídos a hacer el uso de Loyal Points como una forma de comprar más inteligente y que les permite obtener mayor valor por sus compras. El contar con estos usuarios en nuestra plataforma nos permitirá crear más rápidamente la masa crítica y contar con el respaldo de los forjadores de opinión de esta categoría.
- 2) **Generación X:** Este segmento lo abordaremos en etapas más maduras del proyecto, ya que son adoptadores tardíos de las tecnologías. Son clientes muy importantes para los comercios, ya que como lo explica Sanz (2018), son personas con vidas activas, que dedican su tiempo libre a la cultura, el ocio al aire libre o a la lectura, entre otras actividades. Además “tienen extensas redes sociales, de ocupación y comunidad”. Al ser un segmento de la población con más poder adquisitivo, son personas que aprecian la calidad y que son más fieles a los comercios. Además valoran altamente el trato especial y el reconocimiento. Compran en muchas más categorías de productos porque el 71% tienen conformadas familias con hijos y dedican parte de su tiempo a actividades de esparcimiento con su grupo familiar, por lo que serán importantes para lograr la expansión sobre más comercios de rubros diferentes a los Pioneros.

Las **necesidades** identificadas en las encuestas y Focus Group en relación a los usuarios (Anexo 3) son:

- 1) Ser recompensados por su fidelidad a determinados comercios pequeños o medianos. De acuerdo a las encuestas realizadas a potenciales usuarios, los tres beneficios más valorados de un programa de fidelización son: i) Acceso a productos y servicios gratis con los puntos acumulados, ii) Acceso a descuentos especiales y iii) Acceso a promociones y ofertas.
- 2) Practicidad de tener todos los puntos por fidelidad agrupados en un solo lugar, sin tener que cargar con múltiples tarjetas, que muchas veces se pierden o dejan de llevarse en la cartera.

Un ejemplo de cómo interactúan los usuarios y comercios, con sus múltiples locales es la siguiente:

1. Los Millennials, que viven en la zona de San Francisco, que van a hacer ejercicio al parque Omar y que suelen tomar la cena en el local de Athanasiou, ubicado frente al Parque Omar, son incentivados por Athanasiou, comercio Pionero de Loyal Points, para que se inscriban e instalen la App de Loyal Points, con el fin de que se afilien a su programa de lealtad con el que acumularan puntos por sus compras en Athanasiou.
2. Los Millennials ya afiliados, notan en la App que otros comercios que tienen locales en la zona de San Francisco están afiliados a la plataforma, como PalettAmerica y el Deli Gourmet, por lo que se inscriben a los programas de lealtad de estos dos comercios directamente desde la App.
3. En consecuencia, los fines de semana cuando estos Millennials quieren comprar una paleta a sus hijos, prefieren ir a PalettAmerica de San Francisco en vez de ir a las grandes cadenas como Mc Donalds, ya que en PalettAmerica podrán acumular puntos y acceder a promociones que este comercio tenga activas durante el fin de semana.
4. Así mismo los Millennials que se afiliaron al programa de Lealtad del Deli Gourmet, pueden notar en la App que por su primera compra usando Loyal Points podrán acceder a una descuento especial del 5% en sus compras de Quesos y Carnes Frías, por lo que en vez de ir al Riba Smith, cadena grande súper mercados que no cuenta con programa de lealtad, prefieren ir al Deli Gourmet a hacer esta compra, empezando a acumular puntos en este comercio.
5. Además cuando estos Millennials vayan a hacer compras en el Centro Comercial Multiplaza, preferirán tomarse un café y el postre en el Athanasiou que está en el mall, prefiriendo este comercio por encima de una gran cadena como Starbucks, ya que podrán seguir acumulando puntos por su lealtad a Athanasiou y por lo tanto acceder a promociones como cafés gratis por la compra de un sándwich, mientras que en Starbucks no recibirá ningún valor adicional por su compra.

2.5- Proveedores

De acuerdo al análisis de Porter (Anexo 10), se identifica un proveedor clave, correspondiente a la empresa de desarrollo de software con un potencial poder de negociación que impacta al proyecto. La clave en este frente es establecer una relación de mediano-largo plazo con la empresa de desarrollo de software a través de un contrato/alianza, que asegure cooperación y trabajo conjunto con beneficios ganar-ganar.

A nivel de identificar las empresas posibles para desarrollo de software, se observa que tanto en calidad como en costos, la mejor opción es desarrollar el software fuera de Panamá, dentro de Latinoamérica. El socio identificado es eSaurio, empresa argentina con experiencia en desarrollos similares para empresas multinacionales y medianas.

Otro proveedor de menor criticidad es el servidor web (Amazon AWS, Microsoft Azure o Google son las tres opciones de uso más generalizado). Estos recursos, si bien no son *commodities*, tienen oferta establecida y confiable que no será determinante para el proyecto, con alta competencia y precios con tendencia a la baja. (Develop, 2017)

III - Descripción de la empresa y Propuesta de Valor

3.1- Modelo de Negocios

El Modelo “Canvas” (Osterwalder & Pigneur, 2010), permite ofrecer una visión general de nuestra propuesta de valor y de las conexiones existentes entre los diferentes elementos requeridos para operar, reflejando como la empresa crea, distribuye y capta valor entre los diferentes *stakeholders*.

Figura 2 – Canvas Loyal Points – en base a Osterwalder & Pigneur (2010)

Socios Clave	Actividades Clave	Propuestas de Valor	Relaciones con clientes	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Comercios de Siembra 4-5 comercios medianos con alto <i>awareness</i>, que sean aliados estratégicos (clientes “bandera”) para comenzar el programa y usarlos como atractivo para que otros negocios quieran ser parte de LP. <ul style="list-style-type: none"> * Deli Gourmet (cadena reconocida con 5 sedes en la ciudad) * Palettamerica (cadena de paletterías con 9 sucursales en la ciudad) * Athanasiou (cadena de alimentos con 10 locales en la ciudad) • Desarrollador de la plataforma (Software) 	<p><u>Promoción</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Captación y retención de usuarios • Captación y retención de comercios para atraer al usuario. Esto incluye: <ul style="list-style-type: none"> - Planes de Marketing para difusión y <i>awareness</i> - Desarrollo de Ofertas y Promociones junto con comercios • Asesoría a comercios en CRM y lealtad • Ampliación de portafolio de servicios de la App <p><u>Estructurales - Soft</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y gestión del software • Adaptación de sistemas de clientes para conectar a la Aplicación Web. <p>Recursos Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Software (Website, App, Aplicación Web) • Bases de Datos para cada comercio • Personal Técnico para soporte, instalación y adaptación del software en comercios 	<p>1. Usuarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a canje de puntos por productos y servicios • Acceso a promociones y ofertas para usuarios de la red • Simplificación al tener muchos comercios bajo un mismo programa (todo en uno) <p>2. Comercios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento en Ventas a través de: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de fidelización a sus clientes ✓ Acceso a Base de Usuarios ampliada ✓ Comunicación de ofertas y promociones a los usuarios ✓ Acceso a Bases de datos de consumo de clientes propios para incrementar ticket de compra (etapa 3) 	<p>1. Usuarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Premiación por referir a otros y asociarlos a la red. • Contacto vía App con ofertas y promociones • Espacio para usuarios (ideas y oportunidades) <p>2. Comercios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espacio web para compartir oportunidades al programa y mejorarlo. • Blog con sugerencias e ideas para crecer ventas y mejorar servicio. • 911 problemas técnicos <p>Canales </p> <p>1. Usuarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contacto en Tiendas • Website → Instalación App • Boca-a-boca (más lento) • Redes Sociales (Instagram-Facebook) <p>2. Comercios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canal directo (Fza Ventas) • Website (contacto telef.) 	<p>1. Usuarios</p> <p><u>Segmentación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel socioec. A,B,C, D - Provincia de Panamá (foco en zonas A-B-C los primeros tres años) - Edad 20-50 anos <p>Sub-segmentación según edad/personalidad para captura inicial de usuarios</p> <p>→ Foco en <i>Millennials</i> audaces en la etapa de crecimiento.</p> <p>2. Comercios</p> <p>Pequeños y medianos Tienen de 1 a 15 locales</p> <p><u>Segmentación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel socioec. A, B, C, D - Facturación \$30-80K/mes - Rubros: Restaurantes, Centros de Belleza, Farmacias, Otros Bienes - Provincia de Panamá <p>→ Foco en Panamá ciudad, A-B-C en la primera etapa.</p> <p>Clasificación en Pioneros, Seguidores y Tardíos según su afiliación a Loyal Points</p>
<p>Estructura de Costos</p> <p>Costos Fijos (95%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal: Administración, Ventas, Técnico instalación • Oficina Física: Alquiler + Servicios • Marketing y Promoción: Actividades de captación de usuarios y comercios. Ofertas y Promociones lideradas por Loyal Points. • Server para la Aplicación Web (Amazon) • Mantenimiento y Mejoras del Software en el tiempo <p>Costos Variables (5%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costo del servicio de pagos por Tarjeta de Crédito 		<p>Fuentes de Ingresos </p> <p>1. Usuarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gratis <p>2. Comercios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fee de entrada (precio de ingreso a la red + adaptación software) • Valor Fijo por local (\$100) (eximido durante la primera etapa) • Precio Fijo por mes por Local. Cobranza vía débito automático. • Escalas de precio por tipo y número de locales: <ul style="list-style-type: none"> \$160 por local-mes para comercios “Partner”, (con 5 o más locales) \$200 por local-mes para comercios “Performance” (menos de 5 locales) • Precio por servicios adicionales (A partir de Etapa 3) • Desarrollo de data disponible de productos comprados por usuario. \$30 por local-mes (Partner) y \$40 por local-mes (Performance) 		

3.2- Descripción de la empresa

→ Estructura de la Empresa

Loyal Points se constituirá como una sociedad anónima privada, local Panameña, inscrita en la ciudad de Panamá (Ampyme, 2015). Las acciones se distribuirán en un 70% en partes iguales entre los socios fundadores y en un 30% para un socio capitalista inversor. Su tipificación será una empresa del rubro Comercial, de tamaño pequeño. Para más información ver Anexo 12.

→ Misión, Visión, Principios y Valores

Loyal Points es una empresa orientada a agregar valor a usuarios y a comercios. La esencia de la empresa es brindar servicio. Si bien es cierto que económicamente quienes dan sentido a la empresa son los comercios, el valor intrínseco, el corazón del negocio, está en una base fuerte y saludable de usuarios, que valoren a Loyal Points, que lo utilicen con frecuencia, que esté integrado a sus vidas como una herramienta para dar mayor valor a sus compras. Es por ello que partimos en los *principios*, resaltando el rol central de los usuarios en el modelo de negocio.

Principios:

- El **usuario es nuestro foco**: Todas las actividades deben estar enfocadas en entender mejor las necesidades de los usuarios para satisfacerlas a través del programa general y de las ejecuciones con los comercios.
- El programa buscará siempre **balancear las necesidades de usuarios y comercios**, ofreciendo la mejor experiencia de compra a los usuarios al tiempo que se maximizan los márgenes de venta para los comercios.
- **Diferenciación y Tecnología**: Buscamos siempre estar a la vanguardia en sistemas de información, para que nuestra plataforma siempre ofrezca las mejores soluciones existentes.

La Misión y Visión ayudan a describir las actividades y los objetivos/metás que guían a la empresa:

Misión:

Ofrecer mayor valor a los usuarios de manera sistémica y consistente, entregando así mayor valor por sus compras y una experiencia de compra superior.

Ayudar a los comercios pequeños y medianos a aumentar sus ventas, conservar y crecer su base de clientes con estrategias de fidelización innovadoras y personalizadas, creando un ecosistema para premiar la lealtad de los usuarios.

Visión: Ser la Plataforma de CRM digital líder en Panamá, valorada por los usuarios como la #1, con miras a crecer y expandirse en la región centroamericana.

Valores Organizacionales: Todos nuestros negocios se realizarán bajo los valores de:

- Pasión por el **éxito y la Innovación**
- Excelencia en el **servicio**: Foco en el cliente y sus necesidades
- **Trabajo en equipo**: Entre nuestros colaboradores y con nuestros comercios aliados
- **Integridad**: Hacer lo que es correcto como empresa y como parte de la sociedad

→ Análisis interno – Fuentes de Ventaja Competitiva

Para definir las fuentes de Ventaja Competitiva para que Loyal Points tenga éxito, partimos de un análisis de los Recursos tangibles e intangibles y de las Capacidades de Loyal Points como negocio, para así entender y definir cuáles son las Competencias Clave que serán la fuente de nuestra ventaja competitiva.

Definimos los recursos y capacidades más importantes de Loyal Points así (ver detalle en anexo 12.2):

1. El **Recurso Tangible** más importante es la Plataforma de CRM compartida, que cuenta con las mismas características que tienen las de las compañías grandes, pero en una versión personalizada y que permite la economía de escala para los comercios pequeños y medianos.
2. El principal **Recurso Intangible** será el Reconocimiento como Pioneros por parte de los usuarios, que nos permitirá mantener nuestra posición competitiva en el futuro ante la amenaza de nuevos entrantes.
3. Nuestras **Capacidades** más importantes para los comercios son: a) Brindar a los comercios información estadística que les permita entender a sus clientes para poder segmentarlos. b) Que los comercios puedan entregar información de Promociones y Descuentos de forma personalizada a sus usuarios para lograr la fidelización o captación de clientes.
4. Por parte de los usuarios, se verán beneficiados por la **Capacidad** de recibir la información de los incentivos a los que tiene acceso en cada momento y para múltiples comercios.

De la mezcla de los Recursos y Capacidades surgen las **Competencias Distintivas** de nuestro negocio que evaluamos con el Test VRIO a continuación, con el fin de establecer las fuentes de Ventaja Competitiva:

Tabla 2 – Análisis VRIO de Competencias Distintivas – en base a modelo VRIO (Hill & Jones, Barney & Hesterly)

Cliente	COMPETENCIAS DISTINTIVAS	Valiosa	Rara	Costosa Imitar	No Sustituible
Usuarios	Pertenecer a múltiples programas de lealtad, usando una única aplicación. Practicidad.	SI	SI	SI	SI
	Acumular puntos en todos sus comercios favoritos para poder canjearlos por beneficios.	SI	NO	SI	NO
	Acceso desde su celular a información de promociones vigentes en el momento en que va a hacer la compra.	SI	SI	NO	NO
Comercios	Poder ofrecer a sus clientes un Programa de Lealtad que recompense la fidelidad.	SI	SI	SI	NO
	Permitir a los comercios acceder a la gran red de usuarios que hacen parte de la plataforma.	SI	SI	SI	SI
	Capacidad de medir efectividad de promociones hechas por el comercio y detectar el tipo de promociones que generan más venta adicional.	SI	SI	SI	SI
	Comunicación continua con clientes para mejorar el servicio y para que puedan el uso integral de la plataforma.	SI	NO	NO	NO
	Plataforma de CRM compartida, con bajo costo para el cliente vs tener una plataforma propia.	SI	SI	SI	NO
	Acceso a información de contacto y hábitos de compra de los clientes inscritos al comercio.	SI	NO	SI	NO

→ Ventajas Competitivas

Del análisis anterior, encontramos que nuestras principales ventajas competitivas por tipo de cliente son:

Para los Usuarios:

- Pertenecer a múltiples programas de lealtad, usando una única aplicación: Nuestra app le evitará a los usuarios tener que descargar múltiples aplicaciones en el celular o tener que cargar con varias tarjetas físicas que son fácilmente perdibles, o que no se tienen siempre a mano al momento de la compra.

Para los Comercios:

- Permitir a los comercios acceder a la gran red de usuarios que hacen parte de la plataforma: El ser visibles por una gran masa de personas que desean ser reconocidos como clientes leales y que valoran el poder acumular puntos para generar más valor por sus compras, le permitirá a cada comercio acceder a clientes potenciales fácilmente, e incentivarlos y atraerlos con promociones enfocadas.
- Capacidad de medir efectividad de promociones hechas por el comercio y detectar el tipo de promociones que generan más venta adicional: El entender si una promoción fue o no atractiva para los clientes target del comercio, permitirá que el dinero destinado al marketing sea invertido en las promociones que son verdaderas fuentes de crecimiento para el negocio y no en generar compras puntuales de clientes que solo vienen por la promoción pero que no están dispuestos a hacer recompra, como sucede actualmente con otros productos del mercado como *OfertaSimple* o las promociones puntuales de las Tarjetas de Crédito.

3.3- Estrategia de Entrada

Las soluciones con tecnología digital SaaS en la nube apenas tienen desarrollo en el país. Las tendencias claramente muestran que en los próximos años las soluciones en la nube crecerán a un ritmo acelerado brindando valor a todas las industrias de servicios, y Panamá no será la excepción. A su vez, al estar tan poco desarrollados ambos conceptos (SaaS y Lealtad) en este mercado, requieren un plan estratégico claro para su introducción.

El desafío de la estrategia de entrada es en tres frentes: Por un lado **crear awareness** de este modelo innovador para así poder crecer y tomar el rol de liderazgo en el mercado, con una **ejecución financieramente sostenible**, y buscando crear un **blindaje a la entrada de nuevos actores**.

La estrategia de entrada, necesita ser enfocada, con un uso adecuado de la inversión, y al mismo tiempo agresiva, con un desarrollo acelerado de la base de usuarios para crear la barrera a la entrada de otros competidores. Así, el primer elemento de la estrategia se basa en un **lanzamiento concentrado geográficamente** en áreas clave de Panamá Ciudad, y en los rubros de negocio más valorados por los usuarios. El segundo elemento de la estrategia es el de la **creación de una amplia base de usuarios** y luego de una red sólida de comercios. Por ello, los esfuerzos durante la primera etapa estarán 100% concentrados en atraer usuarios, con foco en los usuarios “estrella” o sea los “Influenciadores” y los “Pavos Reales” identificados en la segmentación. Finalmente, el tercer elemento de la estrategia es el de la **construcción de awareness del modelo junto con el awareness de la marca**, buscando crear una fuerte asociación entre ambas para asegurar que los usuarios relacionan a Loyal Points como EL programa digital de lealtad de Panamá.

3.4- Estrategia de Crecimiento. Escalabilidad y Visión Global

Una vez construidos los dos elementos fundamentales del modelo de negocio: Una amplia base de usuarios que realmente usan y valoran la plataforma, y el *awareness* del modelo y de la marca, el siguiente paso es la estrategia de crecimiento, clave para los financieros del proyecto y para blindar la entrada de nuevos competidores.

Los puntos clave de la estrategia de crecimiento son tres: i) **Liderazgo en tecnología y servicios** y ii) Foco en **mantener los comercios aliados** y iii) **Crecimiento sistémico de comercios y usuarios**. El crecimiento se plantea en dos etapas: Durante la primera etapa se mantendrá el foco en la zona geográfica y los rubros seleccionados, con un crecimiento orgánico a más comercios, mientras que durante la segunda etapa ya con una base de usuarios ampliada y con una mayor base de comercios se ampliará la zona geográfica primero a toda la ciudad de Panamá y luego a todo el país, y a un mayor abanico de rubros.

El modelo de negocio de Loyal Points tiene un gran **potencial de escalabilidad**. Se trata de una plataforma digital (Aplicación web y App desarrollados y en funcionamiento), fácilmente transportable a otros países o escalas de negocio con inversiones marginales. La escalabilidad puede definirse en dos dimensiones:

- i) A nivel geográfico, con un crecimiento en otros países de la región, principalmente Costa Rica y Guatemala, que tienen alta concentración de población en sus capitales de país.
- ii) A nivel escala de comercios, atrayendo empresas más grandes, una vez que Loyal Points tenga la masa crítica de usuarios, y sea valioso para ellas participar de la plataforma.

La estrategia de entrada, crecimiento y expansión para Loyal Points se resume en la Figura 3 (ver página 23).

3.5- Responsabilidad Social, Ética y Sustentabilidad

Como parte del compromiso que la empresa tiene con la sociedad, Loyal Points se comprometerá a cumplir con los **Principios de Responsabilidad Social** establecidos en la Guía Técnica DGNTI COPANIT ISO 26000, que es administrada por el Ministerio de Comercio e Industrias de Panamá. Los principales elementos que definen las acciones de Loyal Points en este marco son:

- **Comportamiento Legal:** Esto incluye el cumplimiento de las leyes y normativas, incluyendo el cumplimiento de contrataciones justas para nuestro personal. Y esta responsabilidad se amplía con nuestros comercios aliados, asegurando que sean empresas legalmente constituidas y en cumplimiento de sus obligaciones.
- **Comportamiento Ético:** Desde los valores y principios, la misión de la empresa es brindar servicio, y agregar valor a personas, a comercios y a la sociedad.
- **Transparencia:** Desde compartir nuestro objetivo, valores y principios en la página web, hasta un manejo responsable de la confidencialidad de la información de cada comercio.
- **Compañía Verde:** Construir una cultura de respeto por el medio-ambiente, desde la digitalización de todas las actividades sin impresiones en papel, hasta un uso responsable de todos los recursos.

Los principios de Responsabilidad social de Loyal Points se consolidan en nuestro Decálogo RSE (Anexo 12)

IV – Plan de Marketing

La estrategia de entrada y crecimiento para Loyal Points se planea en cinco etapas distintivas (Figura 3). Cada etapa en esta estrategia de crecimiento requerirá de un plan de Marketing y objetivos específicos.

Figura 3 – Plan de Desarrollo de Loyal Points – Etapas



Las etapas consisten en:

0) Siembra: Esta fase se enfoca en la búsqueda de los primeros comercios para el programa, que sean nuestro estandarte para poder comenzar a crear la base de usuarios. Esta etapa debe completarse para poder dar inicio formal a la operación de la plataforma. Durante esta etapa también se desarrolla el software.

1) Crecer la red de usuarios: (Año 1) Los planes de marketing en esta etapa estarán enfocados en crear awareness y atraer usuarios de manera sistemática.

La base de usuarios será una de las ventajas competitivas estructurales de la empresa, y es clave para atraer a más comercios a la red. También, al ser una idea y marca nueva en el mercado, Loyal Points debe enfocar sus esfuerzos de marketing en dar a conocer la marca y el nuevo modelo de negocio para Panamá (awareness).

2) Captar Comercios: Durante esta etapa mientras se continúa con un crecimiento de la base de usuarios, se buscará capitalizar la red de usuarios creada para atraer sistemáticamente a nuevos comercios a la red. En esta etapa el negocio tendrá un crecimiento acelerado (Años 2 y 3)

3) Expansión de Servicios: Foco en creación de valor para usuarios y comercios a través de nuevos servicios, y un mayor valor para usuarios que consolide a la marca como líder, blindando la entrada de otros potenciales competidores.

4) Escalar: Expansión a otras geografías regionales (y/o otros tamaños de comercio)

4.1- Objetivos de Marketing

Basados en el Plan de Desarrollo, los **objetivos de marketing** se plantearán como específicos a cada etapa y función al estadio del negocio, a corto plazo (1 año) y a mediano plazo (2 y 3 años). Los objetivos y acciones para capturar y retener usuarios y comercios estarán claramente identificados y separados para cada etapa. Estas dos actividades constituyen la esencia del desarrollo de los planes de Marketing.

Los objetivos para las etapas de expansión (Años 4 a 7), se plantearán más adelante de acuerdo a la progresión del negocio.

Etapa 0: Alianzas iniciales con los comercios pioneros → **25 locales iniciales** (Objetivo de alcanzar 25 locales en total: 5 comercios x 5 locales promedio por comercio)

Etapa 1: Los objetivos son la creación de la base de usuarios y la recordación (awareness):

- a) **Número de Usuarios:** 13,000 al cierre del año 1 (2.7% del Mercado Objetivo)
- b) **Awareness:** Alcanzar 50% de recordación (*Top of Mind*) de Loyal Points, dentro de las primeras 4 marcas de programas de lealtad en ciudad de Panamá, al cierre del año 1. (*Excluye tarjetas de crédito y aerolíneas*)
- c) **Número de Locales:** 45 locales afiliados al cierre del año 1 (1.5% del Mercado Objetivo)

Etapa 2: Los objetivos son crecer el negocio (comercios), y continuar creciendo la base de usuarios

- a) **Número de Usuarios:** 39,000 al cierre del año 3 (8% del Mercado Objetivo de usuarios)
- b) **Número de Locales:** 135 locales afiliados al cierre del año 2 y 225 locales al cierre del año 3. (7.1% del mercado objetivo de locales)
- c) **Número de Transacciones Registradas:** Alcanzar 70,000 transacciones al mes al cierre del año 3
- d) **Retención de usuarios y comercios:** Máximo 10% de usuarios inscritos que nunca usaron la app. Máximo 5% de locales que abandonan el programa al año 3.

4.2- Estrategia de Segmentación

→ Segmentación de Comercios

El servicio de Loyal Points busca atraer todos los comercios del segmento definido en el numeral 2.4., sin embargo dependiendo el momento de inscripción a la plataforma los comercios se clasifican en 3 segmentos:

- **Pioneros:** Son aquellos comercios que decidan unirse a Loyal Points de manera temprana y que nos ayudarán a capturar los primeros usuarios, como condición deben contar con mínimo 5 locales bajo la misma marca y pertenecer a los rubros de Restaurantes/Comida y Salud/Belleza. Son quienes se arriesgan a empezar el negocio con nosotros, recibirán tarifas más bajas en un inicio y contarán con alto apoyo de marketing para lograr que sus clientes sean los primeros en afiliarse al programa. Por lo tanto serán nuestros clientes de **Baja Rentabilidad Inicial**. Serán comercios que llamaremos “Partner” (con 5 o más locales)
- **Seguidores:** Son aquellos que se unen a Loyal Points en la etapa 1 del negocio, que al integrarse a la plataforma ayudarán a ir generando un volumen importante de comercios que permita atraer más usuarios. Los consideramos como clientes con **Rentabilidad Inicial Media**, ya que pagarán la tarifa normal, pero recibirán incentivos económicos por lograr afiliar nuevos usuarios a la plataforma. Pertenecerán a los mismos rubros definidos para los pioneros.
- **Tardíos:** Son aquellos que se inscriban cuando la plataforma ya haya alcanzado una masa crítica de usuarios por lo tanto no tendrán acceso a incentivos y serán considerados como clientes con **Alta Rentabilidad**. Otra característica de estos comercios es que podrán pertenecer a rubros diferentes a los de los comercios iniciales y preferiblemente serán comercios que apuntan a usuarios con poder adquisitivo más alto o con intereses adicionales como la Salud de las Mascotas, las actividades sociales, las actividades de entretenimiento para niños, para que sean atractivos para los usuarios de la Generación X.

La segmentación teórica se puede observar más en detalle en el Anexo 9. Sin embargo a continuación mostramos ejemplos de algunos comercios que podrían ser potenciales clientes en cada segmento definido:

Tabla 3 – Ejemplos de Comercios Potenciales por cada Segmento

Comercios		Rubro			
		Restaurantes/ Comida	Salud y Belleza	Otros Bienes	Entretenimiento
Etapa de Ingreso	Siembra	* Athanasiou * PalettAmerica * Deli Gourmet	* Barberia El Real * Rossana Tabares Spa * Power Club Gym		
	Crecimiento Red	* Petit Paris * Supér Gourmet * Taco-T * Munchies Deli Market	* Fuzion Salon * Steps Gym * Lupes Gold Studio * D-uñas Panamá		
	Crecimiento Comercios	* Segundo Muelle * Tantaló Hotel & Kitchen * Ciao Bella	* The One Medical Spa * Depi Light * Medstetic Panamá	* Vets (Veterinaria) * Woof House PTY * Shalini's Boutique	* Teatro La Plaza * Adventure Land Panamá * Rebounderz Panama

→ Segmentación de Usuarios

El servicio de Loyal Points buscará atraer a todos los usuarios Millennials y de la Generación X descritos en el numeral 2.4 de este documento.

Para definir estrategias de captura y retención de usuarios, los clasificaremos por generación y personalidad de forma que podamos favorecerlos de las características específicas de cada grupo de clientes así:

- Influenciadores:** Son *Millennials* altamente sociables, que tienen una red de contactos muy amplia, les gusta probar nuevas tecnologías y promoverlas dentro de sus amigos y conocidos. Son los creadores de las modas. Estrategia para Atraerlos: Los incentivaremos con beneficios en puntos o promociones adicionales por promover la App y referenciarlos con sus conocidos. Es muy importante capturarlos en la etapa de siembra.
- Seguidores Netos:** Son *Millennials* que socializan los fines de semana. Les gusta seguir las tendencias de la moda, por lo que en la medida en que Loyal Points vaya incrementando su popularidad, se adherirán de forma más fácil. Los atraeremos fuertemente en la etapa de Crecimiento de la Red. Estrategia para Atraerlos: Desarrollaremos piezas publicitarias, invitándolos a participar de Loyal Points porque es *Cool* y está de Moda.
- Topos:** Son *Millennials* poco sociables, muy adictos a la tecnología, fanáticos de las interacciones virtuales. Se toman tiempo de retroalimentar sobre problemas en software y ayudar en foros. Serán una fuente importante de oportunidades de mejora a la plataforma en sus etapas iniciales. Estrategia para Atraerlos: Debemos asegurarnos de agradecer y reconocer su contribución a la plataforma para que sigan retroalimentándonos.
- Pavos Reales:** Son personas de la *generación X* que aún disfrutan de tener amigos, socializar, conocer lugares. Pero sobre todo tienen un mayor poder adquisitivo, por lo que valoran las propuestas de valor Premium, quieren ser reconocidos como especiales y poder demostrarlo. Serán clientes altamente leales por lo que valorarán más los comercios que les den reconocimiento a su estatus.

Estrategia para Atraerlos: Debemos trabajar con los comercios que cuentan con una proporción importantes de usuarios de la Generación X para asegurar que se les reconozca como Clientes Especiales, a través de programas que asignen niveles de membresía (ejemplo: niveles Silver, Gold, Diamond).

- **Utilitarios:** Son personas de la generación X que valoran más el producto por su utilidad que por su estética. Buscan hacer compras inteligentes, por lo que valorarán muy bien los descuentos que puedan recibir en sus compras. Será importante atraerlos en la etapa de Crecimiento de la Red.

Estrategia para Atraerlos: Debemos trabajar con los comercios para asegurar que se les reconozca su lealtad con descuentos/promociones para que perciban a Loyal Points como un aliado de alta utilidad para sus finanzas.

La segmentación de usuarios y la fase en que es más importante atraerlos se muestra a continuación:

Tablas 4 y 5 – Segmentación de Usuarios – en base a modelos de Segmentación, Kotler & Keller (2012)

Usuarios		Edad	
		Milennials	Generación X
Personalidad	Audaces	Influenciadores	Pavos Reales
	Sociables Ocasionales	Seguidores Netos	Utilitarios
	Introvertidos	Topos	

Usuarios		Tipo de Usuarios a Atraer
Etapa de Ingreso	Siembra	Influenciadores Topos
	Crecimiento Red	Seguidores Netos Utilitarios
	Crecimiento Comercios	Pavos Reales

4.3- Estrategia de Producto/Servicio

La estrategia competitiva de Loyal Points es una *Estrategia de Diferenciación*, ofreciendo un producto Innovador a usuarios y comercios, que atenderá las necesidades identificadas en ambos grupos de clientes. Esta estrategia se apalancará en las Ventajas Competitivas de practicidad y valor para los usuarios, y de acceso a una amplia red de usuarios y creación de mayores ventas por lealtad para los comercios.

El producto desde la óptica del comercio

Plataforma de CRM donde los comercios pueden ofrecer beneficios y reconocimiento a la lealtad de los usuarios, y donde pueden comunicarse con ellos, ofreciendo promociones y descuentos específicos. Los beneficios que cada comercio ofrece son definidos, administrados y pagados por el comercio, dentro de un abanico de opciones recomendado por Loyal Points.

Beneficios que entrega a los comercios:

- **Acceso a crecer la base de clientes:** Ser visible para clientes potenciales de la red (todos los usuarios), que podrían afiliarse para ser clientes de su comercio.
- **Comunicar** ofertas, promociones, descuentos personalizados directamente a los usuarios a través del App, acordes a los objetivos de marketing del comercio.
- **Recibir Retroalimentación** de los usuarios respecto de los beneficios y del comercio en general.
- **Conocimiento del cliente**-usuario y sus hábitos de compra para poder crear estrategias de marketing que le permitan aumentar el ticket promedio de compra.
- **Capacidad de medir efectividad de promociones** hechas por el comercio a través del App e identificar el tipo de promociones atraen más y a qué tipo de clientes en particular (ver Anexo 14 con ejemplos de listados que el comercio puede acceder sobre efectividad de promociones y hábitos de compra de sus usuarios)
- **Brindar a sus clientes-usuarios mayor valor por sus compras**, ofreciéndoles un programa de fidelización, que recompense la frecuencia de las compras, y brindando también acceso a otros beneficios, que de otra manera solo es accesible a las empresas grandes.

→ Como resultado, Loyal Points permite al comercio incrementar sus ventas de manera sostenible al capitalizar la lealtad del cliente (mayores compras a su comercio en sus distintos locales), a un costo accesible.

Atributos diferenciadores vs otros servicios competidores

- El comercio se beneficia de la sinergia de la red de usuarios compartida por la plataforma.
- Soporte técnico disponible vía telefónica y de ser necesario de forma presencial.
- El comercio se evita el gasto de tener que desarrollar Apps específicos por comercio.
- Asesoría/Capacitación sobre CRM que les permite administrar su propio programa y enfocar correctamente sus esfuerzos de marketing sin tener que pagar consultores externos de alto costo.
- Capacidad de medir efectividad de promociones hechas por el comercio y detectar el tipo de promociones atraen más a determinados clientes.

El producto desde la óptica del usuario

Plataforma de lealtad donde los usuarios miembros de Loyal Points reciben de los comercios afiliados, distintos beneficios por ser parte del programa y por su lealtad (en función a la repetición de compras en cada comercio).

Estos beneficios no son “standard” sino que cada negocio puede definir y ajustar los beneficios que ofrecerá dentro de un paquete de beneficios propuestos por Loyal Points. Los beneficios a ofrecer consisten en:

- **Descuentos instantáneos** (típicamente pequeños, de un 3 a 5%), simplemente por ser parte del programa, y no basados en compras anteriores. Estos descuentos pueden ser constantes para usuarios registrados en el programa de lealtad del comercio, o enfocados (promociones) a clientes específicos que el comercio quiera atraer para que hagan recompra. El comercio el que decide el porcentaje de descuento y los productos a los que aplicará el descuento.

- Acceso a **promociones específicas**: Descuentos mayores (10-20-30%) en productos específicos para incentivar la prueba o consumo de estos productos o por periodos determinados para miembros de la red, para premiar su fidelidad. Puede incluir el uso de cupones digitales personalizados.
- **Niveles de Membresía**: (Silver, Gold, Diamond): Con sus compras, los usuarios pueden alcanzar niveles mayores de lealtad que les dan acceso a mayores descuentos para cada nivel. Esta funcionalidad permite premiar y retener a los clientes leales, incentivando su consumo incremental.
- **Acumulación de Puntos**: Los usuarios ganan puntos por cada compra que haga en cada comercio, que luego podrán canjear por productos o servicios. La tabla de acumulación y los premios posibles a canjear son definidos por cada comercio.
- **Loyal & Lucky**: Consiste en sorteos aleatorios que se realizarán para todos los usuarios activos que hayan registrado compras en 2 o más comercios de la red durante un periodo de tiempo definido, que le permite a los usuarios ganar de manera aleatoria premios adicionales. Este es un elemento que construye valor para la plataforma como un todo, al incentivar el uso de los programas de lealtad de todos los comercios de la red y que está demostrado que genera intención genuina de compra (en base al estudio de Walker-Reczec, 2012). Este beneficio es proporcionado directamente por la plataforma de Loyal Points y es el único que es pagado por Loyal Points como plataforma. Todos los otros beneficios ofrecidos a los usuarios son absorbidos por cada comercio.

→ Como resultado, los usuarios recibirán mayor valor por sus compras y recompensarán al comercio con su lealtad en futuras compras.

A nivel operativo, para los clientes el producto consiste en una Aplicación Web basada en un Cloud-Server, a la cual se conectan las Apps descargadas por cada usuario miembro, y los programas de facturación de cada comercio. La aplicación consolida la información de compra de cada usuario en cada comercio, administrando los puntos, estatus de cada usuario, promociones, comunicación, etc.

Funcionamiento: Los usuarios se afilian al programa, y descargan la Aplicación a su Smartphone. Luego, dentro de su aplicación, “afilian” a los comercios aliados de los cuales quieren ser usuarios-leales. Cada vez que realizan una compra en un comercio aliado, presentan un código QR que produce la Aplicación en la pantalla de su Smartphone. Así, acceden a todos los beneficios del programa, obteniendo descuentos, promociones, acumulando puntos y ascendiendo de nivel de lealtad con cada comercio.

Propuesta de valor

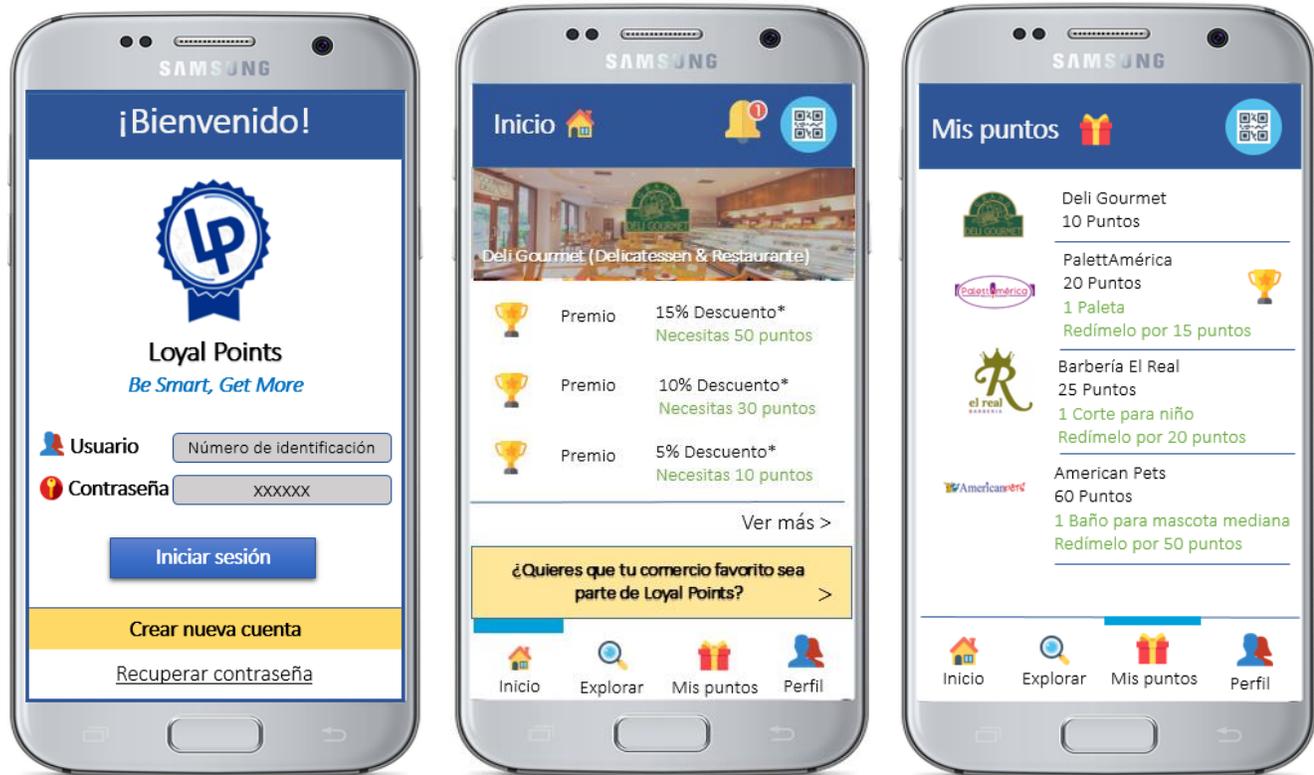
Funcional: 40 – Ahorro, practicidad, disponibilidad

Emocional: 55 – “Smart”, “Cool”, sentirse reconocido, felicidad por premios

Simbólico: 5 – Pertenencia a una red

Producto - Interfaz de Usuario (App)

Las siguientes imágenes dan una muestra inicial de como luciría la aplicación para usuarios. Se desarrollan en más detalle en Anexo 13. En el Anexo 14 se desarrollan muestras de la interfaz PC para usuarios y comercios.



Identidad de la Marca

a) Personalidad

La marca Loyal Points hace referencia directa al concepto de lealtad y de beneficios obtenidos por la fidelidad (acumulación de puntos). El nombre se dejó en inglés debido a la musicalidad, y a la fuerte influencia de Estados Unidos en la cultura y productos, especialmente en los segmentos de usuarios a los que apunta el programa.

La personalidad de la marca se define con los siguientes conceptos:

Compra inteligente, “Smart”, tecnológico, práctico, aliado, reconocimiento, beneficios.

Basados en estos conceptos definimos el slogan: **“Be Smart, Get More”**

b) Símbolo/Logo

El Logo de Loyal Points transmite el concepto de premio y de “ganador”, que le da una asociación directa al reconocimiento que los usuarios esperan por su fidelidad.

El diseño busca recoger elementos que lo hagan distinguible y se asocie fácilmente a los conceptos de la marca, con un diseño actual, equilibrado y simple.

Los colores, mayormente azules, reflejan lealtad, confianza, sabiduría e inteligencia.

Las letras ligeramente inclinadas y unidas le dan la identidad de diseño actual y moderno. El fondo blanco contiene imágenes en marca de agua, apenas visibles, que transmiten conceptos que son parte de la personalidad de la marca, como la recompensa y reconocimiento, la compra inteligente, y la conexión con la tecnología.



4.4- Estrategia de Precio

Aplicamos la estrategia de precio de **Valor Percibido** por el cliente o sea el comercio. Esta estrategia es adecuada, ya que el precio debe estar directamente relacionado con el beneficio/valor que creará a los comercios, que será la posibilidad de incrementar su base de clientes, e incrementar las compras promedio de estos clientes en el comercio.

El proceso para establecer el precio se basó en encuestas realizadas a comercios en dos etapas:

En una primera etapa se buscó entender el valor agregado del producto a los comercios y un rango inicial de valor de precio para el producto, en base a la disposición a pagar. En esta etapa identificamos un valor tentativo de \$150 a \$175 por mes por local como media de la disposición a pagar (Valor Percibido) (Anexo 4).

Luego de entender todas las fuentes de diferenciación del producto, definimos una prima de \$50 por mes por local como el valor incremental que se está brindando a los comercios con la plataforma. El resultado es un precio propuesto de **\$200 por local por mes**. Para comercios que cuentan con varios locales se ofrecerán descuentos escalados. Así se definen los comercios “Partner” con 5 o más locales, y una mensualidad de \$160/mes-local, y los comercios “Performance”, con menos de 5 locales y una mensualidad de \$200/mes-local.

Para un comercio, el costo de la implementación del programa está dado por este costo fijo mensual, más los beneficios que se ofrecen a los usuarios. De acuerdo a las entrevistas a Comercios (Anexo 4), se invierte en planes de Marketing y comunicación entre un 3 a un 10% de las ventas con un promedio del 5%, más una cantidad de 10% en promedio en promociones y descuentos. El modelo de Loyal Points propone que de este monto de promociones y descuentos que el comercio ya tiene presupuestado, el 50% se canalice a través del programa. Así, el costo fijo representará aproximadamente un 0.5% de las ventas (en base al promedio de \$40mil de facturación por local), y los incentivos de los beneficios por 5% de las ventas (\$2400). El resultado proyectado es un crecimiento NETO de entre un 7 y 8% de las ventas o sea aproximadamente +\$35,000 por año, ya incluyendo el impacto de los descuentos. (Ver Anexo 8, A8.6 para más detalle del impacto en un comercio).

A partir del año 4, luego de la inversión en una mejora “*upgrade*” de la plataforma, se ofrecerá un producto adicional que permite obtener información con estadísticas de los productos comprados por cada cliente. Este producto tendrá un precio adicional de \$40 por local por mes (\$30 por local por mes para comercios Partner).

4.5- Estrategia de Distribución

La estrategia de Distribución será específica para cada grupo de clientes (Comercios y Usuarios)

a) Comercios

La manera de llevar el producto a los comercios será a través del Canal Directo o sea a través de una fuerza de Ventas que gestione la venta a los comercios (Contactar, visitar, cotizar, cerrar el negocio)

A su vez, el Website será una herramienta de comunicación que permite a aquellos comercios que hayan escuchado de Loyal Points y estén interesados en la propuesta, conocer más detalles y así luego acercarse vía telefónica o email a nuestra fuerza de venta para gestionar la venta. Así mismo, los usuarios podrán sugerir desde la App aquellos comercios que les gustaría que contactemos e invitemos a formar parte de la red de Loyal Points.

b) Usuarios

Los canales por los que llegaremos a los usuarios son:

- **Contacto en Tiendas:** Es el canal más importante, ya que los clientes actuales de los comercios afiliados son los primeros a incorporar. En el punto de venta se les ofrecerá información sobre el programa y se incentivará la afiliación. Los descuentos instantáneos serán el incentivo inicial para capturar a nuevos usuarios. También, se darán descuentos a los locales por la afiliación de nuevos usuarios, el descuento se aplicará sobre el fee mensual por cada usuario captado.
- **Website:** La página web será un segundo canal clave para entregar información a los usuarios potenciales, y permitirá la afiliación al programa e instalación de la Aplicación, que se hará desde Google Play o Apple Store.

También haremos uso de canales secundarios (que finalmente desembocarán en los dos mencionados más arriba), para la difusión y awareness del programa

- **Boca-a-boca:** Es importante que los usuarios satisfechos comuniquen los beneficios obtenidos a sus conocidos, por eso contaremos con un programa de recompensas por referidos.
- **Redes Sociales:** Contratación de publicidad en Instagram y Facebook para crear el awareness que acercará a los usuarios potenciales al Website o comercios de la red para afiliarse al programa. El foco de la comunicación es hacia el segmento de *Millennials*. Como se destacó en el análisis de segmentación, el target de usuarios es de 20 a 50 años, pero el target de comunicación es hacia *Millennials* (22-36 años) quienes a su vez actuarán de catalizadores y generadores de opinión para atraer a otros usuarios.

4.6- Estrategia de Comunicación y Ventas (Promoción)

Las estrategias serán distintas para usuarios y para comercios. Para la comunicación hacia ambos crearemos una página web que describa claramente los beneficios para cada participante, y direcciona a Comercios o a Usuarios hacia los mecanismos de afiliación respectivos.

→ Etapa 0 – Siembra

Para la Captura de los **Comercios Pioneros** se usarán los siguientes mecanismos:

- Venta Directa: Uso de la red de contactos para buscar la alianza con 5 comercios estandarte.
- Eximir de la cuota mensual por los primeros 3 meses de operación, para los comercios estandarte.
- El costo de ingreso a la red (instalación y puesta en marcha) para los comercios estandarte será asumido por Loyal Points a cambio de que nos colaboren con las pruebas de la versión beta del programa.

En esta etapa la plataforma estará en desarrollo, por lo tanto no habrá entrada aún de usuarios.

→ Etapa 1 – Crecimiento de la red de Usuarios

La captura de los primeros **Usuarios**, se impulsará de varias formas:

- Los comercios Pioneros tendrán descuentos sobre la cuota mensual, en función del número de clientes que se inscriban en el punto de venta y registren la primera compra en su comercio durante el mes anterior.
- Se dará soporte con Impulsadoras en los puntos de venta en hora pico, que ayudarán a la creación de los usuarios en el sistema, impulsando la afiliación masiva de clientes.

- Se distribuirán volantes en puntos de venta para repartir a los clientes promoviendo la afiliación a la plataforma.
- Los usuarios inscritos podrán referir a otros clientes, recibiendo un incentivo de puntos en su comercio de mayor compra por cada usuario nuevo que se inscriba.
- Campaña de branding digital en redes sociales, donde se promoverán el concepto de “*Be Smart, Get More*”.
- Efectuaremos sorteos de *Lucky & Loyal* de manera continua entre los usuarios de manera que los usuarios también se fidelicen a la App.

La captura de los comercios **Seguidores** se asegurará a través de:

- Venta Directa: Uso de recursos de ventas que “caminen la calle” y recorran negocios ofreciendo la plataforma a los comercios (plan de crecimiento con nuevos comercios).
- Capacitaciones presenciales y virtuales a comercios enfocadas en el entendimiento de los sistemas de CRM y su correcto aprovechamiento para lograr el objetivo final que es el aumento del ticket promedio de compra y de la fidelidad de los clientes al comercio.

→ Etapa 2 – Crecimiento del negocio con nuevos comercios

Para la captura de los comercios **Tardíos**, se mantendrán las estrategias de las etapas anteriores, pero además:

- Haremos uso de keywords en google que faciliten que los comercios que hayan oído de nosotros encuentren fácilmente nuestro sitio web y nos contacten.
- Al mismo tiempo se promoverá que los usuarios recomienden comercios preferidos para que se asocien, con un beneficio para los usuarios que creen la base para una nueva afiliación.

En esta etapa también debemos asegurar la Retención de Comercios y Usuarios por lo tanto definimos las siguientes estrategias:

Para Usuarios:

- Efectuaremos sorteos de *Lucky & Loyal* de manera continua entre los usuarios de manera que se mantengan fidelizados a la App.
- Mantener la App interesante, para esto trabajaremos continuamente en las mejoras propuestas por los usuarios y las comunicaremos a través de la aplicación.
- Actualizaremos la imagen y la forma en que se presentan las promociones y los descuentos, de forma que no se convierta en “paisaje”, incluyendo elementos llamativos como Gif’s.
- Crearemos un ranking de usuarios, que asignará niveles a los usuarios por uso de la App, estos niveles son de tipo simbólico y si bien no ofrecen ningún beneficio económico, están enfocados a dar la recompensa psicológica de saber que es un usuario importante de la aplicación.

Para Comercios:

- Envío de informes trimestrales con analíticos sobre tendencias de consumo por rubros e incluyendo ideas de estrategias a implementar, agregando valor a nuestro servicio.

4.8- Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

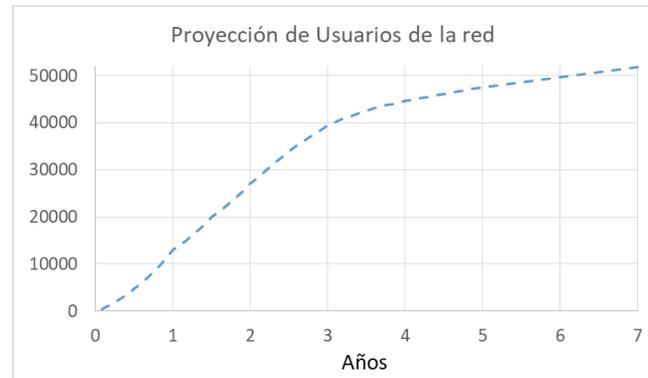
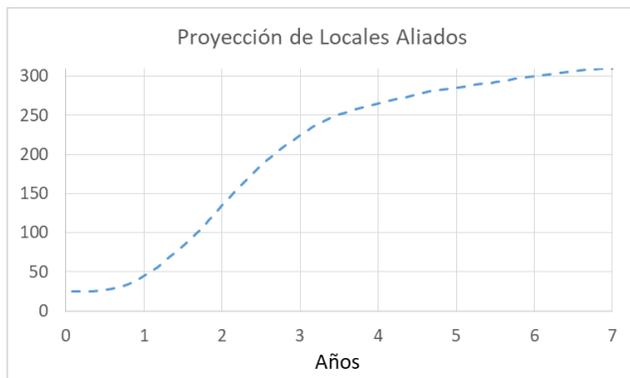
La demanda la establecimos como el porcentaje de locales a capturar dentro del mercado potencial de locales que estarían dispuestos a invertir en un servicio de marketing como el nuestro. De acuerdo a las entrevistas realizadas, definimos que el 53% de los locales de la ciudad y de los rubros establecidos está dispuesto a invertir en productos de Marketing que les permitan crecer sus ventas a través de una mejora en la relación con los clientes.

El modelo de negocio de Loyal Points no ofrece exclusividad para los comercios dentro de cada rubro, sin embargo se debe tener en cuenta que si el 100% de los locales objetivo contaran con el servicio de Loyal Points, los programas de lealtad de nuestros comercios dejarían de ser un factor diferenciador para los usuarios al momento de hacer sus compras. En este contexto se considera que el porcentaje máximo posible de locales a afiliarse para asegurar que el servicio ayude a mantener una propuesta diferenciada de producto para los comercios esta entre **18-20% del total de locales** (Anexo 8). Es importante mencionar que se excluyeron de la base de locales a aquellos pertenecientes a grandes empresas o cadenas como McDonald’s, farmacias Metro y Súper 99.

En un escenario conservador, lograremos una penetración del **8.7%** del total de los locales dentro del segmento, con un crecimiento muy lento durante la etapa 1 de Crecimiento de la red de Usuarios, y un crecimiento más acelerado durante los años 2 y 3 en la etapa de expansión a más comercios / locales. Por el lado de la red de Usuarios definimos que la penetración que lograremos será del 10% dentro del segmento de población definido, el cual tendrá los mayores crecimientos en los años 1 y 2 en línea con lo definido en el plan de marketing.

Gráfico 2 – Proyección de Locales Aliados

Gráfico 3 – Proyección de Usuarios afiliados



En base a las proyecciones de crecimiento de locales se desarrolla la tabla de proyección de demanda

Tabla 6 – Proyección de Demanda

Año	COMERCIOS			USUARIOS			DEMANDA	
	Máximo Mercado Objetivo	Locales Aliados (fin año)	% penetración	Máximo Mercado Usuarios	Usuarios afiliados (fin año)	% penetración	Precio Promedio (usd)	Proyección de demanda (usd)
1 2019	3000	45	1.5%	480,000	13,041	2.7%	95	51,463
2 2020	3090	135	4.4%	487,200	27,105	5.6%	145	234,741
3 2021	3183	225	7.1%	494,508	39,528	8.0%	154	415,416
4 2022	3278	265	8.1%	501,926	44,620	8.9%	164	521,681
5 2023	3377	285	8.4%	509,455	47,530	9.3%	170	580,002
6 2024	3478	300	8.6%	517,096	49,745	9.6%	171	614,609
7 2025	3582	310	8.7%	524,853	51,914	9.9%	171	636,340

Nota: La proyección incluye el cálculo del precio promedio por local por mes, que es menor en el primer año, ya que se bonificará con los primeros meses a los comercios estandarte hasta que creen la base de usuarios y el programa quede en marcha.

V – Plan de Operaciones

Las operaciones de Loyal Points abarcarán todos los procesos necesarios a ejecutar desde el área técnica para garantizar la instalación, puesta en marcha, soporte mantenimiento y actualización de la plataforma web y la app de Loyal Points. Así mismo desde el área comercial, se atenderá todo el proceso de venta, capacitación y seguimiento a comercios, de manera que se dé un servicio integral con foco en los clientes.

Las principales decisiones estratégicas desde el punto de vista de operaciones son: i) Garantizar que el programa a desarrollar sea altamente compatible con los múltiples software de facturación disponibles en el mercado. ii) Asegurar un alto estándar de coordinación entre el área comercial y el área técnica, de modo que se cumplan los compromisos adquiridos con los clientes, especialmente en la etapa de instalación. iii) La plataforma web y la aplicación deben ser mejoradas continuamente, de manera que se mantengan atractivas y diferenciadas para los usuarios y preparándonos para enfrentar a posibles nuevos entrantes.

En su etapa inicial, las operaciones cubrirán todos los procesos necesarios para dar inicio al negocio, como la Consecución de Recursos económicos, la Constitución de la Empresa, el proceso de Diseño e Implementación de la Plataforma, de la Interfaz Web y Aplicación y las pruebas de funcionamiento del programa con clientes. También se harán los primeros negocios con los comercios Pioneros y se asegurará la compra de equipos y alquiler de espacios físicos. Finalmente se hará la contratación del personal para poder operar desde el día 1.

El diseño de las operaciones se irá adaptando de forma que al año 7 se asegure la atención de la meta de 310 locales afiliados y 52,000 usuarios que harán uso de la plataforma de Loyal Points.

Los **procesos críticos** desde el punto de vista de las operaciones son:

- Validar sistema del cliente y dar estimado de tiempo de instalación: Para implementar Loyal Points en cada comercio, es importante que desde el área técnica se asegure que el sistema del cliente es compatible y que se dé un estimado de tiempo realista sobre el proceso de instalación desde el inicio.
- Solucionar problemas que se detecten en la plataforma y App: Para poder mantener a comercios y usuarios satisfechos con nuestro servicio, el área técnica debe estar en la capacidad de dar rápida solución a los inconvenientes que impidan el correcto funcionamiento del app.
- Realizar mantenimientos periódicos a la plataforma: el garantizar el correcto ciclo de mantenimiento de la plataforma web y la app, permitirá mantener la confiabilidad del servicio que ofrecemos.
- Capacitar a administradores en CRM: El área comercial dentro de sus tareas críticas debe asegurar que los comercios entiendan la importancia de la buena administración de su programa de CRM, esto se logra a través de capacitación permanente, ya sea presencialmente para los clientes nuevos y virtualmente para los comercios que ya llevan un tiempo con el servicio.

El detalle de como los procesos críticos interactúan con el cliente, tiempos de ejecución y descripción completa del plan de operaciones, pueden ser vistos en Plan de Negocios - Loyal Points, Parte II.

VI – Equipo del Proyecto

Los creadores del proyecto Loyal Points son Lucas Manterola y Johanna Hernández, profesionales de Ingeniería Industrial con larga trayectoria laboral en multinacionales de renombre como P&G, GSK, Bimbo y Quala. Sus principales áreas de experiencia son cadena de suministro, planeación, compras, servicio al cliente y gestión de proyectos. Las competencias más importantes de los emprendedores son Enfoque al Resultados, Análisis de Datos, Liderazgo y Proactividad. Como personas de apoyo contamos con asesores externos en soluciones informáticas y en Marketing Digital, que complementan los conocimientos necesarios para lograr la ejecución del proyecto.

La operación de Loyal Points se ejecutará con una estructura organizacional simple, donde las decisiones se centralizarán en un **Gerente General** que a su vez asumirá el rol de **Ventas y Marketing** en las etapas tempranas del negocio, este cargo será asumido por Johanna Hernández. A ella se sumarán inicialmente dos personas, la primera es un **Técnico de Operaciones**, esta persona debe tener experiencia comprobada en programación de aplicaciones basadas en la nube, ya que estará a cargo de todas las labores de mantenimiento y soporte de la plataforma, así mismo deberá asegurar la mejora continua del programa para mantenerlo actualizado, funcional y atractivo para comercios y usuarios. La segunda persona será un **Analista de Contabilidad & Servicios Generales**, que estará a cargo de los procesos contables, financieros y de las labores administrativas de la oficina.

En la medida en que se tenga mayor número de locales y usuarios afiliados, la plantilla irá creciendo para acompañar el crecimiento progresivo de la organización. Al año 3 se contará con un equipo completo de ocho (8) personas para poder sostener la operación completa. Las principales adiciones se darán en el área de ventas, en donde se contarán con dos **Vendedores** permanentes desde el año 2 para lograr los objetivos de crecimiento en locales definidos en la estrategia, los mismos se mantendrán hasta el final del proyecto ya que debemos garantizar el mantener las buenas relaciones con clientes, además de dar capacitación personalizada en uso de CRM y dar seguimiento a los comercios, asegurando que estos hagan uso constante y correcto de la plataforma de Loyal Points para que se cumpla con el objetivo de incremento de Ventas. Otras adiciones importantes al equipo serán una **Analista de Marketing**, que cuidará la imagen de la compañía y asegurará la ejecución del plan de marketing, un **Técnico de Mantenimiento**, que balancee las cargas del área técnica y otro **Analista de Administración y Finanzas** que ayude a asegurar los procesos financieros y contables en la medida en que la facturación va creciendo.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que las compensaciones definidas para todas las posiciones a contratar serán de tipo monetario, basados en los salarios promedio base del mercado. Para las posiciones estratégicas se tendrán Bonos de Productividad por cumplimiento en las metas anuales.

El detalle de la estructura organizacional, funciones, KPI'S y escalas salariales por posición, podrán ser consultados en el Plan de Negocios - Loyal Points, Parte II.

VII – Plan Financiero

Los **supuestos** para el análisis financiero los definimos basados en las opciones más conservadoras posibles.

a) Demanda: Los ingresos se proyectan con una estimación de la demanda (número de locales), de acuerdo al objetivo a alcanzar del 9% de penetración con una curva que acompaña la estrategia de crecimiento, y asumiendo un crecimiento de mercado del 5% anual en base a las proyecciones de crecimiento del PIB en Panamá.

b) Precio: El precio promedio en cada etapa se definió en base a la proyección de clientes “Partner” de \$160/mes por local y clientes Performance de \$200/mes por local. El precio se estabiliza al año 7 en un promedio de \$171/mes por local. Se incluyen descuentos iniciales y por captura de usuarios a través del tiempo.

c) Costos y Gastos: Se agruparon bajo 5 rubros: Recursos Humanos (que representa el 78% del total), Costo del Host para la Aplicación Web, Oficina y servicios, Misceláneos y Gastos de Marketing.

d) CAPEX- Inversión: Las inversiones se dividen en tres grupos: i) Gastos de Puesta en Marcha, ii) Inversión en Software (activo Intangible) y reinversiones con mejoras (*upgrades*) y iii) Inversión en Activos Fijos.

e) Valor Residual del proyecto: Se toma la alternativa más conservadora al cierre del año 7, que consiste en la recuperación de los activos disponibles, que como están todos depreciados es básicamente nula.

f) Periodo del proyecto: Se trata de un proyecto de creación de valor en la base de usuarios con una inversión de 2-3 años en este proceso. En este contexto, definimos un horizonte de 7 años para el proyecto.

g) Capital de Trabajo: Para cubrir los dos primeros años en que los gastos son mayores a los costos, se considera un capital de trabajo de \$165,000, que será aportado en tres sumas entre el año 0 y el año 1.

Estado de Resultados Y Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Total Ingreso Neto		33,971	151,275	338,079	481,757	557,101	596,419	626,928
Gastos Admin y Venta		(121,646)	(164,897)	(228,209)	(229,741)	(231,319)	(232,945)	(234,620)
Gastos de Marketing		(28,860)	(28,800)	(28,400)	(8,280)	(8,024)	(8,000)	(8,000)
Ofertas Loyal & Lucky		(5,000)	(5,000)	(7,500)	(10,500)	(14,700)	(14,700)	(14,700)
EBITDA		(121,535)	(47,422)	73,971	233,236	303,058	340,774	369,609
Depreciación		(835)	(1,113)	(1,670)	(1,102)	(823)	(267)	
Amortización		(8,000)	(8,000)	(9,300)	(1,300)	(6,300)	(5,000)	(5,000)
EBIT		(130,370)	(56,535)	63,001	230,834	295,935	335,507	364,609
Impuestos					(26,732)	(73,984)	(83,877)	(91,152)
Utilidad NETA		(130,370)	(56,535)	63,001	204,102	221,951	251,631	273,456
Depreciación		835	1,113	1,670	1,102	823	267	
Amortización		8,000	8,000	9,300	1,300	6,300	5,000	5,000
Fondo de Cesantía		6,957	9,775	13,459	13,572	13,689	13,808	13,932
Flujo Operativo Neto		(114,578)	(37,647)	87,430	220,075	242,763	270,706	292,388
Gastos Pta en Marcha	(1,500)							
Inversión Activos	(25,005)	(835)	(5,570)	(800)	(15,000)			
TOTAL CAPEX	(26,505)	(835)	(5,570)	(800)	(15,000)			
Inversión Cap. De Trabajo	(63,495)	(100,000)						
Liquidación del personal								(85,192)
Flujo Neto Caja	(90,000)	(100,000)	1,088	86,630	205,075	242,763	270,706	207,197

Balance General	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
ACTIVOS								
Efectivo y Equivalentes	63,495	48,082	4,865	91,495	296,570	539,333	810,039	1,102,427
Activos Corrientes	63,495	48,082	4,865	91,495	296,570	539,333	810,039	1,102,427
Propiedad, Planta, Equipo	2,505	3,340	5,010	5,810	5,810	5,810	5,810	5,810
Depreciacion Acumulada		(835)	(1,948)	(3,618)	(4,720)	(5,543)	(5,810)	(5,810)
Activos Intangibles	24,000	24,000	27,900	27,900	42,900	42,900	42,900	42,900
Amortizacion Acumulada		(8,000)	(16,000)	(25,300)	(26,600)	(32,900)	(37,900)	(42,900)
Activos Fijos	26,505	18,505	14,962	4,792	17,390	10,267	5,000	0
TOTAL Activos	90,000	66,587	19,826	96,286	313,960	549,600	815,039	1,102,427
PASIVOS								
Fondo de Cesantia		6,957	16,731	30,191	43,763	57,451	71,260	85,192
Pasivos No Corrientes		6,957	16,731	30,191	43,763	57,451	71,260	85,192
Capital	90,000	190,000	190,000	190,000	190,000	190,000	190,000	190,000
Utilidades Retenidas		(130,370)	(186,905)	(123,904)	80,197	302,148	553,779	827,235
Total Patrimonio	90,000	59,630	3,095	66,096	270,197	492,148	743,779	1,017,235
Pasivos + Patrimonio	90,000	66,587	19,826	96,286	313,960	549,600	815,039	1,102,427

Para la evaluación financiera se calculó la tasa de **Costo de Capital** en **21.04%** en base al modelo CAPM (*Capital Assets Price Model*), con indicadores tomados de Damodaran.

Los **indicadores financieros** del proyecto son muy atractivos, con un **VAN de \$245,732**, una **TIR de 51%** y un periodo de repago de **50 meses** (4 años).

Otros indicadores clave se evalúan al año 4, con el proyecto ya estabilizado, con flujo de caja positivo y auto-sustentado. El proyecto muestra un ROE de 76%, ROA de 65%, ambos muy altos, en línea con los valores de industrias de Servicios SaaS (Software as a Service). El Margen Neto de 42% muy alto, muestra que el proyecto tiene una estructura de costos liviana, con muy buen rendimiento alcanzada la estabilización.

La **financiación** de proyecto se realizará con un 70% de aporte por sus fundadores y un 30% por un inversionista privado, con un proceso de inversión escalonado en los años 0 y 1: El primer aporte por \$90,000 al momento de comenzar la operación, cubre las inversiones iniciales y el capital de trabajo de los primeros 6 meses, y dos aportes adicionales de \$50,000 cada uno, en los meses 6 y 12 del proyecto que cubren la necesidad de capital de trabajo. Los aportes irán a capital hasta un total de 19000 acciones a \$10 cada una.

Un análisis de sensibilidad del VAN, variando Precio y Cantidad de locales (Demanda) muestra que el proyecto es sólido. Solo en el escenario de ambas variables con escenario pesimista, arroja un VAN negativo.

Sensibilidad del VAN y TIR	Q - Cantidad de Comercios afiliados a Loyal Points					
	Base		Optimista +20%		Pesimista -20%	
P - Variacion de Precio	VAN	TIR	VAN	TIR	VAN	TIR
Precio Base	245,732	51%	416,832	67%	72,953	31%
Precio Reducido -15%	117,274	38%	263,596	52%	(32,933)	16%

El **punto de equilibrio** se alcanza en 223 locales al año 7, un 28% menos que los 310 locales propuestos como base en el proyecto. Representa una penetración de solo el 6.1% del mercado objetivo.

VIII – Riesgos Críticos

Loyal Points como negocio está sometida a riesgos de carácter externo e interno, que pueden dificultar el buen desempeño de la operación del negocio, por lo tanto debemos entenderlos y desde el inicio definir planes de acción preventivos y correctivos que cubran la operación.

Los principales **Riesgos Externos** detectados y sus planes de acción son:

- Violación de la Seguridad de la Plataforma para extraer las Bases de Datos de los usuarios y Clientes: Se comprará un servicio SSL, para encriptar y proteger la información de la plataforma, que nos proteja en caso de ataques informáticos.
- Bajo uso de la Plataforma por parte de los Usuarios: Se analizará constantemente la forma en que los usuarios hacen uso de la App para detectar que pantallas no generan interés, para eliminarlas o modificarlas de modo que sean más útiles a los usuarios.
- Salida de la red de Comercios que generen alto movimiento en la Plataforma: Ofrecer a estos comercios estratégicos productos ampliados una vez se desarrollen mejoras o mayores beneficios en la plataforma, de modo que se sientan recompensados por su fidelidad a Loyal Points.

Los principales **Riesgos Internos** a los que estará expuesto el negocio son:

- Extracción de Información de los Clientes por parte de los empleados: Se contratará un firewall que limite la posibilidad de sacar información del programa, además se firmarán acuerdos de confidencialidad con los colaboradores con cláusulas penales ante incumplimientos.
- Mayores costos de Arranque: Se incluyó en la evaluación financiera un rubro de imprevistos, que permita cubrir los desfases en el presupuesto inicial.
- Pérdida de Personal Estratégico con el equipo Técnico: Al contratar al desarrollador de la plataforma asegurar que nos puedan prestar soporte técnico cuando no tengamos a una persona técnica disponible en nuestro equipo y que además puedan capacitar al nuevo personal cada vez que tengamos una nueva contratación de tipo técnico.

La Matriz completa de Riesgos Críticos junto con los Planes de Acción definidos se puede consultar en el Plan de Negocios - Loyal Points, Parte II.

La **Estrategia de Salida** en caso que el negocio tenga algún problema durante su ejecución y deba liquidarse, consiste en vender el Software desarrollado a una empresa ya constituida y consolidada en el mercado de servicios de marketing, que pueda implementar el programa como parte de su propuesta ampliada de servicios.

IX – Propuesta Inversionista

Las tendencias del mercado actual muestran como día a día la digitalización de las actividades diarias se está convirtiendo en la realidad del mercado. Es en este campo en donde encontramos con Loyal Points la oportunidad de ofrecer un producto basado 100% en una plataforma web y una app que permitirá capturar esta necesidad latente de los usuarios en Panamá de mantener en su celular una única app que centralice todos los programas de lealtad y de los comercios de ofrecer un Programa de Lealtad eficiente que capitalice todas las oportunidades que implica el contar con la fidelidad de los clientes.

Al hacer la evaluación financiera de nuestro proyecto, en un escenario conservador tanto por el lado de la demanda, con una penetración del mercado del 9.1% de los comercios objetivo y con una tasa del 21.04% que refleja el riesgo a ser un producto innovador, el VAN obtenido es de **U\$ 245,732** con una Tasa Interna de Retorno del 51%, lo que muestra que el proyecto es muy atractivo para cualquier inversionista.

Teniendo en cuenta que la inversión inicial requerida es de **\$190,000** y que el Patrimonio del negocio al año 7 alcanzaría aproximadamente U\$1 millón, implica que se tendrá una tasa de rendimiento del 27%, que equivale a 5.5 veces la inversión inicial.

El 70% de este capital será puesto por los emprendedores y estamos invitando a un inversionista que quiera participar de nuestro proyecto con U\$57,000 que equivalen al 30% de la inversión inicial, que deberá aportar así: \$27,000 al inicio del negocio y dos aportes adicionales de \$15,000 en los meses 6 y 12 del primer año de operación respectivamente. Los aportes serán considerados como Capital Social de la empresa, que para el caso del inversionista correspondería a 570 Acciones Comunes de \$100 cada una.

X – Conclusiones

Loyal Points como proyecto es una propuesta altamente innovadora para el mercado panameño, que tiene la capacidad de responder a las necesidades latentes de los usuarios que quieren obtener mayor por sus compras y de los comercios que buscan aumentar y crecer sus ventas en un entorno altamente competitivo.

Las principales razones por las que el proyecto es interesante son:

- 1- La existencia comprobada de un espacio de mercado no atendido en Panamá, donde apenas el 20% de los comercios hacen uso de programas de lealtad informales y en donde se verificó que no existe un entendimiento claro del valor que la retención de los clientes implica para la permanencia del negocio.
- 2- Existe una marcada tendencia hacia la digitalización de las actividades, por lo que siendo Panamá un país con una penetración del uso del internet entre el 50 y 60%, el potencial de éxito de nuevos negocios basados en plataformas digitales es altísimo y muy viable.
- 3- Un alto porcentaje de los usuarios potenciales manifestó que le podría interesar contar con una App como Loyal Points, que le permita capturar mayor valor por sus compras.

La probabilidad de éxito del negocio es muy alta, lo que cual se valida en que:

- 1- Se cuentan con fuertes ventajas competitivas, como permitir a los comercios ser visibles para los miles de usuarios que hagan parte de la plataforma, que están interesados en ser leales a determinados comercios.
- 2- La propuesta de valor es altamente atractiva para los comercios, al permitirles medir de manera eficiente la efectividad de sus promociones para que inviertan sus esfuerzos de marketing en clientes que podrían fidelizarse y evitar gastar parte de tasa marketing en clientes que no son target del negocio.
- 3- Se cuenta con una estrategia definida por etapas, con foco claro en cada una de sus etapas y que está debidamente acompañada por los Planes de Marketing y de Operaciones para que se lleguen a los objetivos en los tiempos propuestos.
- 4- El equipo emprendedor se hará cargo del proyecto de manera personal y el liderazgo de la compañía estará a cargo de una de las socias fundadoras, lo que garantiza que se invertirán los esfuerzos necesarios para lograr el éxito del negocio.

Finalmente, es claro que el proyecto es atractivo y que este es el momento adecuado para que capturar esta oportunidad de negocio en Panamá y obtener los beneficios potenciales que este modelo de negocio podría generar.

Bibliografía y Fuentes

- **Accenture (2013)**. Atraer a un nuevo cliente cuesta diez veces más que mantener su fidelidad, Marketing Directo. Recuperado de: <https://www.marketingdirecto.com/digital-general/social-media-marketing/traer-a-un-nuevo-cliente-cuesta-diez-veces-mas-que-mantener-su-fidelidad>
- **Accenture Interactive (2016)**. Members of Customer Loyalty Programs Generate Significantly More Revenue for Retailers Than Do Non-Members. Recuperado de: <https://newsroom.accenture.com/news/members-of-customer-loyalty-programs-generate-significantly-more-revenue-for-retailers-than-do-non-members-accenture-research-finds.htm>
- **Ampyme (2015)**. Clasificación de las empresas en Panamá – Recuperado de: <https://ampyme.gob.pa/quienes-somos/clasificacion-de-las-empresas/>
- **Barney & Hesterly (2005)**. Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts. *Pearson Education Inc*
- **Chase, Jacobs & A Aquilano (2009)**. Administración de Operaciones: Producción y Cadena de Suministros. 12ª Edición. McGrawHill.
- **Damodaran (2009)**. Valuing Young, Start-up and Growth Companies: Estimation Issues and Valuation Challenges. Stern School of Business, New York University. Recuperado de: <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pdfiles/papers/younggrowth.pdf>
- **Deloitte (2017)**. Millennial Trends. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/.../millennialsurvey.html>
- **Develoop (2017)**. Las Principales tres tendencias de 2018 en Cloud Computing. <https://www.develoop.net/las-principales-3-tendencias-de-2018-en-cloud-computing/>
- **Dirección General Impositiva - DGI (1998)**. Gaceta Oficial, 13 de abril de 1998.
- **Dirección General Impositiva - DGI (2017)**. Declaración Jurada. Recuperado de: <https://dgi.mef.gob.pa/Declaracion-informes/D-J-IITBMS-Formulario%20430.html>
- **Dhamdhere, P. (12 Ago 2017)**. The Impact of Loyalty Programs is Even Bigger than You Think. *Annex Cloud*. Recuperado de: <http://www.annexcloud.com/blog/2016/08/12/the-impact-of-loyalty-programs-is-even-bigger-than-you-think/>
- **El Economista (2017)**. Las cinco nuevas tendencias del Cloud Computing. Recuperado de: www.eleconomista.es/firmas/noticias/8242885/03/17/Las-cinco-nuevas-tendencias-del-cloud-computing.html
- **Forbes (2017)**. Proyección de mercado de Cloud Computing (Cloud Computing Market Projections). <https://www.forbes.com/sites/louiscolombus/2017/10/18/cloud-computing-market-projected-to-reach-411b-by-2020/#632baf6678f2>
- **Hill y Jones (2011)**. Administración Estratégica, 9ª edición, 2011, Capítulos 2 y 5. McGrawHill.
- **Humphrey (2011)**. "SWOT Analysis: Discover New Opportunities, Manage and Eliminate Threats". www.mindtools.com
- **Instituto Nacional de Estadística y Censo, (2015)** Ingresos de las Empresas en la República. Recuperado de <http://estadisticas.contraloria.gob.pa/inec>

- **Instituto Nacional de Estadística y Censo, (2010)**. Censos de Población y Vivienda de Panamá: Año 2010. Recuperado de <http://estadisticas.contraloria.gob.pa/inec>
- **Konzerta (Marzo 8, 2018)** – Konzerta Panamá – recuperado de www.konzerta.com
- **Kotler & Keller (2012)** – Dirección de Marketing, edición #14 – México, Pearson
- **La Estrella (2015)** – Panamá apunta a últimas tecnologías de telecomunicaciones – Diego Eleta. Recuperado de: <http://laestrella.com.pa/vida-de-hoy/tecnologia/panama-apunta-ultimas-tecnologias-telecomunicaciones-2015/23848077>
- **Lamuño, M. (13 Sep 2014)**. Marketing digital acapara el interés de las empresas, Panamá América. Recuperado de: <http://www.panamaamerica.com.pa/economia/marketing-digital-acapara-el-interes-de-las-empresas>
- **Nielsen (Noviembre 2016)**. Perspectivas de los consumidores sobre Beneficios y Participación en los Programas de Fidelización de Minoristas. Recuperado de: <http://www.nielsen.com/latam/es/insights/news/2017/Programas-de-Lealtad-oportunidad-de-crecimiento-para-detallistas-en-America-Latina.html>
- **Porter (1979)**. Harvard Business Review – Cómo las fuerzas competitivas del mercado dan forma a las estrategias - <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=10692>
- **Richard Kestenbaum – Forbes (2017)**. Como compran los Millennials. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2017/06/14/this-is-how-millennials-shop/#3568431b244c>
- **Robbins y Judge (2013)**. Comportamiento Organizacional, Cap. 15, 15ª edición. México. Pearson Education
- **Sanz Helena – Muy Interesante (2018)**. ¿Cómo son los miembros de la Generación X? Recuperado de: <https://www.muyinteresante.es/salud/articulo/icomoson-los-miembros-de-la-generacion-x>
- **Sapag (2014)**. Preparación y Evaluación De Proyectos 6a. Edición. Mc Graw - Hill
- **SUMACRM (2016)**. Qué es Customer Relationship Management (s.f). Recuperado de: <https://www.sumacrm.com/soporte/customer-relationship-management>
- **Telecarrier (2018)**. Tendencias en Cloud Computing. Recuperado de: <https://www.telecarrier.com/blogs/tendencias-cloud-computing-2018>
- **Tendencias Digitales (21 Junio 2017)**. La evolución de los usos de Internet en Latinoamérica. Recuperado de <http://tendenciasdigitales.com/evolucion-usos-de-internet-latam/>
- **Thomas Alexandre – Kantar (2017)**. Así piensan los Millennials y los Centennials. Recuperado de: <https://es.kantar.com/empresas/marcas/2017/enero-2017-como-los-millennials-y-los-centennials-cambiaran-el-mundo-que-viene/>
- **Ticbeat (2018)**. Tendencias en Cloud Computing para 2018. Recuperado de - www.ticbeat.com/tecnologias/tendencias-en-cloud-computing-para-2018/
- **Werther, Davis & Guzman (2014)**. Administración de Recursos Humanos: Gestión del capital humano, Cap. 12 y 13. 7ª edición, México. Mc Graw Hill Education
- **Wunderman (2017)**. Loyalty Marketing Practices - <http://www.crm-trends.com/loyalty.html#Position>

Fuentes de Tamaño del Mercado:

- **Arsenal Terapéutico (8 Feb 2015)**. Panamá: La competencia por el mercado de los medicamentos
Recuperado de: <http://www.arsenalterapeutico.com/2015/02/08/panama-la-competencia-por-el-mercado-de-los-medicamentos/>
- **Central América Data (19 Jun 2012)**. El mercado de farmacias en Panamá. Recuperado de: https://www.centralamericadata.com/es/article/home/El_mercado_de_farmacias_en_Panam
- **Degusta Panamá (28 oct 17)**. Recuperado de: <https://www.degustapanama.com/search?city=1&q>
- **Destino Negocio (10 Oct 2015)**. Siete estrategias para fidelizar clientes en el salón de belleza. Recuperado de: <http://destinonegocio.com/negocio-por-internet/siete-estrategias-para-fidelizar-clientes-en-el-salon-de-belleza/>
- **Revista Pauta (27 Feb 2017)**. Las Farmacias de Panamá, medicamentos y mucho más. Recuperado de: <http://revistapauta.com/mercadosbyipsos/478>

ANEXOS

Anexo 1 – Estudio sobre Programas de Lealtad

A continuación se sintetizan los elementos principales que permiten entender, diseñar e implementar un programa de lealtad exitoso. Estos son conceptos fundamentales para el adecuado diseño de Loyal Points, y que crean su ventaja competitiva para ganar en el mercado.

A1.1 – Introducción

Los programas de lealtad se utilizan desde hace muchos años. Se originan en Alemania post-guerra, cuando la competencia en base a precios fue prohibida por restricciones del gobierno en algunas industrias, y así se crearon formas alternativas de recompensar a los clientes para ganar su lealtad. Los programas modernos nacen en 1981 con el programa *AAdvantage* de *American Airlines*, y fue rápidamente reaplicado por otras aerolíneas y en la industria del turismo por Hoteles, compañías de alquiler de autos, y tarjetas de crédito, donde hoy siguen siendo líderes en estos programas.

Los programas de lealtad luego evolucionaron y se expandieron hacia la venta a consumidores. Tanto los comercios como los consumidores reconocen el valor de los programas de lealtad. De acuerdo al *Center of Retail Management* de la Universidad *NorthWestern*, solo el 12-15% de los clientes son leales a un comercio. Y estos clientes representan entre el 55% y el 70% de las ventas de la compañía.

Reconociendo la importancia de esto, el crecimiento de los Programas de Lealtad en los últimos años ha sido exponencial, duplicándose en menos de 5 años. Sin embargo estos programas están en general desarrollados con **buenas intenciones pero con objetivos poco claros**. Existe una enorme oportunidad en definir correctamente los objetivos y las estrategias para crear un programa ganador. Está estimado por Colloquy (2015), que hay más de tres billones de miembros a programas de lealtad en US, lo cual representa que cada familia participa en 29 programas. Siendo que 58% de las membresías son inactivas (sin movimiento en los últimos 12 meses), esto reduce la participación a 12 programas por cada familia, que ya es una enorme cantidad.

Naturalmente, la lealtad de los consumidores varía mucho dependiendo de la industria.

A1.2 – Beneficios Básicos de un Programa de Lealtad

- a) Adquirir Nuevos clientes
- b) Incrementar las compras de los clientes existentes (en cantidad)
- c) Retener: Prevenir la rotación y pérdida de clientes y mantenerlos por más tiempo.
- d) Mejorar el “mix”: Incrementar las compras de productos de mayor margen

A1.3 – Los Fundamentos del Marketing de Lealtad

En un principio la comunicación de los Programas de Lealtad se basaba en enfocarse en los beneficios tangibles o sea en dar “más”: Más cantidad, Mejor, Mayor velocidad, Mayor facilidad. Sin embargo, la competencia ahora es tal que los consumidores demandan aún más. Muchos de los programas de lealtad son ahora un *commodity*, y están percibidos por los clientes como algo natural y no adicional. Y la tendencia de los consumidores es hacia más experiencias y no solo más posesiones. Esto obliga a repensar y redefinir los programas de lealtad.

Muchos confunden “Lealtad” con “Recompensa”. La Lealtad denota una predilección o preferencia y compromiso, y no “puntos”. La pregunta correcta a hacerse no es “Como atraer o retener más clientes”, sino “Como incrementar el valor para los clientes”.

Principios del marketing de Lealtad (Wunderman 2015):

- a) **Relevancia de las recompensas:** La magnitud de la recompensa es menos importante que el valor percibido de esta recompensa. Los puntos clave para los beneficios de valor percibido son:
- * Beneficios: Aquellos beneficios que son intermitentes (sorpresa) son más efectivos que regulares
 - * Trato especial
 - * Reconocimiento
- b) Reducir la complejidad del proceso de decisión de compra
- c) Reforzar la elección correcta del cliente
- d) Lograr que los clientes leales sean una fuerza de ventas adicional

A1.4 – Posicionamiento del Programa

El primer paso para un programa es entender a los clientes y desarrollar una visión, un posicionamiento para el programa. La diferenciación de un programa comienza con un posicionamiento correcto. La mayoría de los programas NO tiene posicionamiento y esto es porque tantos programas son similares. Ejemplos de posicionamientos inteligentes, que se basan en priorizar la experiencia de los clientes:

- Air Miles (Aerolínea Air Canada): “Ayudar a los miembros a disfrutar más la vida, cada día”
- Citi (Banco): “Thank You” (Gracias)
- Tesco (Supermercado UK): “Every Little Help Counts” (Cada pequeña ayuda cuenta)
- Hilton HHonors (Hotel): “Rewarding Experience” (Experiencia Gratificante)

A1.5 – Crear la Estrategia ganadora para el Programa de Lealtad

Debe partirse de como el programa crea la experiencia deseada para el consumidor y no al revés, asegurando que haya una alineación entre los clientes y el programa de lealtad. La secuencia para desarrollar un programa exitoso tiene cuatro pasos que no pueden ser saltados: 1- Definir los objetivos del programa, 2- Posicionar el programa, 3- Estrategias del programa y 4- Análisis Financiero. Estos pasos son los que sigue el desarrollo del Plan de Negocios.

A1.6 – Propuestas de Valor de los Programas de Lealtad

Las propuestas de valor del programa deben ser definidas de acuerdo a lo que los clientes valoran y esto debe validarse a través de investigaciones de mercado.

Las propuestas de valor genéricas de un programa de lealtad son: a) Devoluciones (Rebates), b) Descuentos (%), c) Puntos o d) una combinación de las anteriores.

a) **Devoluciones** (*Rebates o Cash-back*)

Consisten en que los clientes acumulen beneficios financieros por compras actuales, que podrán ser usados para compras futuras, *después*. En general se trata de un % de las compras actuales, pero puede ser también en valor absoluto por la compra de determinado producto. Puede ser en forma de certificados de regalo o de algún tipo de certificado por el valor ganado.

<p><u>Ventajas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Simple de comunicar y entender • Evita los “descuentos en cada compra” • Promueve regresar al comercio por otra compra • Administración sencilla • Permite segmentar clientes 	<p><u>Desventajas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • No provee gratificación inmediata • Recompensa a todos los clientes (y no solo a los más rentables) • Puede ser muy caro, dependiendo del programa y afectar los márgenes de venta • Fácil de imitar por la competencia
--	---

b) **Descuentos**

Consisten en ofrecer un % de descuento instantáneo sobre los productos, que puede tener escalas o “brackets”. Puede ser sobre algunos productos específicos o sobre toda la compra.

<p><u>Ventajas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Simple de comunicar y entender • Gratificación instantánea al cliente • Descuentos mayores pueden ser usados de manera táctica • Administración sencilla • Permite segmentar clientes 	<p><u>Desventajas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Los descuentos sugieren que los precios regulares son demasiado altos. • Difícil de salir del programa comenzado • Fácil de imitar por la competencia • Los descuentos impactan (reducen) los márgenes
--	--

c) **Programas de Puntos**

Evita las connotaciones negativas de los descuentos instantáneos (que los precios son altos). Consisten en ofrecer el acumular puntos (en lugar de dinero) para luego redimirlos por productos.

<p><u>Ventajas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Simple de comunicar y entender • Difícil de igualar por otros comercios • Permite promociones más enfocadas • Evita los descuentos instantáneos • Se puede usar para recompensar empleados • Permite obtener data de los clientes para promociones específicas (Cross-venta) 	<p><u>Desventajas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La cantidad de programas de puntos confunde a los clientes • La percepción de que se necesitan miles de puntos para obtener beneficios devalúa los programas. • Genera “fatiga” en los clientes por su uso • Requiere invertir en oportunidades de redención • Más complejo y más caro de administrar
--	---

A1.7 – Reconocimiento a Clientes

Como parte de los programas de lealtad, está la idea de “reconocimiento”. En general el reconocimiento se realiza a través de un sistema de niveles (*tiers*) Bronce, Plata, Oro, Platino, que permite indicarle al cliente cuán importante es. A medida que se asciende en los niveles más es el reconocimiento en elementos tangibles (puntos, bonos, etc.), como en experiencias (acceso a tratamiento preferencial).

Los clientes siempre buscan reconocimiento y es fundamental que el programa tenga componentes intangibles de experiencia, que son altamente valoradas por los clientes.

A1.8 – Valor Percibido del Programa

El **margen bruto** del negocio determina cuanta inversión queda disponible para los tangibles e intangibles del programa. Los programas de lealtad tienden a variar en términos del valor percibido, pero existe un margen “mágico” entre 3-5% del valor percibido. Un punto-por-dólar gastado tiende a tener un valor percibido mayor a un certificado de regalo o descuentos (aún si están en aprox. 3%).

Un estudio comisionado por *Maritz Loyalty Marketing (2013)* reporta que la mayoría de los clientes (+70%) que dejan un programa de lealtad, lo hacen porque están cansados de juntar puntos que nunca son suficientes, porque el tiempo para acumular una cantidad representativa es demasiado largo. Este número es aún mayor en personas jóvenes de 18-24 años que tienen menos paciencia en el proceso. Esto muestra la importancia de que el programa ofrezca la posibilidad de redimir los puntos ganados en un periodo razonablemente corto, que sea percibido como razonable y que realmente promueva la recompra.

A1.9 – Penetración de Clientes

Deben establecerse los objetivos deseados para el programa de lealtad, en términos de cuantos clientes se desea penetrar dentro del segmento y que cantidad de las ventas son generadas en el comercio por los clientes leales del programa. En general un objetivo de un 70% de las ventas creadas a través de los clientes leales es razonable.

Establecer objetivos para acceder de un nivel al siguiente es la mejor manera de promover que los clientes busquen alcanzarlos para así obtener un nivel mayor en el programa.

A1.10 – Premios Experienciales

Los consumidores buscan cada vez más un reconocimiento en experiencias o servicios que mejora la experiencia, más que en bienes tangibles. Esto ha tenido un gran impacto en los programas de lealtad que deben ajustar su propuesta de valor para responder a las necesidades de los clientes.

La idea es que los programas ofrezcan a sus clientes-miembros “oportunidades únicas relacionadas con su estilo de vida”. Las tarjetas de crédito son las líderes en esta área y algunas de ellas pueden ofrecer incluso eventos que ocurren solo una vez en la vida.

A medida que los programas de lealtad se van *commoditizando*, incorporar premios experienciales se transforma en una herramienta fundamental para

- Permitir diferenciarse de otros programas
- Reforzar el valor de la marca
- Dar soporte a la experiencia del cliente con la marca
- Fortalecer la relación con los clientes-miembros
- Incremental la participación de los miembros
- Incrementar el gasto de los clientes-miembros.

Los eventos dedicados a los clientes leales ciertamente tienen su retorno: Visa, con su programa Signature Access, demostró que aquellos clientes leales que participan de los premios-evento, tienden a incrementar sus gastos en un 8% versus su punto inicial. Esto demuestra la importancia y valor real de crear maneras efectivas de recompensar a los clientes leales, y el retorno que esto trae.

Si bien ya muchos programas de lealtad van incorporando estos premios experienciales, aún es grande la oportunidad para implementar eventos y experiencias de reconocimiento a los distintos niveles de lealtad de los clientes. Las grandes tiendas de USA (Neimann Marcus, Saks, Nordstrom, etc.) se han especializado en esto y ofrecen premios experienciales, y los cambian año a año para mantener la novedad y fresca en sus programas.

Regresando a entender los clientes, es fundamental investigar exactamente qué es lo que los clientes específicos valoran para ofrecer aquellas experiencias con son representativas para ellos. No se trata de ofrecer experiencias por el hecho de hacerlo sino para crear valor percibido en los consumidores y recibir a cambio el premio de mayores ventas.

A1.11 – El futuro de los Programas de Lealtad

A medida que los programas de lealtad se *commoditizan* estas son las dinámicas que se verán en el mercado de la “lealtad”:

- a) Diferenciación: Las compañías continuarán buscando maneras de diferenciar sus programas de lealtad, balanceando sus costos y márgenes para brindar servicios únicos a los clientes y al mismo tiempo obtener ganancias.
- b) Segmentación: Los programas buscarán tener una segmentación más ajustada de sus clientes, en cuanto a la etapa de la vida en que están, sus estilos de vida o sus intereses. La segmentación llevará a identificar los clientes con mayor valor y mayor potencial, para hacer crecer las ventas.
- c) Visión Holística: Los programas tenderán a tomar una visión más holística de los clientes, enfocándose en incrementar las relaciones con los clientes, ofreciendo premios y reconocimientos adecuados a sus deseos y buscando resolverlos de muchas maneras. Amazon prime es un gran ejemplo de esto con Amazon prime.
- d) Gratificación Instantánea: Buscar la redención instantánea de los puntos o lograr beneficios instantáneos (como por ejemplo wifi gratis en un hotel, para los miembros). Al lograr que la redención de los puntos sea más fácil y ágil los clientes se sentirán reconocidos en todo momento y recompensarán a la compañía con su preferencia.
- e) Multi-programas: Los programas en el mercado deberán ser más inventivos para responder a las necesidades de los clientes.
- f) Mobile/Celular: A medida que internet sigue creciendo, la tecnología de los *smartphones* sigue expandiéndose así como su uso generalizado en la población, los programas de lealtad deberán incorporarse a esta tendencia, a través de apps en lugar de tarjetas físicas.

Anexo 2 – Diseño y Conclusiones de las investigaciones de mercado realizadas

A2.1 – Objetivos de las investigaciones de mercado realizadas

El proceso de investigación se enfocó en cuatro objetivos principales:

- a) Entender necesidades y perspectivas de comercios y usuarios respecto a los programas de lealtad.
- b) Validar el modelo de negocio a elegir: Puntos integrados vs puntos individuales por comercio.
- c) Evaluar la complejidad tecnológica: Complejidad y costo de programación de la plataforma y la aplicación, Tecnologías de facturación de los comercios y compatibilidad con un modelo digital.
- d) Evaluar el mercado, tamaño, la industria, tendencias, segmentos, que enmarcan el proyecto

Para los primeros dos objetivos, se diseñó un proceso de encuestas hacia usuarios y un proceso de entrevistas enfocadas hacia potenciales comercios del proyecto, incluyendo preguntas específicas sobre el modelo de negocio a elegir, clave para definir la fuente de ingresos del proyecto. Para el tercer objetivo se realizó una investigación sobre factibilidad y costos relacionados con el desarrollo de la plataforma, la aplicación y la interfaz con los comercios con un asesor de tecnología. Para el último objetivo, con los resultados de las encuestas y entrevistas como perspectiva, se desarrolló la investigación hacia fuentes secundarias en internet.

A2.2 – Investigaciones de mercado realizadas:

- i) Encuestas a usuarios: Realizada por *SurveyMonkey* a 106 usuarios. Análisis en el Anexo 3.
- ii) Entrevistas a Comercios: Entrevistas de 20-30 minutos a 15 comercios objetivo. Análisis en Anexo 4.
- iii) Investigación sobre factibilidad y costo de IT: Serie de tres reuniones con Nicolás Rivero, Socio Gerente de e-Saurio, empresa desarrolladora de Software y sistemas. Detalles en Anexo 5.
- iv) Entrevista enfocada con el Socio Fundador de PalettAmerica
- v) Investigación de fuentes secundarias: Fuentes de Internet orientadas a establecer tamaño de mercado, segmentos y su tamaño, análisis de la industria de servicios de Marketing digital, CRM, Competencia, etc.
 - ◆ *Instituto Nacional de Estadísticas – Censo 2010*
 - ◆ *Estudio de mercado hecho por Cheil Worldwide Panamá para Digicel*
 - ◆ *Facturación de Empresas por Rubro – Contraloría General de Panamá*
 - ◆ *Compañías especializadas en Investigación de Mercados y consultorías en Marketing como: Nielsen, Accenture, Marketing Digital, entre otros.*

A1.3 – Conclusiones clave de la investigación

Las principales conclusiones obtenidas con las investigaciones de mercado son:

- El **modelo de Negocio** favorecido por los comercios es el de tener una plataforma común, pero con un manejo del programa de lealtad individual por comercio (puntos individuales, promociones, ofertas, descuentos, etc.). La opción de que los puntos sean compartidos entre todos los negocios es percibida como lealtad a la red y no al comercio, con un sesgo negativo a “compartir” los clientes. Esto direccionó la propuesta hacia un modelo individual por comercio bajo una plataforma común para los usuarios.
- Los comercios no están dispuestos a pagar entre \$300 y 400 por mes por local. La serie de entrevistas permitió establecer que los valores estarían entre **\$150 a \$200 por mes por local**. Algunos sugirieron comenzar con valores menores de manera inicial en el arranque de cada comercio para incentivar el uso y para permitir que los costos vayan creciendo acompañando la creación de valor para los comercios.
- Existe un **genuino interés/valoración de comercios y usuarios** por un modelo de negocio como plataforma de marketing que ofrezca brindar servicio e información de comercios a usuarios, y recompensas por ser parte de la red a los usuarios.
- Las fuentes secundarias y el potencial precio del servicio permiten evaluar con menor error el **tamaño de mercado y la oportunidad de negocio**.
- El desarrollo de la **programación es factible** y no ofrece mayor complejidad. La arquitectura tendrá una aplicación web (en la nube), y Apps para los dispositivos móviles. Existen distintas opciones que permiten minimizar los costos especialmente en el periodo de arranque del proyecto. El costo inicial del desarrollo del Software (aplicación web y Apps) es de aprox. \$20,000.

Otras conclusiones importantes son:

- Existen en Panamá algunas propuestas (competencia) con elementos comunes a Loyal Points, pero distintas en elementos clave. Existen también programas de fidelización en empresas grandes: Supermercados, Tarjetas de crédito (bancos), Hoteles, Aerolíneas. Existen programas individuales por negocio mediante tarjetas, con resultados intermedios para los comercios.
- La principal herramienta utilizada por los comercios para acercarse/comunicarse con los clientes son las redes sociales (Instagram y Facebook), que ofrecen la ventaja de ser gratis y relativamente masivas (para quienes se suscriben como seguidores, claro). Serán parte de los competidores a analizar.
- Los comercios tienen una oportunidad enorme en conocer más a sus clientes y recompensar su lealtad. Aparte de Instagram y Facebook, no cuentan con estrategias sólidas que les ayuden en esta tarea.

Anexo 3 – Encuesta a Usuarios

La encuesta a potenciales usuarios tuvo como objetivo principal entender intereses y preferencias en potenciales usuarios, que nos ayuden a validar la necesidad y oportunidad y definir algunos elementos del proyecto. Consistió en una encuesta con 10 preguntas. Dos demográficas (edad y género) y el resto específicas para entender características de los usuarios y sus preferencias en elementos relacionados a programas de lealtad. Se encuestaron un total de 106 personas.

1- **Edad:** Buscaba establecer la validez de la encuesta en cuanto a los rangos de edad y su coincidencia con el segmento de usuarios seleccionado (de 20 a 50 años – Ver Anexo 4). La encuesta arroja un 90% de los encuestados dentro del rango de edad objetivo, lo cual da validez a la población encuestada.

Gráfico 7 – Rangos de Edad

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

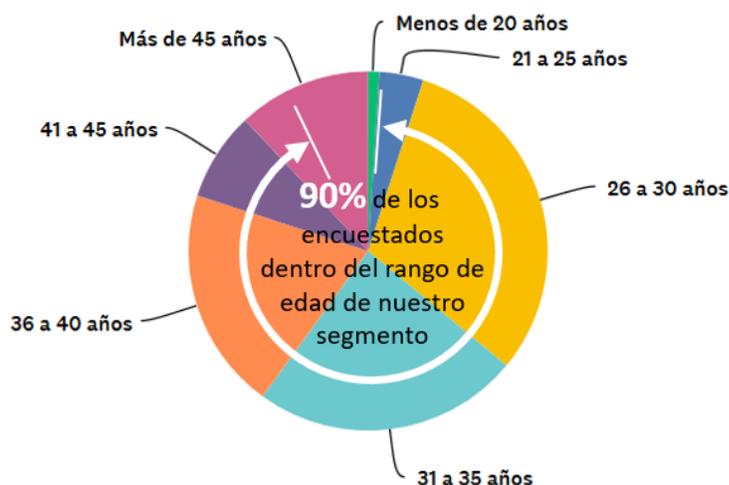
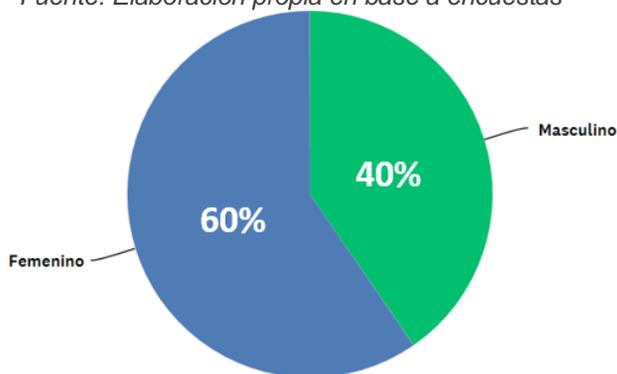


Gráfico 8 – Género

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas



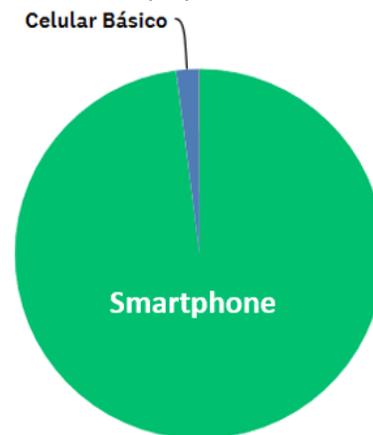
2- **Género:** La encuesta tuvo un ligero sesgo hacia mujeres. Es un sesgo menor que no debiera impactar de manera significativa los resultados de la encuesta.

3- **Tipo de Celular:** Esta pregunta estaba orientada a entender el nivel de tecnificación de los usuarios, y si todos/la mayoría podrían manejar la aplicación desde su celular.

La conclusión es que el mercado está totalmente convertido a *Smartphones*, capaces de recibir la aplicación de nuestro proyecto. Solo el 2% de los encuestados afirman tener un celular básico. Todas las personas encuestadas tienen un celular.

Gráfico 9 – Tipo de Celular

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas



4- Es parte hoy de un plan de fidelización? Cuál?

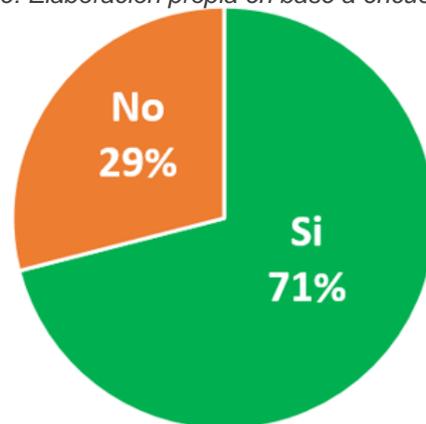
La mayoría de los encuestados (71%) participa hoy de un plan de fidelización de grandes compañías o franquicias. Al consultar por cuales son los planes a los que están afiliados, las respuestas se ordenan en tres grupos principales:

- a) Tarjetas de crédito (Banco General, VISA, otros)
- b) Aerolíneas (ConnectMiles, Otras)
- c) Supermercados Grandes (Rey, Novey)

Unas pocas respuestas mencionan planes de fidelización individuales de comercios pequeños basados en métodos manuales.

Gráfico 10 – Es parte de un plan de fidelización

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas



5- En que rubros valoraría tener un plan de fidelización como cliente frecuente?

En esta pregunta ofrecimos distintos rubros, donde los encuestados debían decidir por los tres en donde más valorarían tener un programa de fidelidad. El rubro de Restaurantes como principal no fue una sorpresa. Sin embargo, es interesante encontrar al rubro de Cines y Farmacias en segundo y tercer lugar.

Gráfico 11 – Rubros de Comercio preferidos para el programa

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Rubros de Comercio preferidos donde acumular puntos

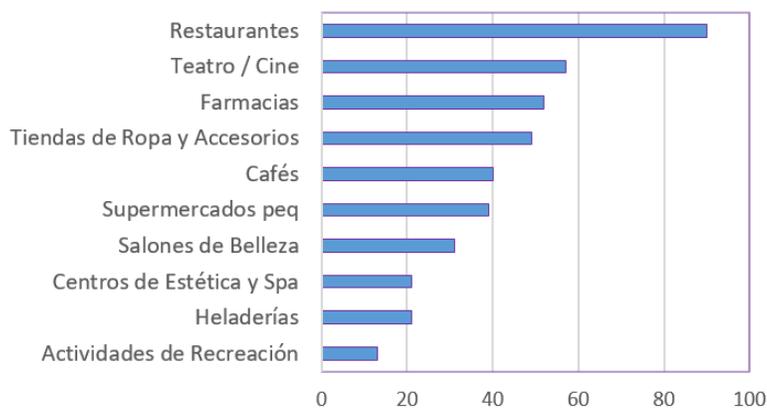
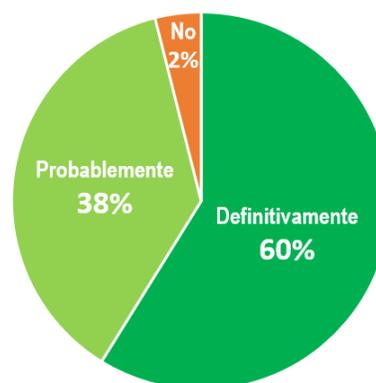


Gráfico 12

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Le interesaría ser parte de un Programa de Fidelización como Loyal Points



6- Le interesaría participar de un programa de puntos que integre distintos comercios en un mismo programa?

Esta pregunta está orientada a validar el interés de usuarios en un modelo como el propuesto por Loyal Points. Tomando en cuenta los usuarios con respuesta positiva (Definitivamente + Probablemente), hay un potencial de 98% de usuarios que valorarían la propuesta. Considerando que la mitad de quienes respondieron “probablemente” lo haría, arribaríamos a una intención de participación de un 79%.

7- Que medios preferiría para identificarse como miembro del programa?

El objetivo de esta pregunta es entender si un modelo con una aplicación sería aceptado y preferido por los usuarios vs la oferta actual que es generalmente con algún tipo de tarjeta plástica o un número de identificación. Las respuestas de los encuestados muestran un marcado sesgo hacia el uso de una aplicación como principal modo de identificación. De todas maneras, una gran cantidad (42%) valora tener la aplicación y un método de acceso físico como tarjeta plástica.

Gráfico 13 – Identificación Preferida

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

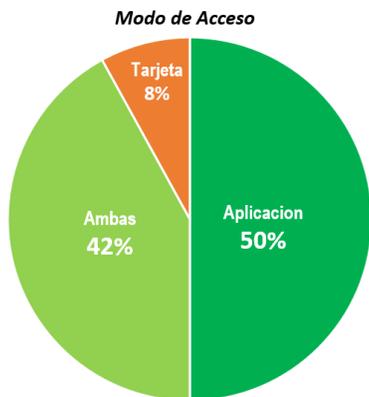


Gráfico 14 – Beneficios preferidos por los Usuarios

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Principales Beneficios preferidos por los usuarios



8- Que beneficios preferiría tener de un programa de puntos?

En esta pregunta, el objetivo es entender cuáles beneficios por ser clientes frecuentes serían los más valorados por los usuarios. Se ofreció una gama de opciones donde debían ordenarlas de 1 a 6. El resultado fue bastante en línea con lo esperado, con tres beneficios que claramente son preferidos como opción de recompensa por la fidelidad a un comercio: a) Uso de puntos para compra de productos gratis, b) Acceso a descuentos y c) Acceso a ofertas especiales para miembros del programa. Todos ellos están orientados a obtener mayor valor por el dinero de los usuarios.

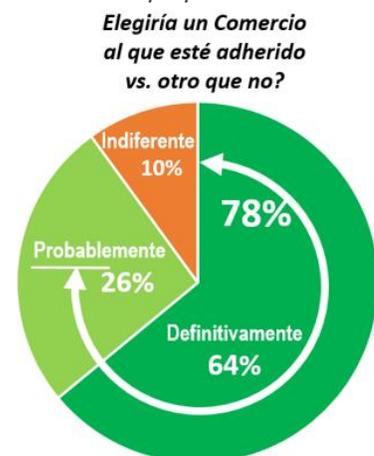
Estos beneficios son clave para recomendar a los comercios la mejor estrategia de captación de clientes, y serán también importantes para definir los mensajes para atraer nuevos usuarios a la red.

Gráfico 15

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

9- Si existen dos tiendas de características similares en productos y ubicación, seleccionarías la tienda que tiene el programa de lealtad o le sería indiferente?

Esta es otra manera de preguntar por la intención de compra/participación en el programa. Las respuestas muestran un alto número de positivos, con un 90% entre Definitivamente y Probablemente. Tomando la mitad de los "Probablemente" llegaríamos a un total de 78% de inclinación hacia seleccionar comercios asociados a la red.



10- Cual modelo de acumulación de puntos prefiere?

- a) Programa multipuntos, donde se acumulan puntos independientes por cada comercio afiliado (3 a 5% del valor de la compra) que serían redimibles únicamente en el comercio en el que se obtuvieron los puntos y que permita acceder a ofertas adicionales por cada comercio afiliado.
- b) Programa donde se acumulan menos puntos en distintos comercios (1% del valor de la compra) pero que luego puedan redimirse en cualquiera de los comercios afiliados al programa.

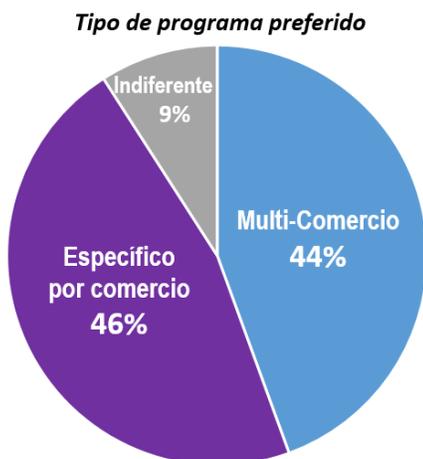
Esta es una pregunta muy importante, porque idealmente nos ayudará a definir cuál será el modelo de negocio que mejor responda a las necesidades de clientes/usuarios y comercios.

La expectativa era que los usuarios hubieran preferido la opción b, para acumular puntos de manera conjunta. Como se trata de compras menores (en pequeños y medianos comercios), siempre es más difícil como usuario poder consolidar suficientes puntos en un solo comercio para que tengan un valor útil representativo. Sin embargo, la respuesta de los encuestados fue de un nivel muy similar entre ambas opciones, con 46% y 44% respectivamente.

Esta respuesta nos indica que ambos programas tendrían una buena aceptación. Así, la decisión sobre el modelo a utilizar la haremos en base a las encuestas a potenciales comercios.

Gráfico 16 – Tipo de programa preferido

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas



Anexo 4 – Entrevistas a Comercios

Las entrevistas contaron con unas preguntas iniciales con respuesta cerrada y otras con respuesta abierta, que permiten indagar e investigar sobre la manera de operar de cada comercio, lo que valoran, las estrategias de marketing que usan y la potencial intención de participación de un programa como el de Loyal Points.

El modelo de investigación de comercios fue establecido en dos etapas: En una primera etapa se entrevistaron 15 comercios con un grupo de preguntas iniciales. En la segunda etapa se entrevistó a un socio gerente de un comercio con algunas preguntas similares, y otras ajustadas de acuerdo a los hallazgos de la primera etapa de investigación, buscando identificar con mayor claridad las necesidades y valor percibido de los comercios. Las entrevistas se realizaron con el propietario del comercio o con el encargado del local, con una duración estimada de 20 a 30min cada una.

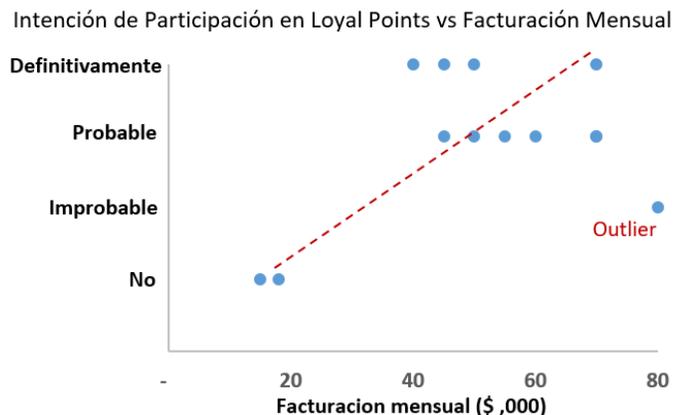
a) Resultados y conclusiones de la serie de entrevistas:

- ✓ El modelo de negocio preferido por **Todos** los comercios encuestados fue el de un programa con puntos independientes por comercio. Esto orienta la propuesta hacia una Plataforma de CRM que ofrezca el beneficio de una red de usuarios y un Software desarrollado para pequeños y medianos comercios, en donde cada comercio administre independientemente su programa de Lealtad.

- ✓ Los comercios que entrevistamos oscilan entre muy pequeños (U\$15,000 a 20,000 de facturación mensual), pequeños (U\$35,000 a 40,000 mes), y medianos (de U\$50,000 a 80,000 de facturación mensual por local). Los muy pequeños tienen mucha menos actividad de promoción y marketing y tienden a no estar interesados en una propuesta como la de *Loyal Points* (ver Gráfico 12). A mayor facturación, existe más interés en la propuesta.

Gráfico 17 – Intención de participación al programa

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas



- ✓ El monto-intención de pago inicial (valor que los comercios perciben en la propuesta de Loyal Points) oscila entre **U\$150 a U\$200 por mes por local**.
- ✓ A nivel Tecnología, solo los comercios muy pequeños (menos de U\$20,000 mensuales por local) no cuentan con un software para su proceso de facturación y cuentan solamente con una registradora básica. El resto de los comercios, cuenta con software de facturación, aunque todos de diferente proveedor encontrando una amplia variedad de programas disponibles para este fin. Esto implicará un desafío y mayor trabajo de programación para ajustar estos programas a la plataforma de Loyal Points.

- ✓ Los comercios orientados a niveles socioeconómicos más bajos no cuentan con Software de facturación, y dedican menos recursos a actividades de Marketing. Esto determina los segmentos a los que nos orientaremos, descartando el nivel socioeconómico E de nuestro target.
- ✓ La inversión en Marketing es muy variada, y tiende a ser más alta en el rubro de Salud y Belleza que en el de Restaurantes. Hay comercios con muy baja inversión (3-5%) y otros con inversión bastante alta (20%).
- ✓ La inversión en descuentos, también es variada pero presente en la mayoría de los comercios, y varía entre 5% y 20% de la facturación. Es menos visible para los comercios ya que simplemente perciben el valor neto recibido y no el descuento otorgado.
- ✓ El medio de comunicación e interacción con clientes preferido por todos los comercios son las redes sociales, Instagram principalmente, que es gratis y permite compartir información y fotos con los usuarios y también una comunicación con ellos (preguntas/respuestas) en algunos casos.
- ✓ Si bien tener programas de fidelización es un servicio muy valorado por 87% de los comercios entrevistados, solo dos comercios de los entrevistados cuentan con un programa de lealtad propio (con tarjeta). Esto refleja la dificultad de implementar este tipo de programas para un comercio de manera independiente.
- ✓ Tanto los Restaurantes como los Salones de Belleza han explorado la opción de ejecutar promociones a través de *OfertaSimple*. Sin embargo, la experiencia fue mayormente negativa (80%), ya que atrae a clientes solo enfocados en ofertas específicas, van por única vez al comercio (no son el “target” de cliente del comercio) y finalmente no logran crear lealtad y consumo de mediano a largo plazo.

La siguiente tabla resume los datos y conclusiones clave de las encuestas:

Tabla 14 – Resumen de las Encuestas a Comercios – Fuente: Elaboración Propia en base a entrevistas

Comercio	Rubro	# Locales	Facturacion mensual \$	Tamano (m2)	Sistema facturac.	Base Datos clientes	% Act. Marketing	Intencion de compra	Monto a pagar
Café per Due	Restaurant	1	15,000	60	Soft	Si, Telefonos		No	50
Café Dodo	Rest.Bar	1	20,000	-	Soft	No		Probable	-
Bier Kloster	Rest.Bar	1	42,000	75	Soft	No		Definitivamente	300
LAzotea	Rest.Bar	1	70,000	150	Soft	Si-Reservas	15%	Definitivamente	200
SuperGourmet	Rest.Cafe	2	40,000		Soft	No	5%	Definitivamente	150
Taco-T	Restaurant	2	50,000	80	Soft	No	5%	Probable	100
Corte Argentino	Restaurant	2	55,000	100	Soft	Si, Plan Leal	10%	Probable	100
Tataki	Restaurant	3	70,000	120	Soft	Si, p/entrega	10%	Probable	150
Pretelt Meats	Restaurant	3	70,000	100	Soft	No	5%	Probable	200
Rincon Venez.	Restaurant	2	60,000	100	Soft	No	5%	Probable	150
Be Unique	Peluqueria	1	18,000	56	Basico	Si, Telefonos	5%	No	50
Marian	Peluqueria	3	45,000	60	Soft	Si, Telefonos	5%	Probable	200
El Real	Barberia	5	50,000	100	Soft	Si	20%	Definitivamente	200
Hansel & Pretze	Rest.Bar	3	48,000	60	Soft	Si	10%	Definitivamente	200
Aquatics	Clases Nat	1	80,000	400	Soft	Si	10%	Improbable	50

c) Transcripción de las Respuestas más interesantes a las preguntas abiertas:

1- Café Per Due (Sra. Manuela – Propietaria)

Base de Datos de Clientes: Mas o menos, tiene los correos electrónicos de los clientes más frecuentes construida a lo largo de 10 años, lo consiguió a través de un cuaderno en el que pedía a los clientes que se anotarían con sus datos personales.

Comunicación con clientes: Instagram: “La gente nos sigue y podemos ver quiénes son nuestros clientes”

% de Ventas destina a actividades de Marketing: poco, un porcentaje mínimo del orden del 2%.

Actividades de Marketing:

- Tarjeta de fidelización para clientes frecuentes, por cada pizza que consumen se les pone un sello hasta que completan 10 sellos, con esto tienen derecho a una pizza gratis. Lo hizo para acaparar los clientes, porque hay mucha competencia. No a mucha gente le llamo la atención llenar la tarjeta.
- “No creo en la política de descuento, creo en la calidad del producto”.
- “Más que todo manejo Instagram que es gratis. Cada día hago un post y simplemente la gente viene”
- “Participamos en un concurso gastronómico a nivel de la ciudad de Panamá. Eran 10 pizzerías compitiendo por la mejor pizza. Ganamos el premio del público a la mejor pizza. Esto nos ayudó a que la gente viniera, nos dio mucho impulso. Participamos contra pizzerías más grandes que nosotros, no cadenas. El hecho de que nuestro negocio sea pequeño nos dio la oportunidad de relacionarnos directamente con el público, la gente nos conoció más. El cariño de la gente lo sentimos en este concurso”.
- Actividades específicas con Oferta Simple: “No. Lo he mirado pero no creo en la política de descuento. Cuando tienes un producto de calidad no tiene sentido venderlo al 50%. Busco mantener precios promedio y no me gusta regalar mi producto. El mejor mercadeo es hacer un producto calidad/precio bueno”.

Canales de Comunicación: “Instagram nos lleva fuera del local, nos lleva a la casa de la gente”.

Estaría dispuesta a Invertir en una alternativa que permita aumentar ventas: “No sé. Los costos fijos actuales ya son altos, mientras que las redes sociales son gratis”

Opciones de Programa de Lealtad: Programa de puntos independiente por comercio. “Hay unas campañas similares de un banco, que nos buscaron para afiliarnos para que los clientes de una tarjeta de crédito vengan a redimir sus puntos acá pero no me he inscrito”.

Pagaría entre USD300-400 al mes por el programa? “No, me parece un poco alto. Por la competencia gastronómica gastamos USD300 incluía campañas publicitarias por más de un mes, nos hicieron video, fotos y realmente nos fue muy bien en las ventas”.

2- Café Dodo (Sra. Marcela - propietaria)

Actividades de Marketing: Redes sociales, publicidad en revistas y periódicos. Promociones de postres, cafés, Tés.

Actividades específicas con Oferta Simple: Comida a mitad de precio, lo que hacen es ofrecer un menú especial, de costos más bajos para no vender a pérdida, la utilidad es mínima pero no pierde dinero.

Usa estrategias de Fidelización para recompensar a clientes frecuentes? No, porque no los tiene identificados claramente, sin embargo a los clientes que vienen muy seguido ya los reconoce, tiene su *WhatsApp* y se comunica con ellos. Pero las promociones que se hacen son abiertas al público en general.

Canales de Comunicación: Instagram & Facebook, WhatsApp

3- Bier Klooster (Ana Lisa – Copropietaria)

Actividades específicas con Oferta Simple: “No porque somos muy nuevos y eso lo que hace es que le baja el nivel al local. Eso se usa cuando tienes mucho tiempo en el mercado, entonces te sirve para llamar a la gente a que vuelva a visitarte, pero siendo tan nuevos no sirve porque llaman al target que no deben llamar”.

Usa programas de fidelización? No usamos programas de fidelización, si queremos dar cortesías para los clientes frecuentes, pero por ahora no lo hemos hecho.

Canales de Comunicación: Instagram y Facebook... nada más

Opciones de Programa de Lealtad: Programa de puntos independiente, porque es personalizado. Ya las tarjetas de crédito tienen esos programas compartidos pero eso no atrae al cliente hacia a ti directamente.

4- L'Azotea (Jefferson – Administrador)

Base de Datos de Clientes: Si, a través de las reservas. Nosotros hacemos encuestas a clientes. En degusta se puede ver teléfono, correo y además obtenemos retroalimentación del cliente.

Actividades de Marketing:

- Redes sociales como Instagram, Facebook, Degusta (nos cobra por la reserva y las actualizaciones o mejoras de las fotos), *Mesaabierta* (nos cobra mensualidad de mantenimiento)
- Tenemos una alianza con “*Seeing el Casco*” que es un tour que permite conocer diferentes lugares en el Casco en la misma noche.
- Alianza con Samsung: a través de la aplicación se les da un bono de descuento o una cortesía. Por ejemplo USD25 de consumo gratis en el local, el local asume 40% y Samsung 60%.
- TopPanama: es una tarjeta de puntos, tenemos unas tarjetas que teníamos que vender, pero las han comprado muy poco (1 por mes). En este programa los usuarios pagan por ser miembros.

Usa programas de fidelización? Tenemos una tarjeta de descuento para clientes frecuentes del 15%.

También damos vales de descuento a los huéspedes del hotel 20 o 30%.

Canales de Comunicación: Instagram es en lo que más nos enfocamos

Estaría dispuesta a Invertir en una alternativa que permita aumentar ventas: Definitivamente, porque obviamente siempre queremos tener más clientes.

Pagaría entre USD 300-400 al mes por el programa? “Un poco alto porque al final tenemos todos esos servicios divididos entre todas las app que tenemos. Actualmente pagamos en menos de eso entre el total de todos los servicios que tenemos: → *Mesaabierta*: USD100, *Degusta*: USD 200, *TripAdvisor*: USD 100 aproximado y es una red mundial... entonces tu precio se sale del mercado si no tienes los mismos usuarios de *Degusta*”.

5- Súper Gourmet (Jazmina Delgado – Copropietaria)

Base de Datos de Clientes: “A pesar de que tenemos el sistema, no lo usamos. A veces si intentamos grabarlos, sobre todo a los más frecuentes. Se guarda el nombre y cedula, no tenemos más datos porque si nos ponemos a preguntarle los datos a los clientes mientras están en la fila hacen que nos demoren más el tiempo de atención”.

% de Ventas destina a actividades de Marketing: Mínimo. Nuestro crecimiento lo atribuimos al boca a boca. A veces hemos pagado publicidad pero no tenemos ninguna evidencia de que sirvan.

Actividades de Marketing: Algo de redes sociales. Cuidamos que en Degusta y *Tripadvisor* los comentarios sean positivos. Estuvimos afiliados a una revista de turismo, nos hicieron video.

Canales de Comunicación: Redes sociales.

Actividades para clientes frecuentes: A veces si lo vemos seguido, le regalamos algún postre o algo así, pero es decisión mía y esporádicamente.

Pagaría entre USD300-400 al mes por el programa? “El precio está un poco alto. Como comparación, una pauta en una revista hoja completa por un mes sale \$300. Estaría dispuesta a pagar \$150/mes máximo. El vendedor de la revista explicaba que la gente no está dispuesta a pagar más de \$150 por una actividad de marketing.”

6- Taco-T (Sra. Gabriela – Propietaria)

Comunicación con clientes: Redes sociales, que son gratis. Instagram y Facebook son los preferidos.

Actividades de Marketing: Solo a través de Instagram comunican eventos, promociones, platos nuevos. No hacen campañas de marketing, ni OfertaSimple. Están en Degusta, pero sin pago, solo como listado.

Estaría dispuesta a Invertir en una alternativa que permita aumentar ventas: “Tal vez. La manera de operar es brindando un buen producto y servicio para que los clientes regresen, y ya está funcionando”

7- El Corte Argentino (Sr. Diego – Encargado de dos locales)

Comunicación con clientes: Redes sociales. Instagram y Facebook.

Actividades de Marketing: Comunicación a través de Instagram. Volantes. En Degusta, pero sin pago.

Actividades con OfertaSimple: Si, frecuentemente. Funciona porque un tercio de los clientes que compran cupones, no los redimen, entonces recibe el dinero sin tener que entregar el producto.

Ofrecen algún programa de fidelización: Si. Tienen una tarjeta plástica de “membresía”, que les da 5% de descuento en la tienda de carnes y 10% en restaurante. No es ampliamente usada por los clientes.

8- Tataki (Luis Escobar – Encargado)

Actividades de Marketing: Publicidad en TV. Comunicación por Redes sociales (Instagram principalmente), folletos (*Flyers*) para entrega a domicilio

Han utilizado Degusta? Si. Ofrecen promociones y descuentos con cierta frecuencia.

Usan estrategia de lealtad? No. Se está pensando en desarrollar algo para este aspecto.

Pagaría entre USD300-400 al mes por el programa? Demasiado alto. Sería razonable una cantidad de \$200/mes

** Entre otros temas, el encargado menciona el tema del modo de pago, indicando que una manera muy usual para restaurantes es pagar el 50% en efectivo (o crédito) y el otro 50% restante en vales de consumo (lo que se denomina comúnmente “intercambio”, y que es una modalidad usual para este tipo de servicios.

9- Pretelt Meats (Lucia – Encargada)

Actividades de Marketing: Alguna publicación en revistas especializadas. Participación en eventos (feria de la carne o feria de parrillas). Promociones y ofertas por twitter, Instagram y Facebook.

Han utilizado OfertaSimple? Si, solo una vez. No volvería a repetir. Atrae clientes que no son el target (solo buscan ofertas y no regresan).

Han utilizado Degusta? Si. Solo están listados, sin pago.

Usan estrategia de lealtad? No. Ideas en proceso.

10- El Gran Rincón Venezolano (Marta – Encargada)

Actividades de Marketing: Promociones y ofertas por Instagram, que es herramienta para comunicación a y de los clientes (comentarios)

11- Be Unique (Miriam - Propietaria)

Base de Datos de Clientes: Si. En formato papel. Nombres y celulares, para contactar por WhatsApp.

Actividades de Marketing: Publicidad en un programa de televisión (MEDCOM) que incluye un “spot” más marketing y redes sociales.

Han utilizado OfertaSimple? Si, frecuentemente con buen resultado. Sirve como estrategia de captación de clientes. Funciona en cuanto a costos porque es variable y no implica un gran desembolso.

12- Marian (Anuar Bellino – Encargado)

Rubro: Restaurantes/Cafés. Parrilla / comida argentina, con venta de carne y otros productos relacionados.

Base de Datos de Clientes: Si. Solo los celulares de los clientes de alta frecuencia, para comunicarse con ellos vía WhatsApp.

Actividades de Marketing: promociones y descuentos ofrecidos a través de redes sociales. Participación de ferias con venta en locales al aire libre de los productos de belleza.

Han utilizado OfertaSimple? Si, solo una vez. No volvería a repetir. Atrae clientes que no son el target (solo buscan ofertas y no regresan).

Usan estrategia de lealtad? No. Ideas en proceso.

Estaría dispuesta a Invertir en una alternativa que permita aumentar ventas: Definitivamente

Opciones de Programa de Lealtad: Programa de puntos independiente por comercio.

Pagaría entre USD300-400 al mes por el programa? Es bastante. Por otro lado, si el programa realmente atrae y retiene clientes podría ser una buena inversión.

13- Barbería El Real (Rodrigo – Propietario)

Base de Datos de Clientes: Si. Nombre, Cedula, Cumpleaños, genero, teléfono, correo electrónico. Aparte el software CRM consolida las ventas por producto y fecha a cada persona.

Es un software nuevo. Por el momento el análisis de los datos lo realizan los propietarios. Pero dado que ya tienen cinco sucursales están explorando la opción de dedicar una persona 100% a analizar los datos, y crear acciones orientadas a contactar a los clientes en función de su comportamiento (ventas pasadas).

Actividades de Marketing: Muy variadas: Revistas, Torneos de Golf, Canje con Televisoras y Radio por *publicity* (donde se menciona que tal o cual persona va a El Real). Por supuesto, Redes sociales: Instagram y Facebook en ese orden.

Han utilizado OfertaSimple? Se realizó una vez una promoción con OfertaSimple, pero no fue bien. Se “regala” el producto y los clientes solo buscan precio pero no regresan. Y son de otro nivel de gasto.

Usan estrategia de lealtad? No directamente, pero si a través de servicio: Contactar a los clientes en su cumpleaños, o cuando no han venido en un cierto tiempo. No es de puntos pero si de reconocimiento. La estrategia principal es de brindar servicio: Música agradable, Espacio cómodo y bien decorado, brindar un trago de ron o unas palomitas de maíz mientras espera o está cortándose el pelo o en el spa.

14- Hansel & Pretzel (Zully Moreno – Propietaria)

Actividades de Marketing: Promociones y descuentos ofrecidos a través de redes sociales.

Han utilizado OfertaSimple? Si, en dos oportunidades al principio para que nos conozcan. No fue muy efectivo para que los clientes regresen, pero sirve para que “hablen” del local.

Pagaría entre USD300-400 al mes por el programa? No. Es más de lo que cuestan otras opciones. Podría ser una buena inversión pero por \$200 por mes.

15- Aquatics (Ana Lorena Asencio – Propietaria)

Base de Datos de Clientes: Si. Base de datos con Nombre de cada niño, de sus padres, teléfono de contacto y correo electrónico.

Actividades de Marketing: Comunicación a través de redes sociales. Foco en brindar servicio de excelencia para lograr recomendación “boca a boca”

Usan estrategia de lealtad? No. No se ve que sea un servicio que agregue mucho valor en este rubro, que ya es de frecuencia en clases de natación.

Anexo 5 – Asesoría en Software y Tecnología

La asesoría se realizó con Nicolás Rivero Segura, Socio Gerente de *e-Saurio*, una empresa argentina dedicada desde hace 5 años al desarrollo de software a medida para empresas, con experiencia en desarrollos similares, incluyendo programación de plataformas (aplicación web), apps móviles y lectura de códigos QR.

a) *Arquitectura de la Solución:*

La solución para este desarrollo debe estar basada en un *back-end* que estará en un *Servidor Cloud* (en la nube) y estará compuesta por tres elementos:

- i) Una aplicación web para configuración y gestión por parte de los clientes
- ii) Una capa de servicios API/REST para la comunicación con los dispositivos móviles
- iii) Las apps móviles que se conectan a estos servicios (hoy *Android, IOS, Windows phone*).

El servidor por un costo bastante razonable puede ser contratado en *AWS (Amazon)* o *Azure (Microsoft)* que ofrecen buenos servicios y a precios más que acomodados y la posibilidad de ir escalando en prestaciones a medida que crece el producto, de modo de hoy contratar un servidor bastante modesto y a medida que sumas tráfico ir subiendo en prestaciones. La recomendación sería utilizar el siguiente set de tecnologías para la parte web: Aplicación web desarrollada en *.NET* y base de datos *MS SQL*. No son tecnologías que estén en la cresta de la ola pero están súper probadas y que tienen mano de obra en mayor abundancia, con costos más accesibles y resultados eficientes y efectivos. Un desarrollo más avanzado utilizaría una web y servicios en *Angular, Node* y con una base de datos no relacional como *MongoDB* (<https://www.udemy.com/desarrollo-web-con-javascript-angular-nodejs-y-mongodb/>).

Un servidor en *Amazon* para el primer set de tecnologías puede costar unos 100 dólares al mes con 8GB RAM y 1 procesador, licencia de *Windows* y *SQL* incluida. Esto soportaría una primera etapa hasta 100 locales y 5,000 usuarios.

En tecnología *Angular*, hay elementos *open source* que son menos costosos porque no tiene licencias y porque los sistemas en *Linux* suelen ser más eficientes (con mismo costo se da soporte al doble de capacidad). Pero el recurso que los administra es más caro (costo variable de administración)

A medida que el negocio va creciendo, puede ir adaptándose la configuración del servidor web, incrementando su capacidad, y su costo naturalmente.

b) El Modelo Comercial:

En línea con lo definido hasta el momento como el modelo de negocio de Loyal Points, la aplicación se comercializaría bajo el modelo SaaS (*Software as a Service*), donde el cliente (en este caso el comercio) lo que hace es alquilar el software ya desarrollado, pagando un *fee* mensual, que podría estar ligado al tipo de membresía y funcionalidad disponible. De este modo pequeños clientes pueden acceder a una suite de software muy completo que no podrían pagar de manera independientes y menos ir generando actualizaciones etc. Ésta es exactamente la esencia de Loyal Points.

c) Decisiones sobre el Software a Desarrollar:

Como se indicó en la arquitectura, se deben desarrollar tres conjuntos de software: i) La aplicación web para configuración y gestión por parte de los clientes, ii) Una capa de servicios API/REST para la comunicación con los dispositivos móviles y iii) Las apps móviles que se conectan a estos servicios.

Las dos decisiones iniciales, antes de desarrollar la programación son:

- *Nivel de complejidad en el Programa de Fidelización*

Aquí entra un concepto nuevo, el MVP o *Mínimum Viable Product*. Loyal Points no es la primera aplicación que se desarrolla para un mercado con proyección de crecimiento, pero que necesita mantener una estructura de costos baja (*Lean*) en sus etapas iniciales. Por eso es que es importante definir el proyecto en cuanto a las funcionalidades de manera escalonada, en etapas. El primer paso es definir el “mínimo inicial” o sea las funcionalidades mínimas para despegar con el proyecto. Y luego establecer un plan de implementación de mejoras, adicionando funcionalidades y otros cambios, en distintas etapas.

[\(https://tiempodenegocios.com/que-es-un-mvp-como-disenarlo-para-el-lanzamiento-de-una-startup/\)](https://tiempodenegocios.com/que-es-un-mvp-como-disenarlo-para-el-lanzamiento-de-una-startup/)

Un **nivel básico** consistiría en registrar para cada transacción de compra de un usuario unos pocos datos generales: QR (referencia al usuario), Fecha y hora, importe, puntos ganados y algún dato adicional.

Un **nivel avanzado** (más complejo) consistiría en registrar para cada transacción de compra de un usuario los detalles de los productos/servicios comprados. Esta opción es mucho más compleja no solo porque son muchos más datos, sino porque para que sean tabulables y “entendibles” en una base de datos, es preciso primero mantener una base de datos de todos los productos y servicios disponibles. Por otro lado a nivel de análisis de datos de clientes, esta segunda opción ofrece muchas más posibilidades de entender a cada cliente o conjunto de clientes y poder ofrecer mejores soluciones para crecer ventas.

- *Lenguaje de Programación - Programación en lenguaje nativo vs lenguaje híbrido*

[\(https://platzi.com/blog/hibrida-o-nativa/\)](https://platzi.com/blog/hibrida-o-nativa/)

La programación en lenguaje nativo (el específico de cada elemento), será separada para la aplicación en los celulares y para la aplicación web. Esto hace que sea aprox. 2x más costoso, ya que deberá desarrollarse la programación separadamente. Adicionalmente, la programación en lenguaje nativo es más compleja. La ventaja de programar en lenguaje nativo es que tanto la aplicación como la aplicación web correrán de manera más eficiente y rápida. Esta opción tiende a ser usada en aplicaciones muy específicas con alto grado de interacción con la web.

La programación en lenguaje híbrido (*hybrid*), permite programar de manera más ágil para ambos dispositivos (celular y aplicación web) y luego convertir la programación al formato necesario en cada equipo a través de un conversor de lenguaje. Como resultado, la programación es más rápida y menos costosa, pero la aplicación puede ser menos eficiente.

Para la primera etapa de nuestro proyecto, seleccionaremos un software desarrollado en lenguaje híbrido, y con un modelo MVP, que nos permita ofrecer un producto atractivo, con funcionalidad reducida y a un costo inicial menor. Las funcionalidades básicas que incluirá son: i) Acumulación de puntos con registro de transacciones simples, ii) Herramienta de comunicación de ofertas, promociones y descuentos a los usuarios, iii) Espacio de Retroalimentación por parte de usuarios y de comercios: “*Loyal Forum*“ iv) Funciones administrativas: ABM (Alta-Baja-Modificación) de usuarios.

En etapas futuras se incluirán otras funcionalidades, como el registro de las compras por producto o sub-rubro (si fuera demasiado complejo). Es importante también dejar abierta la posibilidad de implementar mejoras propuestas por comercios y usuarios, que permitirán responder a sus necesidades.

d) El proceso de pre-diseño

Antes de disparar el desarrollo del software con inversión de muchas horas (dinero), se comienza por el diseño *macro* de la funcionalidad/experiencia y específicamente para las apps, el diseño de cada pantalla que será visualizada por los usuarios.

Existe un *soft* que permite diseñar las pantallas de manera preliminar (croquis), para definir como debiera comportarse la aplicación ANTES de la programación (después modificar es MUCHO más caro e inefectivo). La herramienta se llama *Balsamiq Mockups*. Es como dibujar, pero tiene todos los componentes que se usan. Permite arribar rápidamente a un diseño base de cómo se vería cada pantalla, donde estarían los botones, como entraría el texto, las imágenes, la experiencia general.

e) El proceso de desarrollo del Software y Costos

- **Desarrollo del software:** Creación de la estructura-arquitectura: Perfil del usuario, Perfil del comercio, Asociación entre ellos, Carga de puntos, Envío de novedades, Back-end web+androidnativo+iosnativo.
→ Se estima un total de 500 horas de desarrollo a \$35 la hora
- **Designer UI/UX (User interface & User experience):** Si bien se parte de croquis, no es lo mismo una aplicación pasada de un croquis a una app por un desarrollador que por un diseñador. Muchas veces los desarrolladores no siguen los criterios de “*agradabilidad*” o no tienen criterio de usabilidad (donde va cada botón, cómo hacer la experiencia de navegación más amigable, etc.). La recomendación es siempre usar el soporte de un diseñador que guíe la experiencia de uso como un todo.
- **Analista QA (Quality Assurance):** Asegura la funcionalidad, probando el programa en vacío, para llegar al MVP con un producto estable y sin errores.
- **UAT (User Acceptance Test):** Es lo más “sano” para el proyecto, pero agrega costos. Consiste en una prueba ya en vivo con un cliente y con una cantidad limitada de usuarios, que valida todos los elementos de la funcionalidad y permite hacer ajustes antes de expandir el programa de manera masiva.
→ El uso de diseñador, Analista de QA y el UAT agregan costos, entre un 30-40% en horas.

f) Implementación en cada comercio / Hardware necesario

Para comercios con software de facturación en computadora (la mayoría), el proceso es relativamente sencillo y consiste en conectar la facturación con el sistema de puntos y ofertas y promociones a través de un pequeño programa que capture los datos clave del software de facturación y los envíe a la aplicación web en la nube. Hoy en día casi todos los comercios tienen conexión de internet. El equipo en los comercios debe poder leer el código QR. Esto puede hacerse directamente con una Tablet o un Celular, a un lector de QR conectado al equipo/computadora.

Para comercios con facturación solo con la registradora oficial de la dirección de impuestos, la interfaz deberá ser manual. Para ello se deberá crear un acceso manual en una PC o tableta donde el responsable del comercio se conecte, y cargue-administre los puntos. Naturalmente es más complejo para el comercio y tiene más debilidades de controles internos.

g) Costos y tiempos de implementación/programación

- *Desarrollo del Software MVP* con aseguramiento de calidad diseño y UAT = 650hs por \$30/hora = \$19,500
- *Costo de implementación en cada local* de cada comercio (y de mantenimiento cuando falla)
→ Se requiere un recurso con capacidad de desarrollar (programar) y dar soporte por cada 30 locales.
→ Una alternativa posible es subcontratar horas de “perfiles varios”
- *Mantenimiento de hardware:* \$100/mes hasta 50 clientes

Anexo 6 – Análisis de Usuarios - Segmentación y Tamaño de mercado

Se realiza un análisis detallado del mercado de usuarios y su posible segmentación para definir nuestro segmento target y dimensionarlo en cantidad de personas. El objetivo es identificar aquellos usuarios con más potencial y que representen una cantidad relevante, ya que el tamaño de la red es una variable importante de valor para el proyecto.

Segmentación de usuarios

a) Geográfica: Panamá es un país altamente concentrado en su ciudad capital, con aproximadamente un 40% de la población total ubicada en Panamá ciudad y alrededores. Dada la naturaleza de nuestro negocio, enfocado en múltiples comercios con aun más usuarios, nuestro programa comenzará enfocándose en **Panamá ciudad y alrededores**. Datos del censo 2010 proyectados a 2016 nos muestran una población de total de 2 millones.

b) Edad: Nuestro programa debe apuntar a usuarios con capacidad y decisión de compra, por lo que definimos una edad mínima de 20 años. A su vez, si bien es posible operar con una tarjeta plástica con el código QR, la plataforma de Loyal Points tenderá a ser operada por los usuarios con una aplicación en su celular. Bajo esta perspectiva, nuestro target estará enfocado en personas menores de 50 años.

Datos del censo 2010 de Panamá reflejan que el 46% de la población está **entre 20 y 50 años**.

c) Género: Se trata de un servicio para consumidores sin un sesgo a uno u otro género, por lo que consideraremos tanto a mujeres como hombres. Un estudio más detallado sobre género podrá hacerse con el programa en marcha, si es que hubiera más personas de un género interesadas en la plataforma.

d) Nivel Socioeconómico: De acuerdo a las entrevistas con comercios, determinamos que los comercios orientados hacia los segmentos más bajos no tienen la infraestructura (software) necesaria para nuestra plataforma. Por otro lado, el buscar apuntar a todos los niveles de ingreso puede ser una barrera ya que desde una perspectiva de “imagen” del programa, de la marca, no es fácil tener una imagen atractiva para todos los niveles.

De acuerdo al estudio de mercado hecho por *Cheil Worldwide Panamá* para *Digicel*, la escala de ingresos promedio por persona es bastante desigual en el país, y se resume en la Tabla 3 y el Gráfico 14. Podemos ver

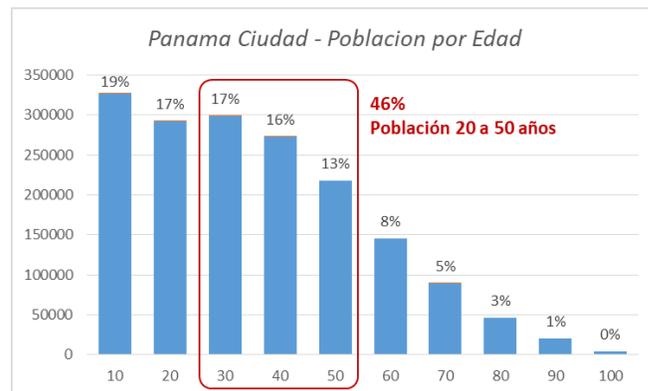
Tabla 15 – Población de Panamá

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas - Censo 2010

Población	2010	2016	% del Total
Total País	3,504,483	3,995,111	
Hombres	1,765,734	2,012,937	50.4%
Mujeres	1,738,749	1,982,174	49.6%
Provincia de Panamá	1,796,674	2,048,208	51.3%
Hombres	896,162	1,021,625	25.6%
Mujeres	900,512	1,026,584	25.7%
Mujeres + de 18 años	665,392	791,464	19.8%
Mujeres con Ingresos +USD1,500		55,402	1.4%

Gráfico 18 – Panamá Ciudad – Población por edad

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas - Censo 2010



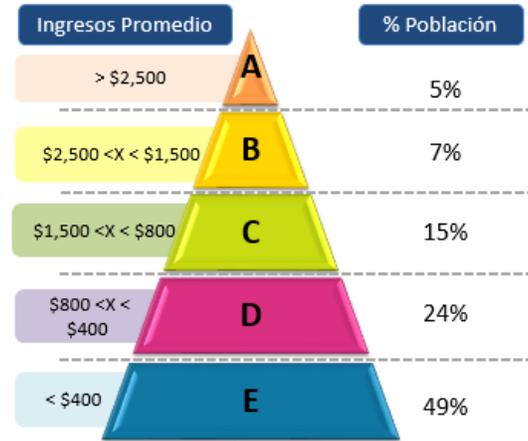
que el estrato E representa el 49% de la población y solo el 19% del ingreso y por lo tanto de sus gastos. En este contexto, definiremos nuestro programa como orientado hacia los grupos socioeconómicos A, B, C y D, que representan 51% de la población y 81% del ingreso total.

Tabla 16 – Ingreso y Población por estrato

Fuente: Estudio de mercado hecho por Cheil Worldwide Panamá para Digicel (Tabla 3 y Gráfico 14)

Nivel	Ingreso Medio	% Poblacion	% en Dinero
A	3500	5%	23%
B	2000	7%	18%
C	1100	15%	21%
D	600	24%	19%
E	300	49%	19%

Gráfico 19 – Ingreso y Población por estrato



En conclusión, nuestro **tamaño de mercado de usuarios** será:

- a) Población de Provincia de Panamá → 2,048,208
- b) Rango de Edad de 20 a 50 años = 46% → 942,176
- c) Nivel Socioeconómico A, B, C, D = 51% → 480,510 → **480 mil potenciales usuarios**

Finalmente, dentro de este segmento objetivo determinado de 480,000 usuarios, desarrollamos un modelo de sub-segmentación en base a Edad y Personalidad, para así orientar la estrategia de Marketing durante las primeras etapas del proyecto, para maximizar el proceso de captación de usuarios.

- a) **Edad:** Es importante entender las diferencias entre los usuarios que tendrá la plataforma, con el fin de enseñar a los comercios, las alternativas de programa de lealtad a ofrecer de acuerdo a sus clientes objetivo.
- b) **Personalidad:** Esta variable es muy importante para entender que usuarios serán aliados en los procesos de expansión, uso y mejora del servicio.

Tabla 17 – Segmentación de Usuarios – en base a modelos de segmentación (Kotler & Keller 2012)

Usuarios		Edad	
		Milennials	40 -50
Personalidad	Audaces	Influenciadores	Pavos Reales
	Sociables Ocasionales	Seguidores Netos	Utilitarios
	Introvertidos	Topos	

Anexo 7 – Análisis de Comercios - Segmentación y Tamaño de mercado

Se desarrolla la segmentación del mercado desde el punto de vista de los comercios:

a) Nivel Socioeconómico: Tal como definimos en la segmentación de usuarios, nos orientaremos a los niveles A, B, C y D. Desde un punto de vista de etapas para el crecimiento de Loyal Points, el enfoque inicial o primera etapa (“Siembra”) será partir con los niveles A, B y C. Esto nos permitirá enfocar la comercialización en un área geográfica más reducida, y también crecer nuestra base de usuarios de manera más enfocada. Para la tercera etapa (“Crecimiento”), comenzaremos a ampliar el área geográfica y de usuarios incluyendo el nivel D.

b) Geográfica: En línea con la segmentación de usuarios nos enfocaremos en la Provincia de Panamá, o sea en la Ciudad de Panamá y suburbios. Para la etapa 1 de siembra, partiremos con áreas más pobladas con segmentos de nivel socioeconómico A, B y C: San Francisco, Bella Vista, Costa del Este, Obarrio, Casco Antiguo, Marbella, El Cangrejo. Para la tercera etapa se ampliará a más sectores de la ciudad.

c) Tamaño: En línea con la esencia de la propuesta de Loyal Points, el enfoque será hacia comercios pequeños y medianos. Más específicamente, de acuerdo a la investigación de entrevistas, nos orientaremos hacia locales con **facturación entre \$30 y 80,000 mensuales**. Comercios con facturación menor por local tienden a ser demasiado pequeños para que la propuesta de Loyal Points sea atractiva, ya que su inversión en actividades de marketing es también menor. Comercios más grandes pueden tener acceso a crear sus propios programas de fidelización sin “tercerizar” la propuesta. Sin embargo, si pudiéramos atraer a algunos comercios con facturación mayor, sería una muy buena alianza para llegar más rápidamente a los usuarios y para crear conocimiento (*awareness*) del programa tanto en usuarios como en comercios.

d) Rubro: Esta es una de las decisiones más importantes de segmentación. De acuerdo al interés de los usuarios, los **Restaurantes/comercios de comida** son los más valorados, y naturalmente serán nuestro primer target de comercios. Por otro lado, las encuestas de usuarios mostraron a cines y **Farmacias** como rubros donde valorarían ser reconocidos como clientes frecuentes. Los cines están operados por grandes cadenas (multinacionales), que tienen sus propios programas de fidelización, de modo que difícilmente estén interesados en nuestra propuesta, al menos no en un inicio.

Están también todos los comercios relacionados con **Belleza y Salud** (peluquerías, manicure, barberías, masajes, spa, etc.), que son parte de la lista de comercios valorados por usuarios (menos que los anteriores) y que de acuerdo a las entrevistas, valorarían participar del programa de Loyal Points.

También fueron considerados otros rubros, como **pequeños supermercados**, y **tiendas de ropa y accesorios**. Incluiremos en la segmentación objetivo los siguientes rubros: Restaurantes (y otros locales de servicio de alimentos como bares y cafés), Centros de Belleza, y Farmacias. Los pequeños supermercados y Tiendas de Ropa y accesorios quedarán para una etapa de expansión futura, de modo de enfocar el esfuerzo inicial.

Para la segmentación de comercios dentro de nuestro Mercado-Objetivo, usaremos las siguientes variables:

- a) **Rubro:** Para enfocarnos en las categorías de comercios para los que sería más interesante nuestro producto y con base en esto enfocar toda la estrategia de crecimiento de la compañía.
- b) **Etapa de Ingreso:** De acuerdo a la etapa de afiliación al programa los comercios van a percibir tarifas diferentes, por lo tanto es importante tener claramente segmentado a que grupo pertenecen para con base en esto también plantear la propuesta de precio y producto en las diferentes fases del proyecto.

Tabla 18 – Segmentación de Comercios - en base a modelos de segmentación (Kotler & Keller 2012)

Comercios		Rubro					
		Restaurantes/ Comida	Salud y Belleza	Otros Bienes	Entretención	Servicios Financieros	Instituciones Educativas
Etapa de Ingreso	Siembra	Pioneros: Baja Rentabilidad Inicial	Pioneros: Baja Rentabilidad Inicial				
	Crecimiento Red	Seguidores: Rentabilidad Inicial Media	Seguidores: Rentabilidad Inicial Media				
	Crecimiento Comercios	Tardíos: Alta Rentabilidad	Tardíos: Alta Rentabilidad	Tardíos: Alta Rentabilidad	Tardíos: Alta Rentabilidad		

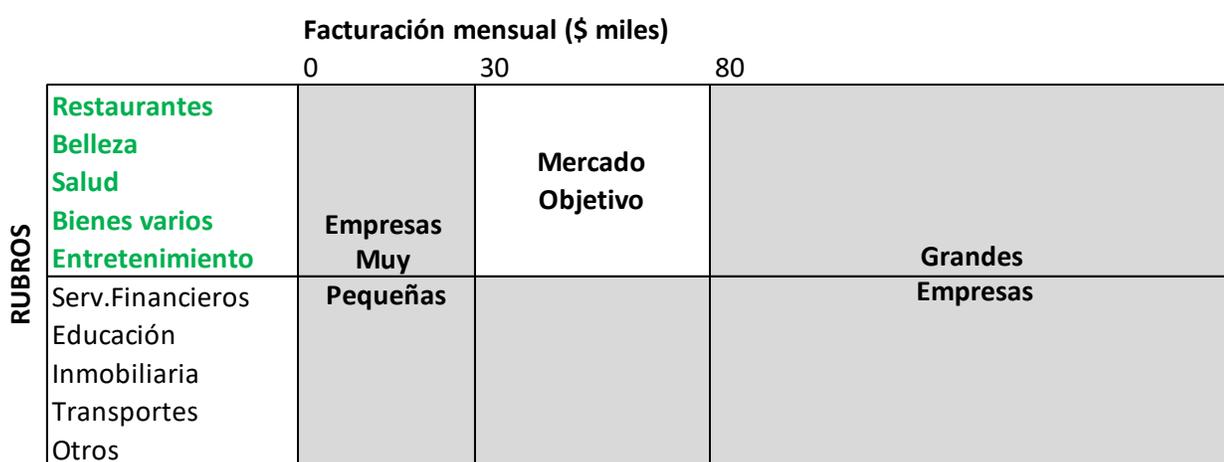
Anexo 8 – Análisis de Tamaño de Mercado para Loyal Points

A8.1 –Tamaño de Mercado Total y Mercado Objetivo

El modelo de negocio se basa en que son los comercios pequeños y medianos, quienes pagarán una mensualidad a Loyal Points por servicios de marketing, de modo que el tamaño de mercado debe basarse en el mercado de comercios, y no en los usuarios.

El Mercado Total posible para Programas de lealtad, incluiría a todos los comercios, grandes, medianos y pequeños, y todos los rubros. Siguiendo la segmentación realizada en los Anexos 6 y 7, nos enfocaremos en dimensionar el “Mercado Objetivo” o sea el de los comercios dentro del tamaño, rubros y geografía seleccionada. El siguiente gráfico representa el Mercado total y el Mercado Objetivo de Loyal Points.

Gráfico 20 – Mercado total y Mercado Objetivo



Sobre este mercado-objetivo, el Tamaño de Mercado actual estaría definido por todos los importes agregados dedicados a Marketing y Promoción para el segmento de comercios pequeños y medianos O sea, la cantidad que estos comercios están pagando o estarían dispuestos a pagar por Servicios de Marketing que les ayuden a crecer sus ventas de corto, mediano y largo plazo. Bajo esta perspectiva, el Tamaño de Mercado podría calcularse como el monto total de facturación de estos comercios, por el % que estos comercios invierten en servicios de marketing. Este es un modelo válido, pero al mismo tiempo es una realidad que hay una gran variedad de servicios de marketing que actúan de manera complementaria, donde ningún actor o herramienta es por si misma única para un negocio. También es una realidad que muchos de los esfuerzos de marketing hoy se canalizan a través de las redes sociales (Instagram y Facebook), que responden de manera parcial a las necesidades de los comercios, y al ser gratis estarían sub-valorando el mercado potencial.

Para calcular el tamaño del mercado determinaremos la cantidad de locales de comercios de los rubros seleccionados y la cantidad a pagar para el servicio de programas de lealtad

A8.2 – Cantidad de Locales (Q)

Para establecer la cantidad de locales en cada tipo de rubro, recurrimos a dos metodologías:

i) De “arriba-a-abajo” (*top-down*), identificando la cantidad facturada del PIB de Panamá en ese rubro y dividiendo por la facturación media por local que de acuerdo a nuestras entrevistas es de un promedio de \$45M/mes por local para restaurantes y \$40M/mes para Centros de Belleza. Esta metodología la podemos aplicar al rubro de restaurantes donde el PIB está segmentado para obtener el valor de este rubro. Para el sector de Centros de belleza, los datos de PIB están consolidados con otros servicios personales y no pueden desagregarse.

De acuerdo al Cuadro 8 de Contraloría de Panamá (*f fuente Instituto Nacional de Estadísticas*), el PIB del Rubro Hoteles y Restaurantes fue de \$1,982m en 2015. Y del Cuadro 6 de Contraloría de Panamá (*f fuente Instituto Nacional de Estadísticas*), obtenemos el desagregado de Restaurantes 73% vs Hoteles 27% dentro de este renglón del PIB. Y así calculamos el PIB de restaurantes de 2015 en \$1,147m anuales o sea \$121m por mes.

Considerando el promedio de \$45M/mes de facturación por local, calculamos que este rubro está constituido por 2,680 locales, total País. Y siguiendo una correspondencia entre la población de Provincia de Panamá vs el total del país (Tabla 2 del Anexo 4), nos quedarían **1,531** locales de Restaurantes en Panamá Ciudad y alrededores.

ii) Siguiendo un análisis de-abajo-hacia-arriba (*bottom up*), buscamos en Degusta, la aplicación más difundida de Restaurantes de Ciudad de Panamá, y nos indica que hay listados un total de **1,512** locales, que coincide con mínimo error con el análisis de-arriba-a-abajo realizado antes (*f fuente Degusta.com*).

Concluimos que tenemos identificado un total de 1,531 locales de Restaurantes (bares, cafés, etc.)

Para el rubro de **Farmacias**, nos basamos en varias fuentes (ver lista de referencias), que muestran como la industria de farmacias está concentrada en un 60% del valor en grandes empresas (Arrocha, Metro, El Javillo, Súper 99), mientras que el 40% de las ventas están atomizadas en **400 locales** a 2016 (eran 700 negocios en 2012). La fuerte competencia de las grandes empresas ha ido reduciendo los locales menores, y muestra la necesidad de mecanismos de diferenciación para proveer servicio y sostenerse.

Para el rubro de Centros de Belleza y Estética, calculamos el tamaño total medido en número de Locales en **600**, basados en diversas fuentes de internet que pueden verse en la lista de referencias.

Para el rubro de Bienes varios y Entretenimiento tomaremos una estimación conservadora de **500** locales.

Determinamos así un tamaño de Mercado Objetivo de Q=3000 locales

Tomando el total de comercios-locales identificados para los rubros seleccionados tendremos Q=3000 comercios dentro del mercado objetivo. A su vez, tomando el promedio de 5% (de 3 a 7% de acuerdo al Anexo 4) como inversión en Marketing para los comercios y una facturación promedio de \$40,000 por mes por local, tendremos una inversión total de P=\$2000 por local. Determinamos así que el Tamaño total de la inversión de Marketing del mercado objetivo es de \$72millones por año.

A8.3 – Precio P del por el producto/servicio

Sin embargo el monto de actividades de marketing se orienta a múltiples actividades, y no solo a programas de lealtad. Nos basaremos en el monto de **P=\$175** por mes por local, construido en base a las encuestas (Anexo 4).

A8.4 – Tamaño de Mercado Objetivo (P x Q)

Determinamos así el Tamaño del Mercado Objetivo para Programas de lealtad como P x Q

Q = 3,000 = 1,500 restaurantes + 400 Farmacias + 600 Belleza y Salud + 500 Bienes varios y entretenimiento

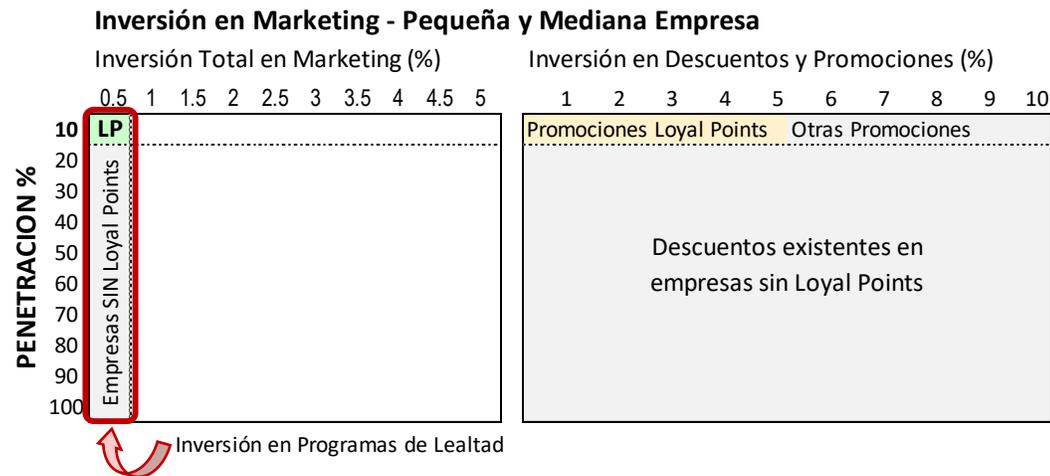
P = \$175/mes → **\$2,100/año**

Tamaño del Mercado = P x Q = **6,300,000 USD/ año**

A8.5 – Tamaño de Mercado Objetivo vs Participación Proyectada Loyal Points

El siguiente gráfico ilustra distintos elementos que componen la inversión en marketing por parte de los comercios, con la Penetración de Loyal Points a un 10% de los locales. La participación del 10% representa la facturación proyectada de \$630,000/año, indicada en el recuadro en verde. A su vez, se representa la situación final para un comercio afiliado a Loyal Points, donde la mitad del presupuesto que antes ya se destinaba a promociones y descuentos, se canaliza con Loyal Points a las promociones del Programa de Lealtad.

Gráfico 21 - Mercado Objetivo de Loyal Points – Participación Loyal Points – Inversión en Promociones y Descuentos



A8.6 – Impacto esperado en un comercio afiliado a Loyal Points

La expectativa es de re-direccionamiento de los recursos que hoy el comercio ya invierte en Marketing, de modo que el 0.5% de su facturación se invierta en la suscripción a Loyal Points, sin crear un gasto adicional. A su vez, para absorber el “impacto” de las promociones y descuentos, la propuesta es también de re-direccionamiento del 50% del presupuesto actual a las actividades de Loyal Points, reduciendo la inversión en otras promociones y descuentos, sobre la base de un mayor retorno detrás del modelo de Programa de lealtad de Loyal Points.

Como resultado, se proyecta un crecimiento para el negocio del 7% neto o sea \$2800 por mes por local o \$33,600 por año por local, un altísimo retorno versus la inversión mensual de \$200, y con impacto positivo en retención y valoración de sus clientes leales.

Tabla 19 – PIB Panamá por rubros

Fuente: Contraloría General de Panamá – Instituto Nacional de Estadística

Descripción	2014	2015
Producción de mercado		
A Agricultura, ganadería, caza y silvicultura.....	1,090	1,084
B Pesca.....	386	365
C Explotación de minas y canteras.....	1,080	1,185
D Industrias manufactureras.....	2,876	2,892
E Suministro de electricidad, gas y agua.....	1,101	1,259
F Construcción.....	7,193	7,932
G Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos.....	10,246	10,556
H Hoteles y restaurantes.....	1,780	1,982
I Transporte, almacenamiento y comunicaciones.....	6,192	6,505
J Intermediación financiera.....	3,264	3,690
K Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler.....	4,088	4,427
M Enseñanza privada.....	451	480
N Actividades de servicios sociales y de salud privada.....	471	513
O Otras actividades comunitarias, sociales, y pers. Servicios	823	856
.. Menos: Servicios de Intermediación Financiera medidos Indirectamente (SIFMI), asignados a consumo interno	1,053	1,125
Producción para uso final propio		
F Construcción.....	576	635
K Actividades Inmobiliarias, empresariales y de alquiler.....	2,661	2,712
P Hogares privados con servicios domésticos.....	234	227
Otra Producción de no Mercado (P.13).....	3,662	3,940
Valor Agregado Bruto en valores básicos.....	47,122	50,115
.. Más: Impuestos a los productos netos de subvenciones.....	2,044	2,018
PRODUCTO INTERNO BRUTO A PRECIOS COMPRADOR	49,166	52,132

Anexo 9 – Análisis PESTLE – Oportunidades y Amenazas

A9.1 - Entorno Político-Legal

Panamá es un país democrático organizado políticamente como republica con división de tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Su constitución actual tuvo su última reforma en 1994 en donde se abolió el ejército y se reglamentó el funcionamiento del Canal de Panamá, creando la Autoridad del Canal de Panamá (ACP).

Panamá disfruta de un gobierno constitucional y democrático desde hace más de 30 años, luego de un periodo de dictadura militar similar al de muchos otros países de Latinoamérica. La estabilidad política es uno de los factores por los que el país tiene hoy un alto crecimiento económico.

Desde el punto de vista de políticas impositivas, Panamá tiene los siguientes Impuestos a la actividad económica:

a) Impuestos Directos

* Impuesto sobre la Renta = 25% (Dirección General Impositiva, 2005)

* Impuesto sobre dividendos = 10% (Dirección General Impositiva, 2017)

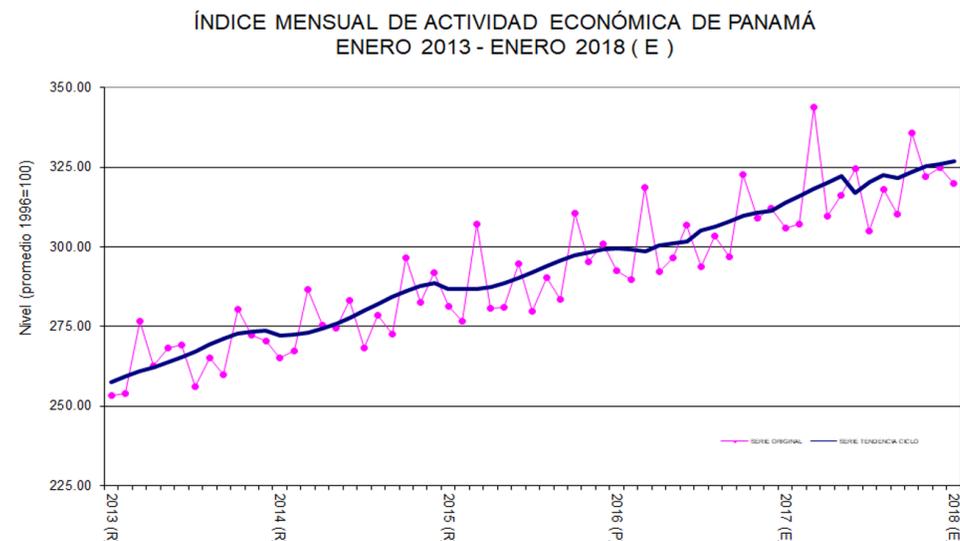
b) Impuestos Indirectos

* Impuesto sobre las Transacciones Bursátiles, Mercantiles y Servicios (ITBMS) = 7%
(No aplica sobre servicios intangibles - exento)

A9.2 - Entorno Económico

Panamá es una de las economías con mayor crecimiento en Latinoamérica en los últimos 10 años, con un promedio de crecimiento anual de los últimos 5 años del 5.52% (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2017). La proyección esperada de crecimiento para los próximos años es similar, con un valor de 5.59% para 2018 y valores estimados +5% para los próximos 5 años (INEC, 2017). Este dinamismo tiene su explicación en la inversión económica extranjera, en el rol clave desarrollado por el país en la logística regional y global a través del Canal de Panamá y su ampliación, y en el rol potenciador de su sistema bancario dolarizado sin riesgo de devaluación ya que su moneda es el dólar americano.

Gráfico 22 – Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE) – Fuente: INEC 2017



Gráficos 23 y 24 – PIB variación anual y per cápita – Fuente: INEC, 2017

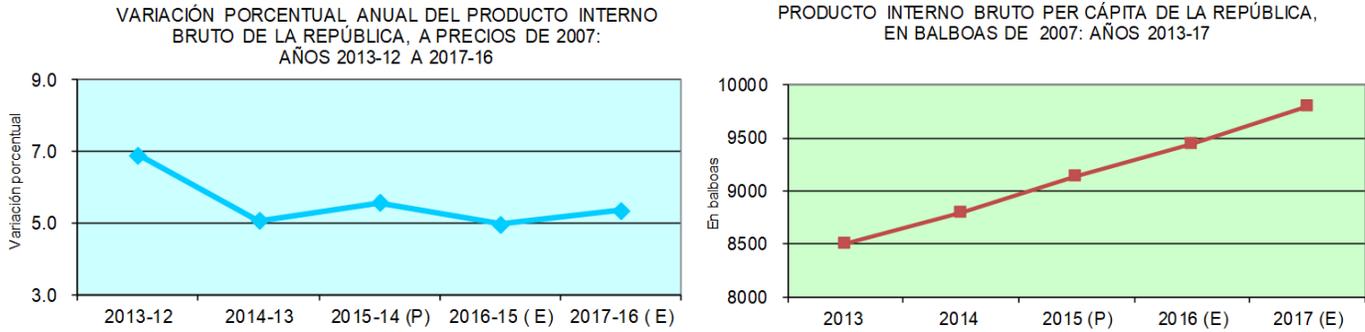


Gráfico 25 – Inflación: Índice de precios al Consumidor (IPC) – Fuente: INEC, 2017

Panamá: IPC anual				
	2016		2015	
IPC General [+]	1,5%		0,3%	
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	0,7%		0,1%	
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	2,2%		1,9%	
Vestido y calzado [+]	0,9%		-5,4%	
Vivienda [+]	0,5%		-3,4%	
Menaje [+]	1,1%		-3,7%	
Medicina [+]	3,2%		-3,9%	
Transporte [+]	3,2%		3,2%	
Comunicaciones [+]	-2,7%		6,2%	
Ocio y Cultura [+]	0,3%		-1,4%	
Enseñanza [+]	2,7%		0,9%	
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	3,3%		10,4%	
Otros bienes y servicios [+]	1,8%		-3,9%	

La Economía se basa fuertemente en el sector terciario (Servicios) que alcanza un 72% del PIB (ver Tabla 4, Contraloría General de la República). Las actividades comerciales incluyendo Restaurantes representan un 39% del sector terciario o 26% del PIB total. Esto refleja la enorme importancia de este sector, el mayor componente del PIB del país.

Sumado a ser una de las economías con mayor crecimiento de la región, Panamá ha reducido su índice de inflación en los últimos años de 5.9% en 2011 a 4.1% en 2014 y 3.8% en 2016. Si bien los últimos dos años (2015 y 2016) han tenido un crecimiento más moderado, de la mano de un gobierno más conservador, las proyecciones posicionan a Panamá como el país de la región con mayor crecimiento proyectado para los próximos 5 años.

A9.3 - Entorno Social, Cultural y Demográfico

Panamá es un país que refleja una mixtura de razas. Sus pueblos originarios se agrupan en cuatro “comarcas” y representan hoy una muy baja proporción de la población total. Un 45% de la población es mestiza (descendiente de españoles y nativos), 25% son negros o mulatos, 20% son blancos y 5% asiáticos. Los últimos 10-15 años revelan un incremento importante de la inmigración internacional, fruto de la estabilidad y crecimiento económico del país, dinamizado por la ley SEM que promueve la radicación de empresas multinacionales en Panamá para servicios regionales. La población se haya concentrada en las metrópolis, especialmente en Ciudad de Panamá que aglutina más de la mitad de la población del país. La proporción de jóvenes es alta, con un 82% de personas menores a 50 años. Esto contribuye a la rápida difusión de las tecnologías de internet y especialmente las de teléfonos smartphones.

A9.4 - Entorno Tecnológico

De acuerdo al estudio “Internet en Latinoamérica” 69% (Tendencias Digitales 2017), existe una tendencia creciente en el uso de herramientas digitales por la población. Países como Chile y Uruguay están a la vanguardia con valores superiores al 70%. Panamá tiene un desarrollo medio entre 51 y 60%.

Tabla 20 – Penetración de uso de internet en Latinoamérica

Fuente: Tendencias Digitales

Penetración de Uso de Internet en Latinoamerica	
% de población	Países
más del 70%	Chile - Uruguay
61 a 70%	Argentina - Puerto Rico - Ecuador Colombia - Costa Rica
51 a 60%	Rep. Dominicana - Brasil - México Panamá - Venezuela
41 a 50%	Perú - Bolivia - Paraguay
menos del 40%	El Salvador - Honduras - Guatemala

A9.5 - Entorno Legal

Panamá brinda un entorno legal claro y de seguridad jurídica en cuanto a la operación empresarial en el país. Dentro del índice “*Doing Business*”, que mide la facilidad para realizar negocios en el país, Panamá ocupa el puesto 50 (de 189 países). Esto refleja el entorno favorable para emprendimientos. La creación de nuevas empresas es un trámite sencillo, que puede realizarse con el soporte de estudios legales especializados.

A9.6 - Entorno Ambiental

Panamá creó desde 1998 la “*Autoridad Nacional del Ambiente*”, responsable de establecer las políticas ambientales nacionales, regular sobre la seguridad ambiental del país, y promueve estrategias junto con empresas e instituciones estatales que aseguren comportamientos y actividades ambientalmente sostenibles.

A9.7 – Oportunidades y Amenazas

La siguiente tabla consolida las oportunidades y amenazas relacionadas con la industria.

Tabla 21 – Oportunidades y Amenazas de la Industria – en base al modelo SWOT - Humphrey (2011)

Oportunidades	Amenazas
Generales de Panamá y la región centroamericana	
<ul style="list-style-type: none"> • Economía de Panamá con crecimiento sostenido, y sólidas variables macroeconómicas: Crecimiento del PIB promedio +8% en los últimos 5 años y proyectando +5% para los próximos años, niveles de inflación bajos. • Entorno favorable a la inversión y creación de nuevas empresas • Acceso a Créditos económicos para la inversión • Buena plataforma tecnológica, para operar con redes de internet. Servicios de telefonía móvil brindados por 4 operadores con tecnología LTE con transferencia de datos a alta velocidad • Uso alto de aplicaciones y redes en la región Centroamericana. • Alta proporción de “Millennials” o sea población joven entre 20-35 años, que tienen mayor aceptación y valoración por las herramientas digitales 	<ul style="list-style-type: none"> • Si bien la economía a nivel macro sigue creciendo sostenidamente a nivel del +5% anual, hay una desaceleración del crecimiento de la pequeña y mediana industria. → Si bien esta es una amenaza, también es un área de oportunidad ya que aún más importante será la necesidad de diferenciarse y ofrecer valor a los clientes para mantenerse y crecer.
Industria de Servicios de Marketing y Programas de Lealtad	
<ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales (Facebook, Instagram) cada vez más saturadas de publicidad. El 100% de los entrevistados usa las redes sociales como parte de sus estrategias de marketing, por lo que lograr que las promociones lleguen al público target cada vez se hace más difícil. • Tendencia hacia la digitalización, que demanda desarrollo de opciones en estos programas, que en Panamá tienen un bajo nivel de penetración. • Alto crecimiento del uso de programas de lealtad en los últimos 5-10 años. • Penetración de programas de lealtad muy bajo (<20%) en pequeños y medianos comercios, y solo con formato/tecnología antigua (no digital) • Alta rentabilidad de la industria de servicios de Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Los programas de lealtad actuales que son de uso único podrían expandirse a un mayor alcance, por ejemplo, <i>ConnectMiles</i> podría ofrecer millas por compras en comercios pequeños. • Compañías de otros países de Latinoamérica que ya tienen el modelo de negocios desarrollado, similar al de Loyal Points, quieren entrar al mercado panameño. • Redes sociales siguen siendo una alternativa sustituta aunque de baja performance CRM. • Costos fijos medianos, que requieren construir una base mínima de clientes (comercios) para llegar al punto de equilibrio.

Anexo 10 – Análisis detallado de la Industria – Porter

Se desarrolla un análisis de la industria en base al modelo de las cinco fuerzas de Porter (1979).

Tabla 22 – Análisis detallado de cada Poder de las cinco Fuerzas de Porter – en base a Porter (1979)

Rivalidad de la Industria

Factor	Riesgo	Notas
Atractivo de la industria: Crecimiento proyectado	Medio	Panamá es un país con crecimiento muy superior al promedio de la región. El atractivo de la industria en específico es medio, considerando el potencial de crecimiento de la industria de los servicios de marketing
Impacto de Costos Fijos respecto del total en la industria	Medio	Los costos fijos son relevantes en la industria. Al mismo tiempo, son "variabilizables" en función al tamaño del negocio.
Impacto de capacidad no-utilizada	Bajo	Una vez creada la plataforma y el App, la capacidad de incorporar nuevos comercios y usuarios es mínima
Identidad de la marca	Medio	Cada marca existente tiene una alta identidad (Facebook, Instagram), y se proyecta que Loyal Points alcance un nivel de awareness base que le permita crear una barrera a la entrada de otras plataformas
Concentración de la industria	Bajo	Existen unas pocas compañías que hoy capturan la mayoría del esfuerzo de marketing de los comercios pequeños y medianos (Instagram y Facebook). Sin embargo, debido a la naturaleza global y de red social de estas firmas no resultan en rivalidad hacia los servicios de marketing para este tipo de comercios.
Rivalidad característica de la industria a nivel global	Bajo	No se trata de una industria de alta rivalidad característica
Barreras de Salida	Bajo	La inversión inicial en desarrollo de software y la inversión en capital de trabajo durante los primeros 15 meses no es recuperable. Esto actúa como una importante barrera de salida.
Valoración del Factor	Medio-bajo	

Poder de Negociación de los clientes

Factor	Riesgo	Notas
Numero de clientes. Concentración de la Demanda	Bajo	Gran cantidad de clientes. La demanda por parte de comercios pequeños y medianos esta atomizada.
Tamaño de las ordenes de los clientes. Tamaño relativo a sus costos.	Bajo	El costo para los clientes del servicio de CRM de Loyal Points es bajo en comparación a todos los otros costos de sus negocios
Numero de firmas suministrando el producto	Medio	Existen otras empresas que suministran servicios de marketing. Sin embargo la propuesta de valor de Loyal Points es distintiva en Panameña
Costo de cambio por parte de los clientes	Medio	Una vez participando del programa, el costo de salida es importante para los comercios, ya que impacta su reputación frente a sus clientes-usuarios
Amenaza de integración hacia atrás por parte de los clientes	Muy Bajo	Es poco probable que los comercios pequeños y medianos busquen apropiarse de este servicio porque es más eficiente tercerizar
Valoración del Factor	Bajo	

Poder de Negociación de Proveedores

Factor	Riesgo	Notas
Rareza de los insumos suministrados (posibilidad de cambio)	Bajo	El principal recurso es el desarrollo del Software. Se trata de un producto conocido y sin limitantes para ser desarrollado por distintos proveedores
Numero y tamaño de las compañías que suministran el producto	Bajo	Existen muchas compañías pequeñas y medianas que desarrollan software. Para el suministro del Server son pocas compañías pero con alta rivalidad que resultan en un valor competitivo para este servicio.
Impacto relativo de costos de insumos respecto de los costos totales	Bajo	El costo del desarrollo del Software es el principal en una primera etapa, pero luego se reduce, siendo el costo del personal el de mayor impacto relativo.
Costo de cambiar de proveedor	Medio	Una vez seleccionado el proveedor del Software es mucho mas complejo cambiar de proveedor. Debe asegurarse condiciones estables de costos en el tiempo a través de un contrato.
Riesgo de integración hacia adelante	Medio - Bajo	Existe un riesgo de que el proveedor de Software pueda integrarse tomando la idea de negocio. El riesgo se reduce siendo que la empresa que se seleccionará para el desarrollo no es Panameña minimizando la posibilidad de integración por cambio de geografía.
Valoración del Factor	Bajo	

Amenaza de Productos Sustitutos

Factor	Riesgo	Notas
Viabilidad de sustitutos en el mercado	Medio	Hoy el mercado se mueve con productos sustitutos (Instagram y Facebook). La amenaza de que los clientes prefieran estos productos siempre existe
Posibilidad de modificación de productos para que sean sustitutos	Medio	Existe la posibilidad de que algunos productos del mercado (Oferta Simple, Degusta) evolucionen hacia un concepto mas próximo al de Loyal Points
Performance relativa de los distintos productos disponibles en el mercado	Bajo	Los productos sustitutos son ciertamente menos costosos (incluso gratis), pero el performance de ellos es muy inferior al de Loyal Points como herramienta de CRM
Costo de cambio de producto por parte de los clientes	Medio	Una vez participando del programa, el costo de salida es importante para los comercios, ya que impacta su reputación frente a sus clientes-usuarios
Valoración del Factor	Medio	

Amenaza de nuevos entrantes - Barreras de entrada

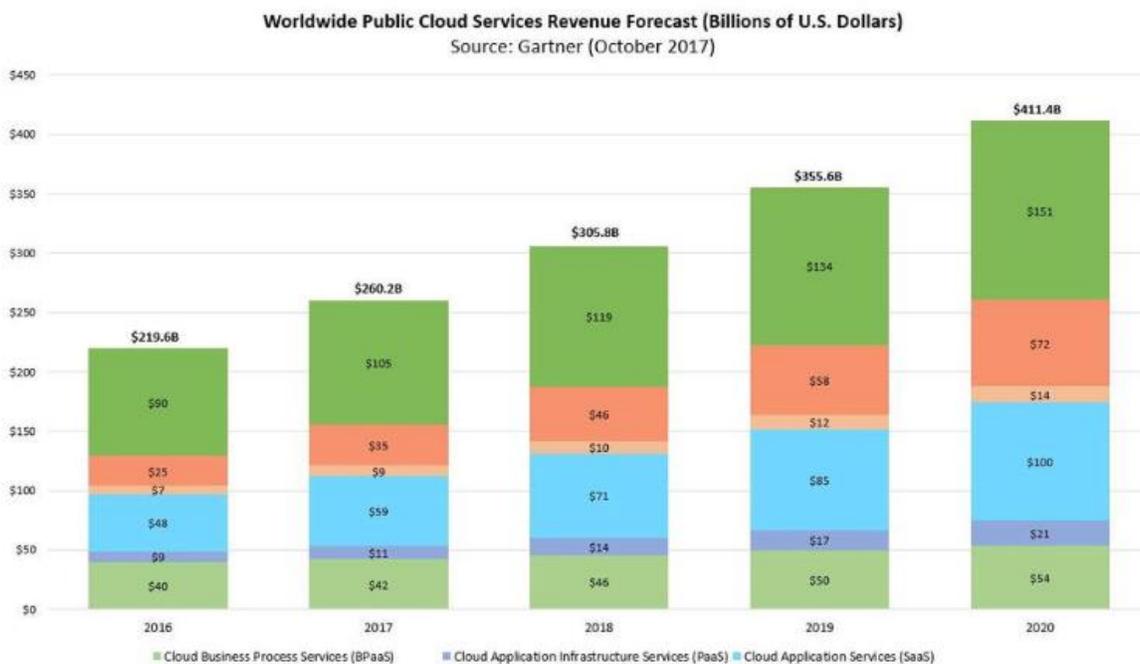
Factor	Riesgo	Notas
Costo de inversión en Capital	Medio	El costo de inversión inicial es medio tomando en cuenta la inversión en el desarrollo del software y el capital de trabajo de 1+ años hasta llegar a breakeven
Economías de escala de las empresas existentes. Ventajas en Costo.	Medio	Una vez que esta el proyecto en marcha con una base de usuarios importante se genera una barrera a la entrada por la escala de los usuarios existentes
Regulaciones y restricciones legales	Alto	No existen mayores restricciones legales o de regulación, a la entrada de nuevos actores
Diferenciación de producto / marca. Patentes o conocimiento no imitable	Medio	Con el proyecto ya en marcha, se genera un awareness e identidad de marca significativo, que actúa de barrera a nuevos entrantes
Acceso a canales de distribución y Acceso a proveedores	Alto	No existen restricciones importantes al acceso a proveedores ni a canales de distribución que actúen como barreras a la entrada
Tendencia a tomar represalias en la industria	Alto	Industria de los servicios de marketing no concentrada, sin impacto de represalias potenciales
Valoración del Factor	Medio - Alto	Riesgo de entrada de nuevos actores con una propuesta similar a la de Loyal Points, especialmente de firmas que ofrecen el servicio en otros países de la región

→ **Análisis y proyecciones de los modelos de operación vía Cloud Computing.**

La tendencia identificada de la digitalización integrada a nuestras vidas (las siglas en inglés **IoE** = “Internet of Everything”, la describen), se traduce en un crecimiento acelerado de los modelos de Operación por Cloud Computing. Si bien “Cloud Computing” o “Procesamiento de aplicaciones y datos en la Nube” no es en sí misma una industria, es importante entender las características y proyecciones de esta herramienta, que está penetrando todos los sectores, especialmente los de servicios. Estas son las principales conclusiones:

1) Los modelos Cloud Computing están creciendo a un ritmo acelerado de 18.5% (CAGR = Crecimiento acumulado año a año) entre 2016 y 2020, posicionándose con un crecimiento 1.5 veces el del mercado (13.5%). La siguiente Gráfica tomada de los estudios de Gartner (2017), muestra el crecimiento sostenido para este quinquenio.

Gráfico 27 – Proyección de Crecimiento Cloud Computing – Fuente: Gartner (2017) / Forbes (2018)

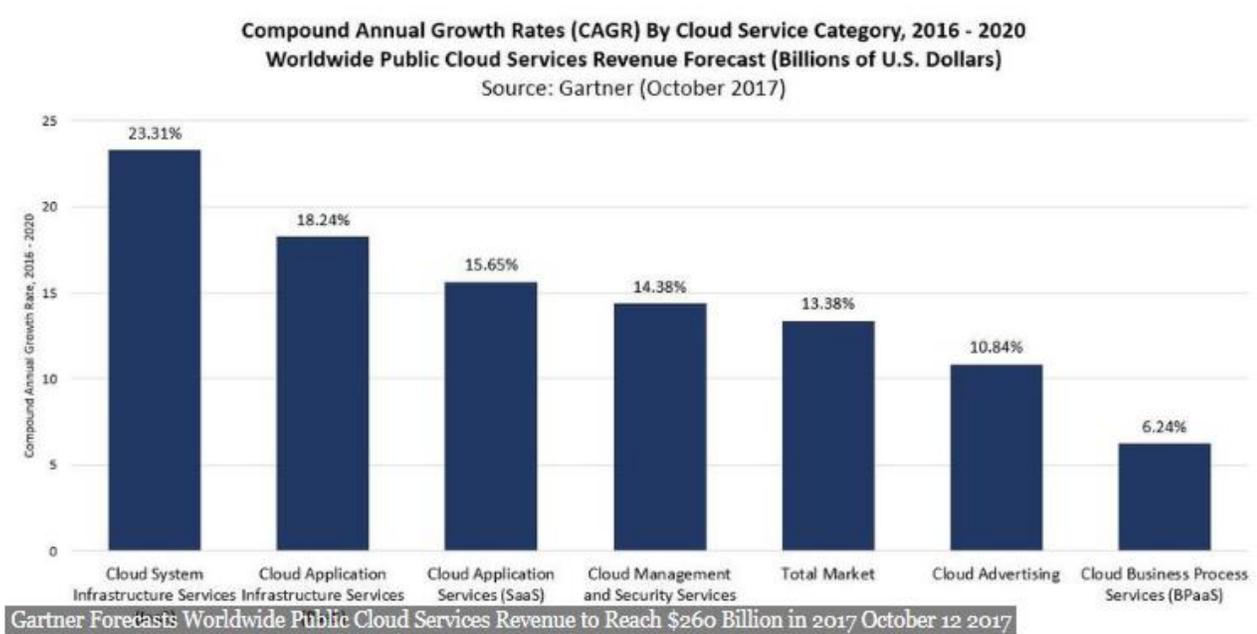


Gartner Forecasts Worldwide Public Cloud Services Revenue to Reach \$260 Billion in 2017 published October 12, 2017

- 2) La capacidad de almacenamiento se multiplicara por 2 en 2018 vs. la base de 2018 (Telecarrier, 2018), impulsando el crecimiento del uso de modelos SaaS de manera más generalizada.
- 3) El crecimiento acelerado estará acompañado de mejoras en seguridad a través del uso generalizado de la tecnología *Blockchain*, creada con las criptomonedas (El Economista, 2017)
- 4) El crecimiento proyecta también traducirse en precios más económicos de los tres principales proveedores (Amazon, Google, Microsoft Azure), en mayor velocidad y calidad de las transacciones (Develoop, 2017)

5) Específicamente en la aplicación de modelos de Cloud Computing para Servicios (SaaS), el crecimiento interanual (CAGR) proyectado es del 15.65%

Gráfico 28 – Proyección de crecimiento por tipo de Servicio de Cloud Computing – Gartner (2017)



6) De acuerdo a Gartner (2017), el primer paso de las empresas es explorar modelos tipo SaaS donde ciertas aplicaciones se desarrollan en la nube para responder a procesos específicos, mientras que para 2021, se comenzara a hablar de PaaS = Platform as a Service, donde la totalidad de la operación digital de una compañía quede operada desde servicios de Cloud Computing. Esta tendencia será fundamental para una reconversión de todos los sistemas que hoy operan en las empresas.

Anexo 11 – Análisis de la Competencia

Se analiza a la competencia en dos grandes grupos: i) “competencia de Industria”, que responden a la necesidad base de los comercios de implementar estrategias para capturar clientes e incrementar sus ventas, y ii) “competencia de producto” con aquellos que ofrecen un producto similar al planteado por Loyal Points.

a) Competencia de industria: De acuerdo a las entrevistas con comercios, las opciones usadas con más frecuencia son las redes sociales **Instagram** y **Facebook**, y también **Degusta** (para los comercios del rubro Restaurantes). Otra alternativa dentro de este grupo es **OfertaSimple**.

- **Instagram y Facebook**: Entre las principales ventajas está que estos servicios son gratuitos. También tienen la fortaleza de tener creada ya una amplia red de usuarios miembros. Por otro lado, estos servicios solo responden a necesidades de los comercios y no de los usuarios. Al tener una red amplia pero creada con un fin de socialización, no son medios enfocados realmente a los clientes frecuentes de cada comercio. Solo ofrecen un canal de comunicación a un amplio grupo de personas. De acuerdo a las entrevistas a comercios, Instagram es el medio más utilizado.

En conclusión, representan una alternativa para los comercios para crear un canal genérico de comunicación con posibles clientes, pero no es realmente una competencia real para una propuesta de programa de Lealtad

- **Degusta**: Se trata de una red social enfocada en Restaurantes. Ofrece el servicio de comunicación a usuarios de la existencia de cada restaurante y el servicio a usuarios de calificación por puntuación a los restaurantes para guiar/ayudar a la elección. En ocasiones ofrece descuentos, que no son definidos por cada local sino por la red. No ofrece beneficios reales de Lealtad a ninguno de los comercios afiliados.
- **OfertaSimple**: Brinda programas de ofertas orientados a incentivar la prueba (trial) de productos y servicios. De acuerdo a las entrevistas realizadas a comercios, no genera clientes leales de mediano a largo plazo para los comercios, transformándose solo en una venta puntual de bajo margen, sin captura real de nuevos clientes. (Anexo 4, Entrevistas a Comercios - Conclusiones)

b) Competencia de producto: El estudio del mercado revela que no existe un producto similar a Loyal Points. Si existen dos competidores más cercanos, que ofrecen planes de lealtad para pequeños y medianos comercios, con puntos similares a Loyal Points:

- **Top-Panamá**: Se trata de un programa orientado a brindar a los usuarios algunos beneficios por parte de los comercios afiliados, con un concepto de “Club”. Los usuarios acceden a un primer beneficio importante (descuento o promoción) y luego a pequeños descuentos continuos en los comercios adheridos. Se trata de un modelo con tarjetas físicas, que se renuevan año a año.

El modelo de negocio consiste en cobrar un costo anual a los usuarios y no a los comercios. Como resultado la base de usuarios de este programa es mínima (menor a 1000 usuarios luego de 4-5 años en Panamá) y con muy bajo impacto en crear valor para los comercios. Esto ocurre porque los usuarios buscan opciones de bajo o cero-costos para maximizar sus beneficios por sus compras y el costo anual representa una barrera. Por otro lado, las ofertas a los usuarios no son relevantes lo cual reduce el atractivo de esta opción para los usuarios. De las encuestas a comercios solo se han registrado 2-3 clientes de este programa por año, resultando en un muy bajo impacto de creación de valor (ver conclusiones Anexo 3).

- **Drago Solutions:** Se trata de una empresa panameña con trayectoria en creación de soluciones a empresas, enfocadas en múltiples y variadas necesidades, desde soporte en temas digitales y de internet con desarrollo de portales web, manejo de información en la nube, gestión de impresión (remota), temas administrativos como la gestión de documentos o planificación de turnos, y finalmente también la creación y gestión de programas de fidelización.

En este rubro, ofrece la creación de un Programa de Lealtad a medida para un negocio. Este desarrollo tiene el beneficio de que la solución es específica y enfocada a ese único negocio. Por otro lado, representa un costo muy alto de inversión inicial por el software requerido (+us\$10,000) y también tiene un costo de mantenimiento (us\$100 por mes). Al ser específico para un comercio, no genera sinergia con una amplia red de usuarios. Por su costo y baja sinergia, está enfocada a grandes empresas.

Finalmente existen propuestas similares a Loyal Points, en otros países de la región, como **Apperto** en Argentina o **Puntos de Lealtad** en México. Estos programas no tienen oficinas con soporte técnico permanente en Panamá, lo cual limita importantemente su penetración posible al mercado.

- **Apperto:** Empresa Argentina que ofrece un programa con elementos en común a la propuesta de Loyal Points. Ofrece un servicio “todo en uno”, con servicio de ventas online, programa de fidelidad, manejo de turnos, notificaciones, y billetera digital. Se basa en tarjetas físicas, para ofrecer el servicio de programa de lealtad a cada comercio. El programa ofrece un lector de la tarjeta para acumular los puntos, que son específicos para cada comercio y permiten redimir los puntos ganados. Ofrecen el servicio de creación de un App específico para el negocio, por un costo adicional. Al no integrar tecnología digital en una aplicación para Smartphone, se limita la posibilidad de ser parte de una red de múltiples comercios y usuarios. Tampoco permite la comunicación de ofertas y promociones a través del programa. Aún no han penetrado a comercios en Panamá pero han contactado a comercios. Su Costo de \$150 por local por mes.
- **Puntos de Lealtad:** Empresa Mexicana. Se trata de una propuesta similar a Apperto, o sea sin el concepto de la red de usuarios y su sinergia. Ofrece un plan de lealtad a comercios a través de un programa tipo aplicación móvil. Solo se enfoca a acumular puntos, sin opciones de ofertas o descuentos instantáneos ni desarrollo de bases de datos para comunicar valor a los clientes-usuarios. No se halla desarrollado en Panamá, con lo cual el soporte técnico es mínimo. Al no estar desarrollado en el mercado Panameño, pierde relevancia el concepto de la red de lealtad como propone Loyal Points. Los costos van de \$50 a \$100 por local por mes dependiendo del nivel de servicios contratados.

Para el comparar y analizar las fortalezas y oportunidades de estos competidores se utiliza el “*Competitive Profile Matrix*” propuesto por *Bygrave & Zacharakis* (Capítulo 7, pág. 244). El primer paso consiste en determinar los competidores contra quienes compararse. Del análisis realizado, incluiremos los principales competidores consolidados en tres sub-grupos

- a) Redes Sociales: Instagram, Facebook, Oferta Simple
- b) Programas de Lealtad con presencia en Panamá
- c) Programas de lealtad con presencia en la región.

Tabla 23 – Matriz Competitiva (Competitive Profile Matrix) – en base a Bygrave & Zacharakis

Atributos / Beneficios	Planes de Lealtad			Redes Sociales y otros medios				Tarjetas Crédito
	Loyal Points	Drago Solutions	Top-Panamá	Instagram	Facebook	Degusta	Oferta Simple	
Para el Cliente (usuario)								
* Reconocimiento como cliente frecuente	Si	Si	No	No	No	No	No	Si ²
* Practicidad (App, todo-en-1)	7	1	3	5	5	6 ¹	3	4 ²
* Digital – acceso instantáneo en tiempo real (App)	Si	No	No	Si	Si	Si	Si	-
* Fácil acceso a promociones exclusivas	7	4	3	5	4	5	5	5
* Posibilidad de compartir cuenta familiar	Si	No	No	No	No	No	No	-
* Costo al Usuario	No	No	Si	No	No	No	No	Si
Para el Comercio								
* Alcance a un gran número de usuarios	6 ³	1	1	7	7	5	4	6 ²
* Targetted (orientado a usuarios-cliente)	7	4	2	3	2	6 ¹	3	4
* Plan de Fidelidad a Cliente Frecuente	Si	Si	-	No	No	No	No	- ²
* Promociones/ofertas/descuentos especiales	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	-
* Rastreo efectividad de actividades -Base Datos	Si	Si	-	No	No	No	No	-
* Comunicación con el cliente /comentarios	Si	No	-	No	No	No	No	-
* Servicio - Atención y cercanía al cliente / Soporte Técnico	Si		No	No	No	Si	No	-
* Costo a pagar por el servicio	Si	Si	No	No	No	Si	Si	Si

1- Enfocado para los Restaurantes

2- La Fidelidad es hacia la tarjeta de Crédito, no hacia el comercio.

3- Proyección de número de usuarios de la plataforma Loyal Points

4- La tarjeta tiene un costo anual. Los otros sitios son gratuitos.

Calificación:

- Si/No cuando se trata de la presencia o no del beneficio o atributo
- De 1 a 7 cuando hay niveles: 1=Poco beneficio/atributo a 7=Mucho Beneficio/Atributo

→ La fortaleza de las propuestas de Instagram y Facebook (Instagram es el preferido por los comercios) es que se trata de un servicio gratuito y que tiene un gran alcance.

→ La fortaleza de Loyal Points está en el **valor adicional** que brinda tanto a comercios como a usuarios, a través del programa de fidelización que beneficia a ambos, a través de un espacio de comunicación de promociones, ofertas, descuentos exclusivos y brindando la posibilidad a los comercios de conocer a sus clientes para implementar estrategias de marketing focalizadas, entendiendo la eficiencia de estas y permitiéndoles invertir sus recursos de promoción de forma que se maximice el valor tanto para usuarios como para clientes. La diferenciación de Loyal Points versus otras propuestas de lealtad está en la atención y cercanía al cliente con soporte técnico, ya que se implementará como local, y la sinergia de la red de usuarios. También el hecho de que Loyal Points ofrece el App a los comercios mientras que otras propuestas de lealtad cobran por el servicio de creación del App del comercio.

→ El área de oportunidad de Loyal Points y principal foco de trabajo será el lograr el reconocimiento de usuarios y clientes como herramienta preferida de interacción entre usuarios de la red y comercios.

Anexo 12 – Descripción de la Empresa

12.1 Estructura de la Empresa

De acuerdo a la clasificación de empresas en Panamá (Ampyme, 2015), Loyal Points es:

- Forma Jurídica: Sociedad Anónima
- Capital: Empresa Privada
- Actividad Económica: Sector Terciario – Servicios empresariales
- Tamaño: El primer año será una Microempresa (facturación anual menor a \$150,000) y del segundo año en adelante se posicionará como Pequeña empresa con facturación entre \$150,000 y \$1,000,000
- Ámbito de actuación Nacional, con operaciones solo en Panamá (planes de expansión a futuro en la región centroamericana)

12.2 Desarrollo del Análisis interno – Fuentes de Ventaja Competitiva

El análisis de las fuentes de ventaja competitiva de nuestra empresa parte de las fortalezas y debilidades. Luego analizamos Recursos, capacidades y Competencias, para finalmente identificar las competencias distintivas que serán las fuentes de Ventaja Competitiva.

a) Fortalezas y Debilidades:

Tabla 24 – Fortalezas y Debilidades – en base a Análisis SWOT – Humphrey 2011

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Modelo innovador en el mercado. Somos pioneros en el desarrollo de este tipo de plataforma y modelo de operación en Panamá. • Costos de operación bajos al no requerir una infraestructura física amplia y de ubicación privilegiada. • Ofrece un modelo accesible y tercerizado a pequeños y medianos comercios para desarrollar servicios de marketing a través de la plataforma, hoy solo accesibles para empresas grandes. • Una vez creada masa crítica de red de comercios y usuarios se crea una barrera a la entrada de potenciales competidores, ya que la red estará establecida. • Tendencia creciente de la implementación de mercadeo digital por parte de las empresas. • Tecnología y proyecto escalable en otros países de Latinoamérica donde según Nielsen (2016) la penetración de redes de lealtad y CRM es cercana al 44% vs el 76% que alcanzan las economías en vías de desarrollo en Asia. La escalabilidad traerá los mayores beneficios económicos. • Simplicidad para usuarios: Muchos programas de lealtad en un solo lugar, no cargar con múltiples tarjetas, en una aplicación práctica y amigable. • Capacidad de brindar información detallada a los comercios del comportamiento de usuarios con estratificación demográfica, para definir planes enfocados para el crecimiento de su negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costo fijo inicial medio a alto. Es un modelo que se basa en la economía de escala para operar. En las etapas de siembra y crecimiento no contaremos con estas economías, por lo que necesitaremos de flujo de capital inicial importante que nos permita operar. • Necesidad de crear la masa crítica de usuarios y comercios en una primera etapa, para que la recomendación y el nivel de <i>awareness</i> sean suficientes para establecer un crecimiento representativo. • Requiere un ajuste de los sistemas de facturación (programas) de los comercios de manera individual. • Bajo conocimiento por parte de los dueños y encargados de los comercios respecto a la utilidad del CRM como herramienta para el incremento de ventas.

b) Recursos, Capacidades y Competencias

Haciendo uso de los conceptos y el modelo propuesto por Hill & Jones (2011), realizamos el análisis de los recursos y capacidades que permitirán identificar la Ventaja Competitiva en nuestra organización.

Tabla 25 – Recursos y Capacidades – en base a Hill & Jones (2011)

RECURSOS	
Recursos Tangibles	Plataforma de CRM compartida entre varios comercios, minimizando costos.
	Aplicación de descarga gratuita para usuarios, de fácil uso y que agrupa múltiples comercios.
	Servidores contratados en remoto, con pago solo por capacidad usada (google, Amazon)
	Propietarios que suman experiencia de más de 30 años en compañías multinacionales reconocidas por sus modelos de innovación, crecimiento y Gestión eficiente de Recursos Humanos (P&G, GSK, Bimbo, Quala).
Recursos Intangibles	Marca explícita, única, registrada y pionera en el mercado de Panamá.
	Reconocimiento como pioneros por parte de los usuarios.
	Base de Datos de clientes personalizada para cada comercio.
	<i>Software</i> propio, protegido por leyes internacionales de derechos de autor.
	Equipo pequeño, sinérgico y con metodologías de trabajo que facilitan el logro del resultado.
CAPACIDADES	
Valores Agregados para el Comercio	Desarrollar la plataforma de forma personalizada para que atienda las necesidades específicas del mercado panameño e ir incrementando los servicios a ofrecer con el tiempo.
	Entregar información personalizada por perfil de cliente al comercio.
	Capacidad de captación de nuevos clientes desde la plataforma.
Valores Agregados para el Usuario	Recibir información de Promociones y Descuentos a los que puede acceder el usuario.
	Permitir la acumulación de puntos instantánea en varios comercios.
Modelo de Empoderamiento	Filosofía de trabajo con delegación de tareas y fijación de objetivos.
	Seguimiento mensual de resultados y avances de proyectos.
Comunicación y Sinergia	Capacitar a los clientes sobre CRM, a través del blog en la página web para que hagan uso eficiente de la plataforma.
	Foros semanales de Creación de Nuevos Clientes: Con el objetivo de validar el estatus de los clientes potenciales y las necesidades específicas que se tienen para impulsar la venta.
	Foro mensual de Oportunidades: Enfocado en 1) Revisar las fallas comunes reportadas por los clientes y crear planes de acción que reduzcan la posibilidad de falla del sistema. 2) Revisar las retroalimentaciones de los clientes para encontrar oportunidades de mejora, asignar responsables y dar seguimiento a la implementación de las mejoras.

c) Estrategia Competitiva

Basados en el modelo de estrategias de enfoque analizado por Hill & Jones (2011) definimos que nuestra empresa funcionará bajo una **Estrategia de Diferenciación**, con un foco en servicio a clientes (a usuarios y comercios) y con criterios de segmentación, pero apuntando a un mercado amplio de la población.

Tabla 26 – Estrategias de Enfoque – en base a Hill & Jones (2011)

	Ofrece productos a un solo grupo de clientes	Ofrece productos a muchos tipos de clientes
Ofrece productos de bajo precio a los clientes	Estrategia de Liderazgo en Costos Enfocado	Estrategia de Liderazgo en Costos
Ofrece productos únicos o distintivos a los clientes	Estrategia de Diferenciación Enfocada	Estrategia de Diferenciación 

La **Estrategia de Diferenciación** se apalancará en las Ventajas Competitivas identificadas. Adicionalmente para lograr ser percibidos como una propuesta diferenciadora definimos un modelo estratégico que contenga los 3 pilares básicos de los productos/servicios diferenciadores como se ve en la Figura 2, que nos permitan capturar un mayor valor por nuestro producto.

Innovación Superior: Los clientes contarán con una herramienta tecnológica que les permitirá conocer a sus clientes y especialmente sus hábitos de compra en su establecimiento, para establecer quienes son los clientes más leales y poder ofrecerles valores agregados especiales a ellos y que mantengan su fidelidad al establecimiento. Adicionalmente podrá identificar aquellos clientes que son menos frecuentes pero podrían llegar a fidelizarse si se les atrae con algunas promociones a través de la plataforma, con esto los esfuerzos de marketing estarían llegando de forma más acertada hacia los clientes que estarían dispuestos a hacer recompra.

Figura 4 – Modelo Estratégico Loyal Points



Calidad Excelente: En nuestro portal web y en la aplicación contaremos con espacio de Sugerencias y Comentarios, en el cual capturaremos todas las oportunidades que nuestros clientes y usuarios detecten sobre la plataforma y en el programa de Lealtad en sí. Las oportunidades encontradas serán analizadas en el Foro mensual de Oportunidades, para implementar planes de acción que permitan la mejora continua, pero que adicionalmente nos permitan ser reconocidos como servicio de alta calidad. Lo anterior convierte en este pilar en la base más importante de Innovación a futuro, ya que nos permitirá hacer nuestra plataforma cada vez más diferenciada y nos mantendrá en una posición superior respecto a los competidores que puedan surgir a futuro.

Capacidad de Respuesta: Se prestará asistencia técnica a los clientes a través de la línea de Soporte Técnico, en la que se dará respuesta rápida a las fallas técnicas que pueda presentar en la plataforma y que pueda estar interfiriendo en la prestación del servicio al usuario.

12.3 - RSE y Sustentabilidad

Como parte del compromiso que la empresa tiene con la sociedad, Loyal Points se comprometerá a cumplir con los **Principios de Responsabilidad Social** establecidos en la Guía Técnica DGNTI COPANIT ISO 26000, que es administrada por el Ministerio de Comercio e Industrias de Panamá, en su “**Decálogo RSE**”

- Respeto por el principio de Legalidad: Como compañía legalmente constituida en Panamá aseguraremos el cumplimiento de las leyes vigentes en esta jurisdicción para el correcto funcionamiento de la empresa.
- Respeto a los Derechos Humanos: Nuestra compañía respetará los derechos establecidos en la Carta Universal de los Derechos Humanos, pero de forma más específica, garantizaremos la contratación justa de nuestros colaboradores a través del cumplimiento del Código de Trabajo vigente ante el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral de Panamá y de las demás legislaciones en las que operemos a futuro.
- Comportamiento Ético interno: Loyal Points será modelo de valores y principios
- Comportamiento Ético externo: Todos nuestros clientes deberán ser empresas legalmente constituidas, que pagan impuestos y cumplen con los estándares mínimos requeridos de contratación laboral. Así mismo como se ve en el numeral 3.2. del presente documento.
- Rendición de Cuentas: Validaremos que nuestras actividades no generen consecuencias negativas a la sociedad, así mismo buscaremos corregir y prevenir los efectos negativos hacia la sociedad que detectemos en el curso nuestros negocios.
- Carbon Footprint: Nuestro modelo 100% digital evitará el uso de papel y otros materiales, al desarrollar todos los servicios y comunicación a través del App.
- Transparencia: A través de nuestra página web haremos explícitos el objetivo y naturaleza de nuestras actividades, nuestros principios de trabajo y los impactos que puedan tener nuestras operaciones sobre las personas y sobre la sociedad, para que el público en general pueda entender y participar de nuestra Plataforma de forma consiente.
- RSE: Nos aseguraremos de reportar los resultados de cualquier iniciativa de Responsabilidad Social de la que hagamos parte.
- Respeto por los Intereses de las partes interesadas: Al funcionar como una red de marketing de diferentes negocios que pueden llegar a ser competencia entre sí, nos comprometeremos a guardar total confidencialidad sobre las bases de datos de compras realizadas por cada cliente en cada comercio específico, esto lo haremos a través de la firma de Acuerdos de Confidencialidad con los clientes. A su vez aseguraremos las bases de datos y los equipos informáticos con los que cuente la compañía, con un firewall que proteja nuestro servidor, para evitar la fuga de información.
- Respeto a la Normativa Internacional de Comportamiento: Así como respetaremos las leyes vigentes en Panamá, durante nuestra etapa de escalamiento a la región de Centroamérica buscaremos cumplir con la normativa vigente en dichos países. Así mismo respetaremos las leyes internacionales de derechos de autor y garantizaremos el uso de software legal.

Anexo 13 – Producto – Interfaz de Usuario (App)

Las siguientes imágenes ilustran sobre el diseño de la interfaz de usuario (App) y algunas de sus funcionalidades:

Imagen 1 – Pantalla de ingreso



Imagen 2 – Pantalla inicial



Imagen 3 – Pantalla de un comercio



Imagen 4 – Recomendar un comercio

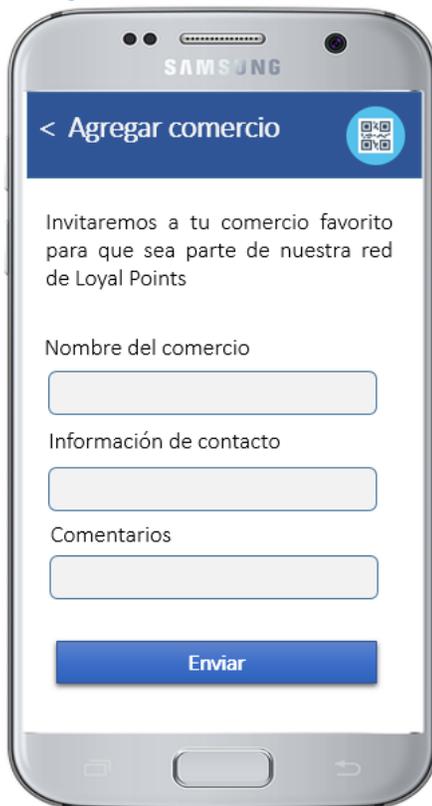


Imagen 5 – Notificaciones



Imagen 6 – Código QR



Imagen 7 – Explorar comercios



Imagen 8 – Explorar comercios



Imagen 9 – Pantalla de “Mis Puntos”



Imagen 10 – Perfil - Datos personales

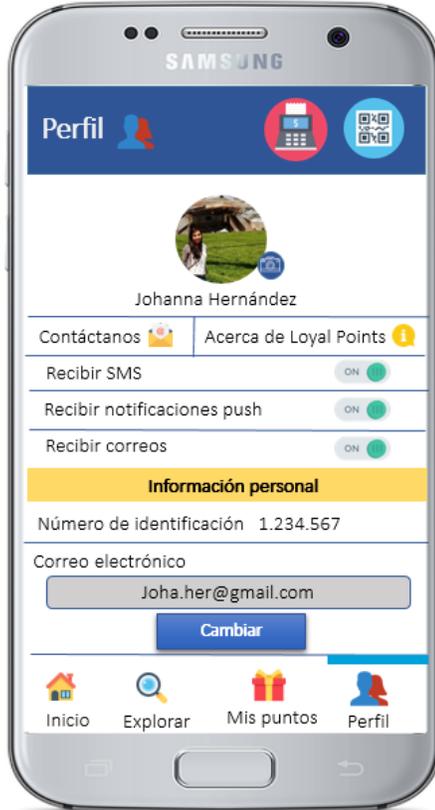


Imagen 11 – Perfil - Datos personales



Imagen 12 – Perfil - Mi Actividad



Anexo 14 – Producto – Interfaz de PC a Comercios y Usuarios

a) Interfaz de PC a Comercios

La interfaz de PC permite a los comercios manejar su cuenta, sus promociones a ofrecer, su comunicación con los usuarios, y acceder a los reportes de estadísticas y de hábitos de consumo de sus usuarios.

Imagen 13 – Pantalla de Acceso

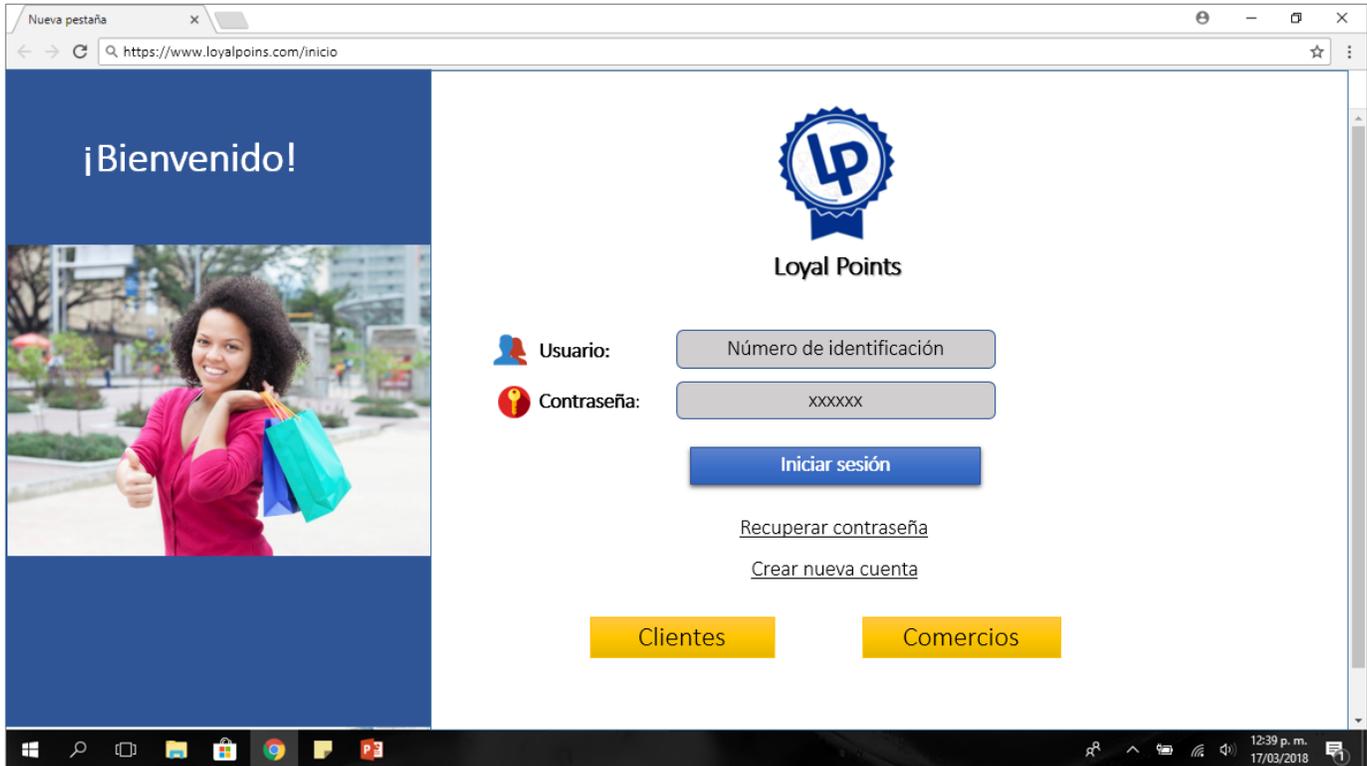
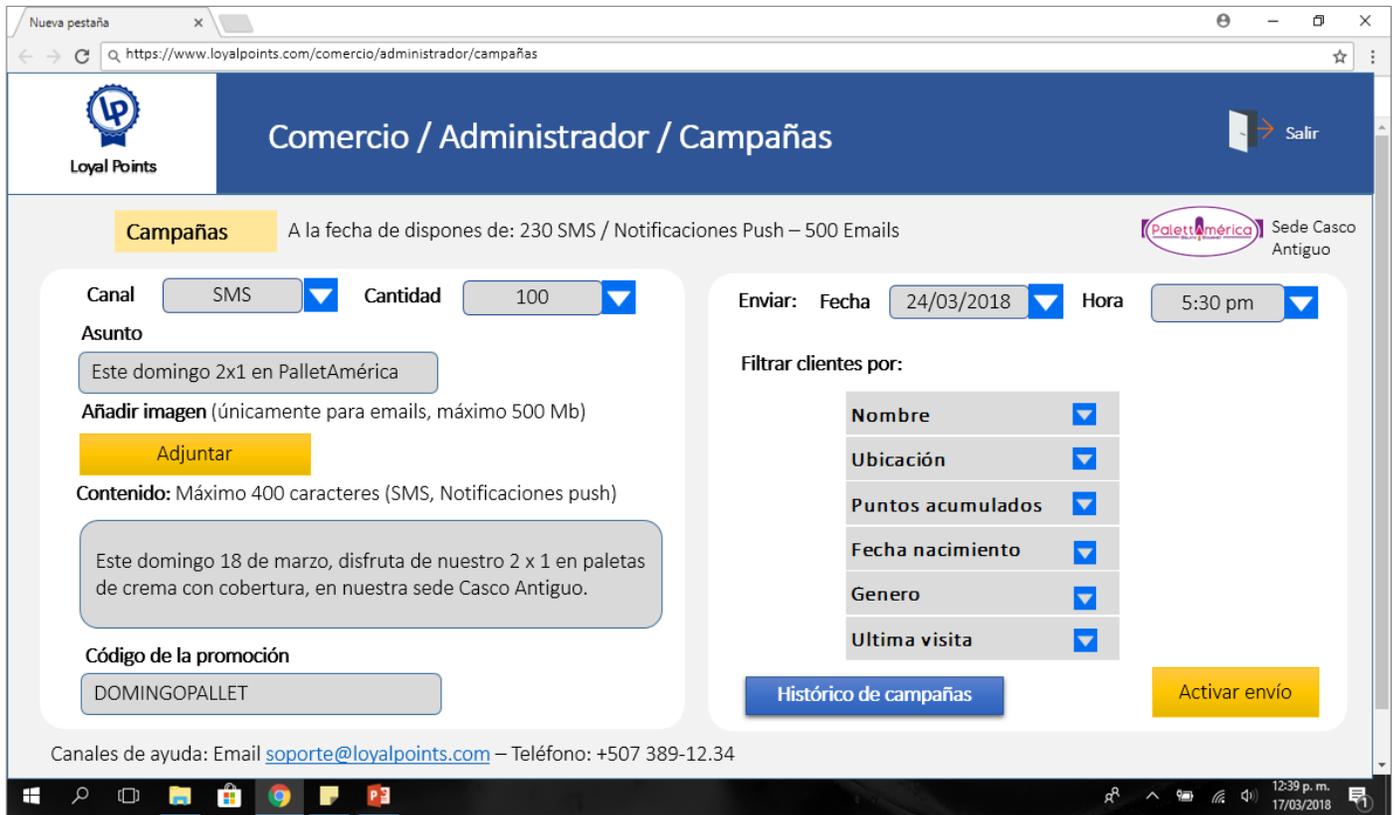


Imagen 14 – Pantalla para agregar puntos de compra manualmente



Imagen 15 – Pantalla para Diseñar una campaña o promoción



A través de la Plataforma, los comercios pueden diseñar la comunicación y las ofertas hacia los usuarios.

Imagen 16 – Pantalla para agregar puntos de compra manualmente



Una de las fortalezas y ventajas competitivas de la plataforma es acceder a estadísticas sobre el consumo. Las estadísticas permiten filtrar por persona o por distintas variables indicadoras como Ubicación, Género, Rango de edades. A su vez, la plataforma permite entender el éxito mayor o menor de las promociones y ofertas ofrecidas y la tipificación de los usuarios que la consumieron. Estos datos permiten al comercio orientar su estrategia de marketing, mejorando las ofertas y promociones hacia aquellas que son más exitosas y valoradas por los usuarios.

Imagen 17 – Base de Datos de Clientes con datos de consumo ordenados

The screenshot shows a web browser window with the URL <https://www.loyalpoints.com/comercio/administrador/basededatos>. The page title is "Comercio / Administrador / Base de datos". The main content area is titled "Base de datos clientes" and features a table with the following data:

Nombre	Historial de Compras (\$)				Puntos Total	Datos Personales			Ver Historial de Consumo
	Ultimo mes	Ultimos 3 meses	Total Historial	Ultima Visita		Fecha de nacim	Sexo	Ubicacion	
Johanna Hernandez	160	274	342	26-Feb-18	120	3-Jul-85	F	Obarrio	Ver Historial
Lucas Manterola	102	192	411	5-Mar-18	205	24-Sep-66	M	Costa del Este	Ver Historial
Joaquin Gonzalez	120	120	120	1-Mar-18	42	29-Feb-96	M	San Francisco	Ver Historial
Veronica Parra	74	102	188	10-Mar-18	40	10-Dec-75	F	San Francisco	Ver Historial
Diana Diaz Barco	20	95	376	27-Feb-18	130	6-May-91	F	Casco Antiguo	Ver Historial

At the bottom of the page, there is a footer with contact information: "Canales de ayuda: Email soporte@loyalpoints.com – Teléfono: +507 389-12.34" and a link to "Manual de uso". The system tray shows the time as 12:39 p. m. on 17/03/2018.

Anexo 15 – Plan de Marketing – Presupuesto y Plan de implementación

Detalle del presupuesto de Marketing alineado año a año con las etapas de crecimiento del negocio.

Tabla 26 – Presupuesto de actividades de Marketing

PLAN DE MARKETING		Costo	Cant		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Etapa	Actividad	Unit	Anual	Ud								
Etapa 0	Presentación del Plan de Marketing	-										
	Diseño de la plataforma/Software	-										
	Alianza con 5 comercios estandarte	-										
Etapa 1	Lanzamiento de la plataforma	-										
	Programa de bonificación por usuarios	1	5000 usuarios			5000						
	Soporte de afiliacion en tiendas	30	192 eventos			5760						
	Soporte de volantes en tiendas	0.05	20000 volantes			1000						
	Diseño de piezas publicitarias Fb para usuarios	150	48 piezas			7200						
	Campaña de branding digital para usuarios	0.35	24000 apariciones			8400						
	Campaña de Referidos	2	500 usuarios			1000						
	Campaña Loyal & Lucky (Sorteos)	20	250 premios			5000						
Encuestas para validar reconocimiento	500	1 encuesta			500							
Etapa 2	Participación en Feria Comercial	5000	1 evento				5000	5000	5000	5000	5000	5000
	Diseño de piezas publicitarias Fb para comercios	150	24 piezas				3600	3600				
	Campaña de branding digital para comercios	0.35	24000 apariciones				8400	8400				
	Diseño de piezas publicitarias Fb para usuarios	150	24 piezas				3600	3600				
	Campaña de branding digital para usuarios	0.35	12000 apariciones				4200	4200				
	Soporte de volantes en tiendas	0.05	40000 volantes				2000	2000	2000	2000	2000	2000
	Campaña Loyal & Lucky (Sorteos)	20	250 premios				5000	7500	10500	14700	14700	14700
Campaña de Referidos	2	1000 usuarios				2000	1600	1280	1024	1000	1000	
TOTAL						33860	33800	35900	18780	22724	22700	22700

