



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Escuela de Administración de Negocios

Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa  
INNOmuebles, con el fin de incursionar en el  
mercado costarricense del Valle Central

Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura  
en Dirección de Empresas

Susana Cruz Morales  
Silvia Rojas Fernández  
José Pablo Sibaja Calvo  
Antonio Slon Conejo  
José Rafael Ulloa Soto

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio

Julio, 2016



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Acta # 25-16

Acta de la Sesión 25-16 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el 14 de julio 2016, con el fin de proceder a la Defensa del Trabajo Final de Graduación de **Susana Cruz Morales, carné A72160, Silvia Elena Rojas Fernández, carné A64977, José Pablo Sibaja Calvo, carné A86115, Antonio Slon Conejo, carné A76202 y José Rafael Ulloa Soto, carné A76558**; quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación.

Presentes: MBA. Alfredo Abdelnour Esquivel, quien presidió; MBA. Emilio Bruce Jiménez, como Tutor, MSc. Luis Fonseca Macrini, y MSc. Francisco Navarro Picado, como lectores y MBA. Iliana Acuña Rojas, quien actuó como Secretaria de la Sesión.

**Artículo 1**

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

**Artículo 2**

Los estudiantes hicieron la exposición del Trabajo Final titulado **“Plan estratégico de mercadeo para la empresa INNOMuebles con el fin de incursionar en el mercado costarricense del Valle Central”**.

**Artículo 3**

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

**Artículo 4**

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar

**Artículo 5**


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


## Artículo 6


El presidente del Comité Evaluador comunicó en público a los aspirantes, el resultado de la deliberación los declaró: *Licenciados en Dirección de Empresas*.

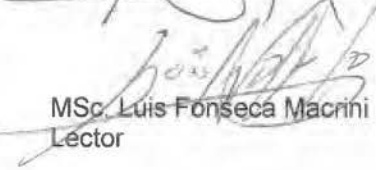
Se les indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y los estudiantes a las 20 horas.

  
MBA. Alfredo Abdelnour Esquivel  
Representante Director de la Escuela


  
Susana Cruz Morales,  
Carné A72160


  
MBA. Emilio Bruce Jiménez  
Tutor del Trabajo


  
Silvia Elena Rojas Fernández,  
Carné carné A64977

  
MSc. Luis Fonseca Macrini  
Lector

Jose Pablo Sibaja Calvo  
José Pablo Sibaja Calvo  
Carné A66115

  
MSc. Francisco Navarro Picado  
Lector

  
Antonio Slon Conejo,  
Carné A76202

  
MBA. Iliana Acuña Rojas  
Secretaria de la Sesión

  
José Rafael Ulloa Soto,  
Carné A76558

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



Se aprueba con Distinción

Observaciones: \_\_\_\_\_

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

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

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

## DEDICATORIA

A nuestras familias y amigos por su apoyo incondicional, que fue el principal motor para llegar hasta aquí.

A Giulianna González.

A Lidia Arguedas.

A Dios, sin Él, nada sería posible.

## PREFACIO

La elaboración del presente trabajo final de graduación surgió del interés grupal de colaborar con el desarrollo de una PYME nacional. El objetivo principal de este informe es servir de instrumento para ayudar a INNOmuebles en la búsqueda de alternativas que le permitan desarrollarse de manera competitiva dentro del mercado mobiliario de Costa Rica. Durante el transcurso del proyecto, trabajamos de manera cercana con los dueños de la empresa, con el fin de profundizar en temas que agregaran valor al proceso de crecimiento y a la vez sugerir las mejores herramientas viables que se podrían aplicar en la práctica, para acelerar el desarrollo de la compañía.

Asimismo, es importante señalar que delimitamos el tema del trabajo final de graduación de acuerdo con las necesidades específicas de INNOmuebles para de esta forma satisfacer los requerimientos pertinentes de negocio, con el debido respeto siempre a la filosofía de la empresa pero, sugiriendo a la vez áreas de oportunidad para tomar ventaja y acelerar, como ya se mencionó, el crecimiento empresarial de la compañía.

El proyecto cuenta con cinco capítulos dónde se abordarán temas específicos de la empresa, del mercado de muebles en Costa Rica, percepción de los consumidores y estrategias que puedan generar valor al trabajo, así como los esfuerzos que realiza la compañía actualmente. El trabajo se distribuirá de la siguiente manera: los primeros dos capítulos son introductorios ya que presentan la información necesaria para entender los planteamientos posteriores. En el primer capítulo se desarrollan las perspectivas teóricas del informe y en el segundo la perspectiva general de los dueños de la compañía respecto al panorama de la empresa a nivel general. El tercer capítulo es de trabajo de campo ya que se elaboró con base en una encuesta dónde clientes reales dan opiniones diversas respecto a la empresa y los productos que ofrece. En el cuarto capítulo se indicarán estrategias varias que pueden agregar valor y complementar el desarrollo de la empresa, y por último en el quinto se indicarán las conclusiones y recomendaciones finales.

Para finalizar con esta sección, es conveniente indicar que elaborar un proyecto de este tipo suele ser tedioso por la falta información o poca colaboración por parte de los dueños de empresas. Sin embargo, en nuestro caso contamos con la flexibilidad de los propietarios de INNOmuebles, quienes nos abrieron las puertas de su negocio y nos facilitaron toda la información pertinente para la elaboración del presente informe; así como se obtuvo la colaboración del personal de la compañía y de los clientes encuestados.

## AGRADECIMIENTOS

Un especial agradecimiento a nuestro profesor tutor, Emilio Bruce Jiménez por su dedicación, colaboración y grandes enseñanzas en este proceso de trabajo en conjunto.

Agradecemos a nuestro lector, Luis Fonseca Macrini, por su apoyo y colaboración en el desarrollo de este proyecto.

A Semei Hung Murillo y Jorge Luis Alvarado Gómez, propietarios de INNOMuebles, por su tiempo y amable disposición a brindarnos toda la información requerida.

## INDICE GENERAL

INDICE DE FIGURAS .....	11
INDICE DE CUADROS .....	12
RESUMEN EJECUTIVO .....	13
INTRODUCCIÓN.....	15
Capítulo I: Marco Teórico: Planes Estratégicos de Mercadeo y el Mercado Mobiliario .....	16
1.1 Aspectos generales del mercado mobiliario.....	16
1.1.1 Definición.....	16
1.1.2 Ventajas.....	16
1.1.3 El mercado de muebles en Costa Rica .....	16
1.2 Aspectos generales de los Planes Estratégicos de Mercadeo.....	21
1.2.1 Perspectivas Teóricas .....	21
1.2.2 Conceptos .....	22
Capítulo II: Descripción de la Situación de la empresa INNOmuebles .....	40
2.1 Descripción de la Estrategia de Mercadeo de INNOmuebles .....	40
2.1.1 Descripción Situacional .....	40
2.1.2 Descripción de los Productos .....	40
2.1.3 Esquema Comercial .....	41
2.2 Descripción de la Estructura Organizativa de INNOmuebles.....	44
2.2.1 Posición Estratégica de INNOmuebles .....	45
2.2.2 Competencias Claves y Distintivas .....	47
2.2.3 Descripción de la Estructura Financiera de INNOmuebles .....	48
2.3 Descripción del Mercado de INNOmuebles .....	49
2.3.1 Entorno Legal y Regulatorio .....	49
2.3.2 Entorno Económico .....	49
2.3.3 Tendencias .....	50
2.3.4 Competidores Principales.....	51
2.3.5 Composición del Mercado .....	51
2.3.6 Esquema de Proveedores .....	52
2.3.7 Perfil del Cliente .....	52
Capítulo III: Diagnóstico de la Situación de la empresa INNOmuebles .....	54
3.1 Marco Metodológico de la Investigación .....	54



3.1.1	Objetivo del Estudio.....	54
3.1.2	Tipo de Investigación.....	54
3.1.3	Diseño de la Muestra.....	55
3.1.4	Población.....	55
3.1.5	Instrumento.....	55
3.1.6	Periodo de Trabajo de Campo .....	56
3.1.7	Análisis .....	56
2.1	Análisis Interno .....	58
3.2.1	Descripción de los Productos .....	58
3.2.2	Esquema Comercial .....	60
3.2.3	Perfil del Cliente .....	64
3.2.4	Posición Estratégica de INNOmuebles .....	65
3.2.5	Competencias Claves y Distintivas .....	66
3.2.6	Análisis Financiero .....	69
2.2	Análisis del Entorno.....	71
3.3.1	Entorno Legal y Regulatorio .....	71
3.3.2	Entorno Económico .....	72
3.3.3	Tendencias .....	74
3.3.4	Análisis de las 5 Fuerzas de Michael Porter .....	75
3.3.5	Competidores Principales.....	79
3.3.6	Factores Críticos de Éxito .....	80
3.3.7	Análisis de Competencia, utilizando matriz con atributos y factores críticos de éxito .....	81
2.3	Análisis Situacional con base en la Matriz FODA .....	84
Capítulo IV: Plan Estratégico de Mercadeo para la Empresa INNOmuebles .....		86
4.1.	Objetivos Estratégicos.....	86
4.2.	Estrategia Genérica.....	86
4.3.	Estrategias Específicas .....	86
4.4.	Formulación Estratégica.....	87
4.4.1.	Estrategias.....	87
4.4.2	Resumen de las Estrategias.....	108
4.5.	Presupuesto .....	110
4.6.	Implementación y Control.....	110
4.6.1.	Propuesta de un Programa Inicial de Implementación.....	110
4.6.2.	Propuesta de un Sistema de Medición y Control de Resultados .....	111

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones .....	115
5.1 Conclusiones .....	115
5.1.1 Mercado Mobiliario .....	115
5.1.2 Empresa .....	115
5.1.3 Proceso de Adquisición .....	116
5.1.4 Competencia .....	116
5.1.5 Compradores.....	116
5.2 Recomendaciones.....	117
Bibliografía.....	118
Anexos.....	121
<b>Anexo 1: Instrumento .....</b>	<b>121</b>
<b>Anexo 2 Código de Vestimenta para INNOmuebles .....</b>	<b>126</b>
<b>Anexo 2 Procedimiento de servicio al cliente de INNOmuebles .....</b>	<b>129</b>
<b>Anexo 3: Matriz de Implementación Estratégica.....</b>	<b>134</b>

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: Balanza Comercial de Muebles de Madera	19
FIGURA 2: Estructura organizativa de INNOmuebles	46
FIGURA 3: Composición de los proveedores de INNOmuebles según distribución geográfica	52
FIGURA 4. Perfil del cliente de INNOmuebles según características económicas, sociales, geográficas y académicas	53
FIGURA 5: Atributos más buscados por los clientes de INNOmuebles	58
FIGURA 6: Productos más comprados por los clientes de INNOmuebles	59
FIGURA 7: Medios utilizados para informarse acerca de la oferta de muebles	61
FIGURA 8: Opinión de los clientes acerca del sistema de entrega de INNOmuebles	62
FIGURA 9: Trato recibido por los colaboradores de INNOmuebles	63
FIGURA 10: Medios a través de los cuales escucharon de INNOmuebles	64
FIGURA 11: Porcentaje de personas que conocen de INNOmuebles	64
FIGURA 12: Porcentaje de los entrevistados que conocen y han comprado en INNOmuebles y sus competidores	66
FIGURA 13: ¿Cuál considera que es la mejor característica de los productos de INNOmuebles?	67
FIGURA 14: En términos generales ¿cómo considera la calidad de los productos de INNOmuebles?	67
FIGURA 15. En términos generales, ¿cómo considera que es el precio de los productos de INNOmuebles?	68
FIGURA 16. Percepción del grado de innovación de los productos de INNOmuebles?	68
FIGURA 17. Distribución porcentual de los gastos de INNOmuebles	70
FIGURA 18. Porcentaje de los encuestados que han comprado en la tienda en línea de INNOmuebles	71
FIGURA 19. Tasa de desempleo en Costa Rica por los últimos 5 años	72
FIGURA 20. 5 fuerzas de Michael Porter, elaboración propia con datos de “Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”	75
FIGURA 21. Segmentación por grupos estratégicos	80
FIGURA 22. Propuesta de diseño para el área de productos de la página web de INNOmuebles	89
FIGURA 23. Propuesta de diseño para la tarjeta de cliente frecuente	91

## INDICE DE CUADROS

CUADRO 1: Empleo generado y valor agregado por el uso de madera en el 2012	17
CUADRO 2: Listado de Empresas Comercializadoras de Muebles por Localización	20
CUADRO 3: Matriz de Factores según ubicación y tipo	27
CUADRO 4: Esquema de precios según producto	41
CUADRO 5: Montos absolutos y porcentuales de los encuestados por rango de edad	57
CUADRO 6: Categorización de los productos de INNOmuebles según el Catálogo en línea	60
CUADRO 7: Estado de Resultados de INNOmuebles	69
CUADRO 8: Estructura de costos de INNOmuebles	70
CUADRO 9: Promedio mensual del tipo de cambio de compra y venta de Noviembre 2013 a Noviembre 2015	73
CUADRO 10: Factores críticos de éxito de INNOmuebles	81
CUADRO 11: Estrategia Genérica y Estrategias Específicas Propuestas para INNOmuebles	87
CUADRO 12: Propuesta de modificación para la interfaz de descripción de productos del sitio web de INNOmuebles	88
CUADRO 13: Comparación entre aplicaciones nativas y aplicaciones web.	94
CUADRO 14: Población estimada de Belén y cantones aledaños	95
CUADRO 15: Precio del alquiler de locales comerciales en el cantón de Belén en febrero 2016	96
CUADRO 16: Estimación de las utilidades a generar con un local potencial en Belén	96
CUADRO 17: Planes de patrocinio que brinda ExpoVivienda	97
CUADRO 18: Desarrolladoras inmobiliarias con proyectos en venta a marzo del 2016	99
CUADRO 19: Propuesta de Calendarización Anual para “Pop Up Shops”	101
CUADRO 20: Resumen de las estrategias propuestas	108
CUADRO 21: Presupuesto proyectado por estrategia	110

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo fue realizado con el fin de comprender la percepción externa que se tiene de la empresa INNOmuebles, para lo cual se realizó una investigación cualitativa (investigación bibliográfica e investigación de mercado), a través del método encuesta, que permitiera conocer si es posible incursionar en mercados distintos al previamente establecido por la empresa INNOmuebles.

### Nombre del Proyecto:

Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa INNOmuebles con el fin de incursionar en el mercado costarricense del Valle Central.

### Descripción situacional de la empresa:

INNOmuebles nació como una tienda de comercialización de muebles en línea, pero luego de varias solicitudes de los clientes, de tener un lugar en donde pudieran ver los productos, abrió su tienda física. Su modelo de negocios se basa en una estrategia de precios bajos, en la que se destaca un enfoque en la reducción de los costos, la comunicación en línea con sus clientes, así como la innovación y practicidad en muebles para el hogar y oficina.

**Misión:** “Ofrecerle al cliente los mejores muebles a los mejores precios. Creemos que para que alguien tenga acceso a muebles de diseñador, no es necesario pagar más de lo que realmente valen”.

**Visión:** “Convertirnos en la opción número uno para el comprador costarricense en el momento de adquirir sus muebles para el hogar, a un clic de distancia y sin moverse de su casa”.

**Mercado Meta:** *Profesionales jóvenes, entre los 25 y 35 años de edad, con un nivel económico medio-alto, con un nivel educativo de universidad completa.*

### Descripción y Diseño de los productos que ofrece:

Muebles importados para el hogar y oficina con estilos contemporáneos, minimalistas y adecuados para adultos jóvenes.

### Perfil del Cliente:

Profesionales jóvenes con poder adquisitivo y empleo estable. Personas que estén amueblando sus apartamentos o casas por primera vez, que buscan soluciones a precios razonables, que a su vez ofrezcan la facilidad de comprarse desde la comodidad de su casa, mediante el uso de redes sociales y plataformas seguras de compra en línea.

### Descripción de la estructura financiera de INNOmuebles:

La empresa estima que obtiene un margen de aproximadamente el 70% sobre el costo de los muebles vendidos. La rentabilidad de la empresa permite a INNOmuebles salir

adelante con los gastos mensuales básicos del negocio (planilla, inventario, servicios públicos) y también resulta suficiente para hacerle frente a los gastos mensuales de alquiler de bodega y la tienda.

Principales competidores:

- Euromobilia
- La Artística
- Mugui S.A
- Akiro
- Dekasa

Factores críticos de éxito:

- Plataforma web que facilita la compra en línea, haciendo de esta su principal fortaleza en comparación con sus competidores.
- Publicidad y promoción por medio de redes sociales.
- Políticas de devolución de productos.
- Retroalimentación y obtención de información acerca de gustos y preferencias de los clientes mediante la página web.
- La innovación constante por parte de los codueños de la empresa, acompañada de la constante búsqueda de proveedores y oportunidades de negocio.
- Cuentan con servicio de transporte e instalación propios.

## INTRODUCCIÓN

Los últimos lustros han visto una expansión sin precedentes de las tecnologías de la información en todas las áreas de la vida cotidiana. La internet se ha convertido en una herramienta para casi todo, desde el entretenimiento hasta la investigación, y las empresas no han desaprovechado el enorme potencial que representa para realizar negocios.

Una de las tendencias más claras ha sido la venta de artículos en línea, ejemplificada por el gigante Amazon. Miles de empresas se han inspirado en esta y en otras compañías para ofrecer sus propios productos en internet y llegar así a más clientes. Los enfoques varían: están las empresas que utilizan plataformas ya existentes desarrolladas por terceros, otras, que simplemente anuncian sus servicios en general, y algunas, que van más allá y crean su propia página web. Costa Rica no ha escapado a esta tendencia, a pesar de que la cultura de las compras en línea aún no está muy expandida entre la población.

Hace pocos años se fundó la empresa INNOmuebles con la intención de vender muebles mayormente importados mediante una página web propia, idea que se ha complementado con una tienda ubicada en San Pedro de Montes de Oca. Su enfoque principal es la venta de muebles de bajo precio, ofreciendo servicio de transporte en el Valle Central. INNOmuebles ha prosperado y sus dueños reportan confiar en su sistema de mercadeo en línea y en la calidad de sus productos.

Este trabajo de investigación quiere determinar los resultados obtenidos por el canal de comercialización aplicado por INNOmuebles, tomando en cuenta el contexto del mercado de muebles en el país y la cultura local de compras por internet, y más aún, busca determinar cuáles estrategias de mercadeo pueden ayudar a la empresa a expandirse, para complementar su enfoque original de ventas en línea.

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO: PLANES ESTRATÉGICOS DE MERCADEO Y EL MERCADO MOBILIARIO

---

### 1.1 ASPECTOS GENERALES DEL MERCADO MOBILIARIO

#### 1.1.1 DEFINICIÓN

La industria de la madera y los muebles es una de las más antiguas y ha ido evolucionando a medida que pasa el tiempo, adaptándose a las nuevas materias primas, técnicas y necesidades del mercado.

El mercado mobiliario se define como un conjunto de empresas que comercializan muebles terminados, de diferentes variedades, que incluyen aquellos fabricados con madera sólida, láminas de madera, estructuras tapizadas, entre otros.

Este puede segmentarse de acuerdo con las diferentes características del producto, tales como proceso de fabricación, calidad, precio y estilo, o por particularidades de sus usuarios como edad, estado civil y poder adquisitivo.

El comercio mundial de muebles ha evolucionado desde actividades artesanales a producción industrializada, gracias a la liberación comercial de los países, hasta alcanzar grandes volúmenes.

Los muebles pueden ser considerados como una inversión para tanto hogares como empresas, y son artículos de consumo sensible a las tendencias de la moda.

#### 1.1.2 VENTAJAS

El mercado de muebles en el país posee ventajas como la producción nacional de madera de alta calidad, que procura además el uso de técnicas y tratamientos para proporcionar un mejor comportamiento de la madera utilizada, lo cual brinda un valor agregado.

Con más de 268 empresas dedicadas a la transformación de la madera y muchas más enfocadas en el desarrollo de tecnologías innovadoras para mejorar la calidad de esta, los muebles de madera costarricenses poseen un gran respeto en el mercado nacional e internacional.

#### 1.1.3 EL MERCADO DE MUEBLES EN COSTA RICA

La madera en Costa Rica es considerada como un material noble, renovable, estético, sano y sostenible para la elaboración de muebles, sin embargo, el problema principal que posee el país es que los entes involucrados tienen poco conocimiento sobre el manejo y desarrollo de esta materia prima, al igual que entre los actores del sector, existe poca información técnica para el procesamiento y comercialización de los productos.

Según el Informe de Usos y Aportes de la Madera en Costa Rica realizado por la Oficina Nacional Forestal, el valor agregado por el uso de este bien en el país al sector secundario asciende a los 70 millones de dólares y generó más de 5.000 empleos.

La siguiente tabla desglosa el uso de la madera según sector:



**CUADRO 1**  
**Empleo generado y valor agregado por el uso de madera**

Sector Productivo	Empleo	Valor Agregado (USD\$)
<b>1. Sector Primario</b>		
<b>Viveros</b>	355	2,721,551
<b>Aprovechamiento Forestal</b>		
<b>Bosques</b>	99	1,111,486
<b>Plantaciones Forestales (uso local)</b>	819	10,851,091
<b>Plantaciones Forestales (exportación)</b>	258	5,584,786
<b>Terrenos de uso agropecuario</b>	553	7,244,034
<b>Aserraderos</b>		
<b>Bosques</b>	79	1,418,281
<b>Plantaciones Forestales (uso local)</b>	2,039	25,473,397
<b>Plantaciones Forestales (exportación)</b>	67	914,829
<b>Terrenos de uso agropecuario</b>	136	2,286,570
<b>Aserraderos Portátiles</b>	714	9,135,444
<b>Consultores y Regentes</b>	102	2,234,532
<b>2. Sector Secundario</b>		
<b>Fábricas de Moldaduras</b>	450	4,554,980
<b>Fábricas de Muebles</b>	3,450	65,514,457
<b>Elaboración de Tarimas</b>	1,469	11,100,075
<b>3. Sector de Construcción</b>		
<b>Madera usada</b>	2,478	55,115,827
<b>4. Sector de Transporte</b>		
<b>Transporte de madera en troza</b>	296	4,539,553

<b>Transporte de madera aserrada</b>	102	1,997,297
<b>Transporte de madera para exportación</b>	53	1,836,055
<b>Transporte de tarimas</b>	128	1,860,775
<b>5. Sector de Comercio</b>		
<b>Depósitos de madera</b>	859	25,296,490
<b>6. Sector Gubernamental</b>		
<b>MINAET, FONAFIFO, Otros</b>	170	6,239,128
<b>Total</b>	<b>14,676</b>	<b>247,030,638</b>

*Fuente. Elaboración propia con datos del informe de usos y aportes de la madera en Costa Rica, ONF, 2012*

La industria de producción de muebles en el país se ha enfocado tradicionalmente en el mercado nacional, pero con el desarrollo de madera de plantación se abrió paso a producción en una mayor escala para la exportación, basada en un modelo de desarrollo sostenible para evitar la deforestación acelerada de bosques primarios y fomentar la reforestación.

Según datos de la Dirección Actuarial de la Caja Costarricense del Seguro Social (C.C.S.S), existen más de 276 empresas que se dedican a elaborar muebles, de las cuales la mayoría son pequeños fabricantes ubicados principalmente en la provincia de Alajuela.

El país ha experimentado un cambio en el uso de un bien tan importante como la madera, los consumidores cada vez tienen más opciones y el cambio en las tendencias, gustos y preferencias hacen que se presenten más muebles importados hechos de acero y aluminio entre otros, y que estos se vendan a precios menores.

Por su parte, la comercialización de muebles elaborados por un tercero o importados desde el exterior es un negocio relativamente nuevo, en el participan empresas relevantes como La Artística, Altea, Euromobilia, DKsa, El Buen Precio y Urgellés, con proveedores de países como Brasil, Estados Unidos y China.

La demanda de los muebles se ve influenciada por las modificaciones en la cantidad de viviendas nuevas construidas en el país, al igual que por factores demográficos y económicos de los hogares ya establecidos.

Con respecto a los diferentes canales de comercialización, existen en el país importadores/distribuidores minoristas, importadores/distribuidores mayoristas y fábricas nacionales de muebles de madera, los cuales se encargan de suplir las necesidades de sus mismas sucursales, así como de mueblerías y cadenas de tiendas por departamento alrededor del país.

Los importadores son caracterizados por ser generalistas, debido a que venden gran variedad de cosas para el hogar como muebles, electrodomésticos y otros accesorios, lo cual les impide dedicarse a un solo tipo de producto.

Por su parte, la balanza comercial de muebles ha presentado una tendencia deficitaria, ya que las importaciones superan considerablemente las ventas en el exterior de estos productos, las cuales son dirigidas en gran parte a Panamá, Nicaragua y Honduras.

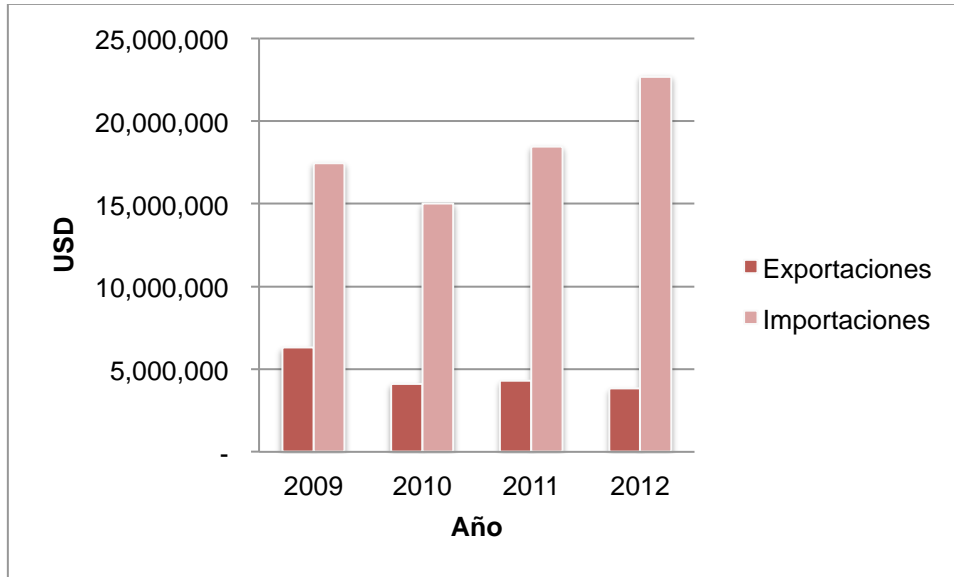


FIGURA 1. Balanza Comercial de Muebles de Madera, elaboración propia con datos de Legiscomex con información de la Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA), 2014.

El consumidor de muebles costarricense tiende a inclinarse por estilos más simples y funcionales, que combinen madera con otros materiales como aluminio, hierro y vidrio entre otros; y con énfasis en resistencia, estructura, comodidad, ergonomía y diseño en general.

La red de comercialización de estos productos es relativamente sencilla, debido a que no posee una gran variedad de intermediarios; se basa en una relación importador-minorista con el fin de hacer llegar las mercancías al consumidor final.

Según la Oficina Nacional Forestal (ONF) en el *informe Balanza comercial y principales tendencias de las exportaciones e importaciones de madera y muebles de madera en Costa Rica (2013)* se puede evidenciar, por medio de las estadísticas, que las importaciones de muebles de madera y de madera aserrada se han mantenido estables con respecto al 2012, debido a las bajas en la industria de la construcción. Por su parte, la mayoría de las importaciones provienen de Chile, seguido de China y Estados Unidos.

Con respecto a la competencia, se puede evidenciar que hay muchas mueblerías artesanales en las afueras del Valle Central, sin embargo estas también comercializan dentro de esta región.. Entre las principales mueblerías de Costa Rica, clasificadas por sector, se encuentran:

**CUADRO 2**  
**Listado de Empresas Comercializadoras de Muebles por Localización**

<b>Empresa</b>	<b>Localización</b>
<b>Abaco</b>	Escazú
<b>Acabados Mármol Prins</b>	Sabana sur
<b>Altea</b>	Escazú, Terramall, Circunvalación, Tamarindo, Liberia
<b>American</b>	Escazú
<b>Arte Brujo</b>	Escazú
<b>Arte Ferro</b>	Heredia
<b>Artemarmol</b>	Escazú
<b>Atocha</b>	Escazú, Plaza Itskatzú, Los Yoses, Tamarindo
<b>Bo Concept</b>	Escazú
<b>Centro mueblero</b>	Deasamparados, Plaza Víquez, Av.Segunda, Tibás, Hatillo 8, Heredia
<b>Cignetti</b>	Escazú
<b>Di Lusso</b>	San Pedro, Pavas
<b>Dismaldi</b>	San Francisco de Dos Ríos
<b>DYMAR</b>	Tibás
<b>El Roble</b>	San José
<b>Essencia decoración</b>	Escazú
<b>Fábrica del mueble de Bambú Rattan y Mimbres</b>	San José
<b>Galería del mueble</b>	Escazú
<b>Giardino</b>	San José
<b>Home Elegance</b>	Guadalupe, Escazú, Tibás
<b>Innovación</b>	Escazú
<b>Intercasa</b>	Escazú
<b>La Artística</b>	San José, Pavas, Curridabat
<b>Life Style</b>	Escazú
<b>Línea Actual</b>	Escazú
<b>Madera Chica</b>	Curridabat
<b>Mercoflex</b>	Pavas, La Garita
<b>Metalex del futuro</b>	Guadalupe
<b>Mueblería la Favorita</b>	San José
<b>Mueblería las Américas</b>	San José
<b>Mueblería las Magnolias</b>	San José
<b>Mueblería las Victorias</b>	Tibás
<b>Mueblería Vinicio S.A</b>	Tibás
<b>Mueblería y colchonería Vanessa S.A</b>	San Antonio de Belén
<b>Muebles Akiro</b>	San José, Paseo Colón
<b>Muebles americanos</b>	Heredia

<b>Muebles de Bambú LARI</b>	Alajuelita
<b>Muebles Imperio Aserrí S.A</b>	San José
<b>Muebles Penichet</b>	Escazú, Curridabat
<b>Muebles Realeza</b>	San José
<b>MUGUI</b>	Guadalupe
<b>Octubre 54</b>	Pavas, Escazú
<b>Piccolo Mondo</b>	Curridabat
<b>Pórtico</b>	Escazú
<b>Tecnimuebles</b>	Guadalupe
<b>Urgellés</b>	Escazú, Sabana
<b>Versátil</b>	Escazú

*Fuente. Elaboración propia con datos la base de datos de Muebles y Decoración, 2013*

Con base en la tabla anterior, se puede evidenciar que la mayoría de las empresas que comercializan muebles o por lo menos las de mayor relevancia para el mercado, se encuentran en el Valle Central, concentradas en el oeste del país.

Actualmente, se puede evidenciar que el consumidor costarricense se inclina por muebles simples y funcionales, estructuralmente resistentes y con diseños innovadores y bonitos. Por su parte, debido a que el mercado es muy pequeño, la red de comercialización es relativamente sencilla, con pocos intermediarios, donde usualmente la relación importador-minorista es unipartidaria.

## 1.2 ASPECTOS GENERALES DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS DE MERCADEO

### 1.2.1 PERSPECTIVAS TEÓRICAS

#### 1.2.1.1 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

El Análisis de las cinco Fuerzas de Michael Porter es un enfoque muy conocido para la programación de la estrategia corporativa, fue desarrollado en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Según Porter, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. El objetivo es mapear la industria para anticipar y mejorar el rumbo de la empresa. El modelo nos presenta los siguientes actores:

1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** conocer la industria permite identificar si existen barreras de entrada altas o bajas, es decir que tan fácil es para un novato ingresar a este mercado. Es necesario que tenga que costarle en términos de inversión, de especialización y de conocimientos; si quiere dominar una porción del mercado.
2. **La rivalidad entre los competidores:** al estar en una industria donde los competidores se encuentran muy bien posicionados, sean muy numerosos, y los costos fijos sean altos; las presiones competitivas son muy fuertes pues

constantemente se estará enfrentado a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3. **Poder de negociación de los proveedores:** cuando los proveedores están muy bien organizados, presentan fuertes recursos y pueden imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido, se está en una industria con poco espacio para la negociación. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la organización, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.
4. **Poder de negociación de los compradores:** ajustando el término poder de negociación a una industria que cuenta con un mercado de clientes muy amplio, cuando el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. Se habla de poder en términos de exigencias en reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la compañía tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.
5. **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** no conviene invertir en un mercado si existen productos sustitutos reales o potenciales. Con mucha más razón si los sustitutos están aplicando nuevas tecnologías en sus procedimientos de producción, con lo cual logran satisfacer las mismas necesidades a precios más bajos y reducir los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria.

Este modelo permite conocer las características más relevantes de la industria en la cual se encuentra inmersa la empresa o se quiere ingresar. Al final se obtiene la rentabilidad de ese mercado, se conocen las ventajas y limitaciones; pone en perspectiva el panorama y abre las oportunidades para desarrollar un plan estratégico ya sea ofensivo o defensivo, por medio de la ventaja competitiva sostenible de la organización.

Sobresalir en la industria depende de que tan efectiva sea la estrategia para adelantarse a los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. Los mercados se vuelven más complejos e impredecibles. La tendencia es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad.

El modelo de las cinco fuerzas Michael Porter le permitirá a la empresa INNOmuebles tener un panorama de la posición actual de esta con respecto a los competidores actuales y potenciales, los proveedores, los clientes y los productos sustitutos que el mercado costarricense puede ofrecer. Al ser una empresa que se diferencia por basar su comercialización en una plataforma en línea, es imperativo para esta estar al tanto de los diferentes actores que puedan incidir en la utilidad del periodo.

## 1.2.2 CONCEPTOS

### 1.2.2.1 MERCADEO Y MERCADO META

Respecto al mercado meta, los autores estadounidenses Philip Kotler y Kevin Keller en su libro *Dirección de Marketing*, lo definen como “la parte del mercado calificado a la que la empresa decide atender” (Kotler y Keller, 2012, pp.85).

Kotler y Keller recalcan la importancia de segmentar el mercado de acuerdo con las diferencias demográficas, psicográficas y de comportamiento de los consumidores. Lo anterior, con el fin de decidir qué segmentos presentan la mejor oportunidad y cuyas características pueden ser satisfechas por la compañía. Una vez seleccionados los diferentes mercados meta, las empresas desarrollan una oferta que buscará posicionarse en la mente de los consumidores.

Con respecto al mercado meta, INNOmuebles se enfoca en profesionales jóvenes con poder adquisitivo medio y medio-alto, lo cual les permite comprar mobiliario, ya sea para la casa que comparten con su familia o el lugar donde habitan de manera independiente. De la misma forma, al ofrecer mobiliario para oficina están abordando el mercado de nuevos empresarios que necesitan equipar su espacio de trabajo.

En relación con los conceptos de mercadeo y mercado meta, la empresa INNOmuebles utiliza principalmente una estrategia de comunicación en línea con redes sociales como su herramienta de escogencia. Facebook se convierte en un canal de comunicación directa al cliente, al igual que un medio masivo para alcanzar su mercado meta; aun así, no se conforman únicamente con esta plataforma, y tienen exposición en otras redes sociales tales como: Twitter, Pinterest, LinkedIn y Google+. A su vez, se apoyan en páginas en internet de compra y venta de bienes como Encuentra 24, OLX, Todobienes.com y MercadoLibre.cr.

Asimismo, cuenta con medios propios para facilitar la logística y distribución de sus productos a todo el Valle Central; para lo cual utilizan un camión rotulado que brinda publicidad móvil a todos los lugares donde este se desplace.

Para efectos del trabajo en cuestión, es imperativo definir el mercado meta de la empresa que proyecte la investigación, debido a que este permitirá determinar las estrategias de mercadeo a utilizar, las cuales conllevarán a una mejora esperada en la comercialización de sus productos.

#### 1.2.2.2 GRUPOS ESTRATÉGICOS

Revuelto y Fernández mencionan en su libro *La utilidad del análisis de grupos estratégico que:*

*La definición de grupos estratégicos se remonta al año 1972, cuando Hunt, introdujo esta nueva concepción, el autor desarrolla este tema haciendo alusión a un conjunto de empresas que dentro de una misma industria desarrollan conductas similares a lo largo de una serie de dimensiones estratégicas claves. (Revuelto L. & Fernández R. 2009, pp. 49)*

La definición de grupo estratégico es relativamente nueva, y se ha popularizado en las empresas como una técnica de análisis que proporciona información a los directivos de empresas acerca de las fortalezas y debilidades de las empresas que conforman un determinado grupo, así como amenazas y oportunidades que puedan tener con respecto a los demás rivales.

Actualmente existen tres enfoques que ayudan a clasificar los grupos estratégicos:

- Enfoque de Posicionamiento: Es uno de los mayormente utilizados. Se suele basar en el posicionamiento producto/mercado. Además define grupos estratégicos en función al gasto en que incurren las empresas, para poder sostener el posicionamiento obtenido.
- Enfoque de recursos y capacidades: Por lo general se basa en la competencia existente entre compañías que poseen similitud en sus recursos y capacidades.
- Enfoque de psicología cognitiva: Se basa en cómo los competidores se perciben y perciben a los demás, en un determinado grupo estratégico.

Por ende, la definición de grupo estratégico está dada de la siguiente forma, tal y como lo explica Sainz de Vicuña en su libro *El Plan Estratégico en la Práctica*: “Un grupo estratégico consiste en aquellas empresas rivales que tienen enfoques y posiciones competitivas similares en el mercado” (Sainz de Vicuña J. 2012, pp. 106).

Según el autor, un grupo estratégico es como una especie de clasificación usada para agrupar empresas que tengan similitudes en un mismo mercado, lo cual permite a todas las empresas competidoras sacar sus propias conclusiones respecto a su competencia y pensar en estrategias que los hagan diferentes a los demás y les generen una ventaja competitiva.

Para esto se han diseñado matrices de grupos estratégicos que permiten conocer aspectos tales como la posición de la empresa con respecto a factores de éxito claves, así como información sobre los competidores directos e indirectos de la compañía, la calidad de los productos y servicios que ofrecen y que dan los competidores, entre otras.

Para INNOmuebles el análisis de grupos estratégicos es aplicable debido a que este mide su desempeño con respecto a las demás empresas competidoras de la industria mobiliaria: DKsa, La Artística, Euromobilia, American Furniture Store, Ashley, Octubre 54, Mugui, Muebles Akiro, entre otras.

Además, el análisis mencionado anteriormente le permitirá clasificarse en un determinado grupo estratégico con el fin de conocer contra quienes realmente compite. La investigación a realizar representa un instrumento para determinar el posicionamiento que tiene la empresa en el mercado, así como para identificar fortalezas y debilidades que podrían estar impactando a la misma.

### 1.2.2.3 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Una herramienta relevante para conocer las características básicas necesarias que debe tener una empresa en una industria en particular es el análisis de los Factores Críticos de Éxito.

Thomas Wheelen, en su libro *Administración estratégica y política de negocios* define los factores críticos de éxito de la siguiente manera: “Los factores de éxito clave son



*variables que afectan significativamente la posición competitiva general de las empresas en una industria específica” (Wheelen, 2007, pp. 91).*

Arthur A. Thompson, en su libro *Administración Estratégica*, desarrolla una lista de esos factores realmente trascendentales como: *“atributos del producto, competencias, capacidades competitivas y logros comerciales con el mayor efecto en el éxito competitivo futuro del mercado”* (Thompson, 2008).

Los Factores Críticos de Éxito de la Industria son todos aquellos atributos estrictamente necesarios que debe poseer una empresa si desea triunfar, o por lo menos mantenerse en una industria en particular. El conocimiento de estos es vital para comparar las características que brinda la empresa a sus clientes en la actualidad y con base en eso extraer los puntos de mejora o establecer en qué puntos se destaca.

Los Factores Críticos de Éxito que posee INNOmuebles incluyen: la comodidad que representa para el cliente el poder acceder a una plataforma de comercio en línea, lo que le permite ver los productos disponibles e incluso comprarlos, la relación calidad-precio y el amplio uso de las redes sociales como canal de comunicación.

Conocer y explotar los factores mencionados anteriormente, le permite a INNOmuebles destacar con respecto a las demás empresas competidoras e influenciar el proceso de toma de decisiones de compra de sus clientes actuales y potenciales.

#### 1.2.2.4 BENCHMARKING

El nacimiento del término “benchmarking” como tal, suele otorgarse a Xerox Corporation, compañía norteamericana que para inicios del último cuarto del siglo XX emprendió esta experiencia con la finalidad de hacerle frente a la competencia que estaba produciendo a costos mucho más bajos.

Gustavo Morales narra en su libro *Benchmarking*:

*En 1979 Xerox inició un proceso denominado benchmarking competitivo. Benchmarking se inició primero en las operaciones industriales de Xerox para examinar sus costos de producción unitarios. Se hicieron comparaciones de productos seleccionados, de la capacidad y características de operación de máquinas de copiar de los competidores y se desarmaron sus componentes mecánicos para analizarlos. Estas primeras etapas de benchmarking se conocieron como comparaciones de calidad y características del producto (Morales, 2011, pp. 5).*

De esta manera, el nacimiento de los conceptos derivados de la comparación con los competidores fue atribuido a Xerox, pero esto impulsó posteriormente a otras empresas a utilizarlo.

*Un número creciente de compañías avanzadas empezó a utilizar benchmarking a principio de los ochenta, sin preocuparse de cómo lo llamaban, y una o dos compañías de consultores aprovecharon la ocasión para ofrecer servicios de benchmarking a compañías a*

*las que les gustaba la idea pero no la ponían en práctica en su casa (Boxwel Jr, 2011, pp. 13).*

En su libro, *Marketing* (versión para Latinoamérica), Philip Kotler y Gary Armstrong mencionan lo siguiente:

*El acto de comparar los productos y procesos de la empresa con los de los competidores o los de las compañías líderes en otras industrias para descubrir formas de mejorar la calidad y el desempeño (Kotler y Armstrong, 2007, pp. 535).*

El análisis benchmarking es útil para conocer los puntos en los que los competidores de una industria en específico se han logrado destacar y por ende, servir de mejor manera al consumidor al ofrecerles un valor agregado. Dichos puntos se comparan con los que actualmente brinda la empresa en cuestión y se trabajan con el fin de mejorar.

Boxwell Jr. destaca que el benchmarking se está practicando en la actualidad muy ampliamente por tres razones:

- Es un medio muy eficiente de introducir mejoras.
- Ayuda a la organización a implementar estas mejoras más rápidamente.
- Tiene en sí el potencial de elevar significativamente las prestaciones colectivas de las empresas.

Al realizar un benchmarking, INNOmuebles podrá conocer las debilidades y fortalezas de las diferentes empresas que conforman sus competidores; con este análisis también filtrará todas las compañías del mercado para destacar los líderes del medio y los competidores directos, con los que podrá compararse para ver elementos claves que pueda o no estar implementando dentro de su estrategia.

Teniendo estos elementos claves, INNOmuebles podrá mejorar su estrategia actual e implementar las características a nivel de operación, gestión, logística, distribución, comunicación, financieras y de comercialización proporcionadas por el estudio y que le sean de utilidad. Para efectos del presente trabajo, las áreas más relevantes son las relacionadas al mercadeo, como la comunicación en línea, los medios de distribución, el uso de internet para la venta de productos, entre otros.

#### 1.2.2.5 MATRIZ FODA

Relacionado con el tema de la planeación estratégica, junto con otras herramientas analíticas como el benchmarking, se encuentra el FODA o SWOT (por sus siglas en inglés), que es un método de estudio de una empresa a través del análisis de sus características internas y externas.

Arthur A. Thompson, en su libro *Administración Estratégica*, lo define claramente así:

*...es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las capacidades y deficiencias de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas de su bienestar futuro (Thompson, 2008, pp.88).*

Su origen se atribuye al trabajo de Albert Humphrey en los años sesenta y setenta, durante su labor en el Stanford Research Institute. Su planteamiento era simple: lo que está bien en el presente es satisfactorio, bien en el futuro es una oportunidad; mal en el presente es una falla, y lo malo en el futuro es una amenaza (Humphrey, 2004). De esta manera, por sus siglas en inglés, se le conoció como SOFT, que posteriormente se convertiría en al actual SWOT o FODA.

La matriz FODA es una herramienta analítica apropiada para trabajar con información limitada sobre una empresa o institución, en las etapas de diagnóstico o análisis situacional, con miras a la planeación integral. Es un modelo sencillo y claro que provee dirección y sirve como base para la creación y el control de planes de desarrollo de empresas y de comercialización. Esto se logra al evaluar las fuerzas y debilidades de la organización (lo que esta puede y no puede hacer), además de las oportunidades y amenazas (condiciones externas potenciales favorables o desfavorables)(Robbins y Coulter, 2005, pp.185).

En su libro *Marketing*, Kerin, Hartley y Rudelius plantean una matriz que divide cada uno de estos factores según su ubicación, en internos y externos, y según el tipo de factor en favorable o desfavorable, de la siguiente manera:

**CUADRO 3**  
**Matriz de factores según ubicación y tipo**

Ubicación del factor	Tipo de factor	
	Favorable	Desfavorable
<b>Interno</b>	Fortalezas	Debilidades
<b>Externo</b>	Oportunidades	Riesgos (Amenazas)

**Fuente.** Elaboración propia con datos de Kerin, Hartley y Rudelius, 2012

La matriz FODA proporcionará a la empresa INNOmuebles la reafirmación de elementos internos que podrían ser fortalezas, tales como: el uso de redes sociales como canal de comunicación con el cliente, contar con un medio de transporte propio para la distribución de los productos dentro del Valle Central y la innovación en los medios de comercialización, utilizando una plataforma en línea que se adapta a los gustos y preferencias de su mercado meta. También le permitirá identificar debilidades como el aumento de los costos fijos al adicionar un punto de venta físico, como medio para sopesar la falta de experiencia del consumidor costarricense en cuanto a compras en línea. Así mismo revelará los elementos externos que se considerarían oportunidades como la comercialización de productos fuera del Valle Central, la tendencia creciente de las compras en línea en Costa Rica y la variedad de alternativas de proveedores extranjeros para el mercado mobiliario; así también amenazas como la posible entrada de comercializadoras internacionales de muebles como Ikea y las potenciales modificaciones en el tema impositivo que afecten las importaciones. Este instrumento, en conjunto con otras herramientas analíticas, facilitará la tipificación de problemas durante el presente

trabajo. Esto corresponde a la primera etapa de la creación e implementación de la investigación de mercados.

#### 1.2.2.6 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La toma de decisiones es la tarea principal de un gerente, es un factor clave para el éxito de las organizaciones; y para tomar tales decisiones es importante tener el mínimo posible de incertidumbre. En estas situaciones, la experiencia es un elemento significativo pero no suficiente, por lo que es deseable tener a mano toda la información relevante posible.

El uso de la investigación de mercados se remonta a algunos siglos atrás, algunos autores hacen alusión a que dio sus primeros pasos en Alemania. Mishra en su libro *Modern Marketing Research* expone lo siguiente:

*La investigación de mercados informal es antigua. En 1380, Johan Fuggar dejó su nativa Swabian en Aussburg para obtener un puesto internacional en la industria textil donde intercambió cartas detalladas de condiciones comerciales y financieras de sus diferentes sucursales. Posteriormente compartieron sus conocimientos del cambio de las condiciones de oferta y demanda de sus bienes. (Mishra, 2008, pp. 20)*

En fechas posteriores se dieron diferentes expresiones de investigación de mercados. pero de manera informal. Este autor amplía que en los Estados Unidos, el concepto se adoptó y popularizó con el nacimiento de empresas como Du Pont, a quienes se les otorga la creación de algunos métodos de investigación y Kellogg Company, que utilizó por primera vez en 1911 la encuesta postal.

Merino, Pintado, Sánchez, Grande, y Estévez (2010) indican que la investigación de mercados se debe considerar como un instrumento que reduce los riesgos y que por lo tanto permite tomar decisiones más acertadas. Una empresa que se lance a conquistar un segmento de mercado debe tener al menos un conocimiento básico de la estructura y el funcionamiento de este, o de lo contrario, se expone a unas altas probabilidades de fracaso comercial, ya sea aplastada por la competencia o ignorada por el consumidor.

Kotler y Armstrong (2007) definen la investigación de mercados como: “...el diseño, la recopilación, al análisis y el informe sistemático de datos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta una organización”.

Otra perspectiva es la de Zikmund y Babin, quienes definen el término desde un punto de vista más científico:

*Es la aplicación del método científico en la búsqueda de la verdad acerca de los fenómenos de marketing. Estas actividades incluyen la definición de las oportunidades y problemas de marketing, el desarrollo de ideas y teorías, la definición del problema, la búsqueda y acopio de la información, el análisis de los datos y la*

*comunicación de las conclusiones y sus consecuencias.*(Zikmund y Babin, 2008, pp. 5)

Se incluye dentro de la investigación de mercados la información que se pueda recopilar acerca de competidores, posibles clientes, productos sustitutos, crecimiento del mercado, regulaciones comerciales, tendencias de la industria, y cualquier otra información que pueda parecer pertinente.

Mullins, Walker, Boyd y Larréché identifican en su libro *Administración de Marketing* el Enfoque en la Toma Estratégica de Decisiones, un modelo del proceso de investigación de mercados, de seis pasos, detallados a continuación:

- Identificar el problema administrativo y establecer metas de investigación: el uso de herramientas analíticas como el análisis de las cinco fuerzas de Porter, o la matriz FODA, son de utilidad para llegar a estos problemas. El resultado es un conjunto de objetivos que dará inicio a la investigación.
- Determinar las fuentes y los tipos de datos necesarios. Se determina si se utilizarán datos primarios o secundarios, métodos cuantitativos o cualitativos, entre otros.
- Diseño de la Investigación: se determina el método de recolección de datos y se elabora el instrumento de investigación, el método de comunicación con quienes participarán en esta y el diseño del plan de muestreo, que determina, entre otras cosas, el tamaño de la población, el tamaño de la muestra que permita obtener un nivel aceptable de confianza y el método de muestreo.
- Recolectar datos: consiste en el trabajo de campo de la investigación, es una de las partes más difíciles y contribuye más al error total que cualquier otro paso del trabajo.
- Analizar los datos: una vez recolectados los datos, deben procesarse los formatos completados, a fin de obtener la información para cuya recolección fue diseñado el proyecto.
- Reportar los resultados al tomador de decisiones: se regresa a las metas y se reporta lo que se haya encontrado. (Mullins, Walker, Boyd y Larréché, 2008, pp. 168-175)

Finalmente existen, a grandes rasgos, tres principales tipos de investigación derivados de las técnicas y propósitos que las caracterizan. Las mismas son la exploratoria, la descriptiva y la causal.

La investigación exploratoria se realiza para aclarar situaciones ambiguas o descubrir ideas potenciales para oportunidades de negocios. No pretende aportar evidencia concluyente a partir de la cual se determine un curso de acción particular. En ese sentido no es un fin en sí misma (Zikmund y Babin, 2008, pp. 51).

El segundo de los tipos de investigación es la descriptiva, utilizada para la obtención de diagnósticos en los mercados, por ejemplo, a través del conocimiento de las creencias y sentimientos que hacen que los consumidores determinen su comportamiento ante las marcas de la empresa, así como las de la competencia.

El propósito principal de la investigación descriptiva, como se deduce de su nombre, es describir las características de objetos, personas, grupos, organizaciones o entornos, es decir, trata de “pintar un cuadro” de una situación. A menudo la investigación descriptiva ayuda a mostrar el perfil de los segmentos de mercado (Zikmund y Babin, 2008, pp. 51).

El tercer tipo es la Investigación causal, en este caso los autores la identifican de la siguiente manera:

*Si quien toma las decisiones conoce la causa de resultados importantes, como las ventas y la satisfacción del personal, entonces tomará resoluciones firmes y positivas. Las inferencias causales son muy poderosas porque llevan a un mayor control. La investigación causal permite que se hagan inferencias causales, identifica las relaciones entre causa y efecto (Zikmund y Babin, 2008, pp. 53).*

La investigación de mercados de clase cualitativa, descriptiva a la luz de un paradigma interpretativo, permitirá a INNOmuebles conocer si la percepción de sus clientes es equiparada con el pensamiento que la empresa tiene de ellos. Esta proporcionará información sobre los elementos que la empresa considera como fortalezas, entre los cuales están la plataforma de comercio en línea y la comunicación directa por medio de las redes sociales. Además analizará si existen otros elementos que los clientes actuales y potenciales consideren relevantes para sobresalir en la industria, los cuales podrían ser considerados como Factores Críticos de Éxito.

Asimismo, al realizar esta investigación se identificarán potenciales segmentos de mercado que la empresa puede no estar atacando como podría ser un grupo demográfico de mayor edad al grupo etario establecido entre los 25 y 40 años, un estrato socioeconómico más alto que el medio-alto, o un área del país diferente al Valle Central, donde no se comercialicen sus productos.

A través de la investigación de mercados se obtendrá información que será la base para la creación de una propuesta de Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa, de manera que le permita acercarse a los segmentos que de esta se desprendan, además de fortalecer relaciones con sus actuales clientes. Con esto se pretende aumentar el volumen de ventas de INNOmuebles y por ende, mejorar su situación en el mercado.

#### 1.2.2.7 POTENCIAL DE MERCADO

*“El primer paso en la evaluación de oportunidades de comercialización de cualquier producto consiste en estimar la demanda total del mercado (Kotler y Keller. 2011, pp. 816). Con estas palabras de su libro *Marketing Management*, Philip Kotler, más conocido como el padre del Marketing, indica en la frase anterior, la importancia que tiene para toda empresa el estimar o tener conocimiento acerca de la demanda del mercado que se*

prevé para su negocio, como una manera de evaluar oportunidades en las ventas de productos.

Esta técnica fue muchas veces obviada en el pasado, por desconocimiento, pero en la actualidad tomó fuerza y se convirtió en un punto de partida para todas las empresas que desean aumentar su volumen tanto de ventas, así como de clientes potenciales a los cuales poder atraer y poder captar.

El potencial de mercado se define como la dimensión del mercado total expresada en volúmenes o cifras de venta, o bien en número de clientes; o una estimación de lo que se va a vender en un periodo y lugar determinado. Depende, en la mayoría de los casos, de la manera en que una empresa realice ciertas acciones comerciales para obtener más ventas, así como en gran manera de la situación económica del país en el que la compañía este situada.

*La demanda de mercado de un producto se define como el volumen total que sería comprado por un grupo definido de clientes en un entorno de marketing y con un esfuerzo de comercialización definidos (Donnet, M.L., López, D., Arista, J., Carrio, F., Hernández, V., González, A. El potencial de mercado de semillas mejoradas de maíz en México. 2012 pp. 4).*

Es por esta razón que a este concepto también suele denominársele como “mercado potencial”. Un mercado potencial puede definirse como la cantidad máxima de un producto o servicio que puede ser vendida durante un periodo determinado.

A través de la definición del potencial de mercado una empresa puede obtener información acerca de cómo distribuir sus productos o servicios de la mejor manera, así como tomar decisiones referentes a la ubicación del negocio o asignación de recursos, qué deben hacer para mejorar sus condiciones de mercado potencial y de esa forma tomar medidas para llevar a cabo una evaluación de su desempeño en la industria.

Mediante la comprensión del potencial de mercado para la empresa INNOmuebles, se puede facilitar la definición del tamaño de la población y la muestra para el trabajo de campo a desarrollar y a la vez obtener una visión más amplia de la demanda potencial de los productos de la empresa en el Valle Central.

Dado que la empresa actualmente se enfoca en su mercado meta, definido como profesionales jóvenes de ingreso medio y medio-alto, que habitan en el Valle Central, realizar una investigación de mercados producirá resultados que permitirán identificar el o los posibles segmentos en los que INNOmuebles puede incursionar y sus características. Así mismo, se podrá determinar si dichos segmentos representan un mercado potencial para la empresa y desarrollar un Plan Estratégico de Mercadeo acorde con estos resultados.

#### 1.2.2.8 VENTAJA COMPETITIVA

Las empresas hoy día, independientemente de la industria en la que se desenvuelvan dentro del mercado, aspiran a alcanzar ventaja competitiva sobre las otras organizaciones

de igual giro. Esto les permitirá destacar por ciertos aspectos determinados y mantenerse un paso por delante de la competencia.

Se puede considerar al profesor estadounidense de la Universidad de Harvard, Michael Porter, como uno de los precursores de dicho concepto a principios de la década de los ochentas con el lanzamiento de su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. En este libro se desarrollan las famosas cinco fuerzas de Porter, el concepto de estrategia o ventaja competitiva como clave para sacar el mayor provecho posible a estas cinco fuerzas competitivas y las tres estrategias genéricas (liderazgo en costos, diferenciación y enfoque).

Los especialistas estadounidenses en mercadeo Philip Kotler y Kevin Keller, en su libro *Dirección de Marketing*, definen el concepto de ventaja competitiva de la siguiente manera: “La Ventaja Competitiva de una empresa es su capacidad para lograr resultados que de una u otra manera, sus competidores no pueden alcanzar” (Kotler y Keller, 2006, pp. 150).

Podemos entender entonces, con base en la definición anterior, que la ventaja competitiva es fundamental para toda empresa ya que le permite establecer puntos a favor con los que su competencia no cuenta. Básicamente, lo que se quiere es ofrecer valor a los clientes.

Respecto a lo mencionado, el objetivo es lograr posibles ventajas que sean sostenibles sobre los competidores y para ello la organización debe tener un conocimiento honesto de sus competencias fundamentales, estas, según Kerin, Hartley y Rudelius (2009, pp. 10), son sus capacidades especiales, como técnicas, tecnologías y recursos que la diferencian de otras y ofrecen valor a sus clientes. Esto conduce al éxito, sobre todo si otras organizaciones no pueden copiarlas.

Mediante el entendimiento de la naturaleza de la empresa, de la industria y de las necesidades de los clientes actuales y potenciales de INNOmuebles es posible establecer puntos relevantes que pueden permitirle mayor estabilidad y crecimiento en el mercado.

INNOmuebles tiene una gran presencia en medios de comunicación en línea como redes sociales, su plataforma de comercio en línea y páginas en internet de compra y venta. Se puede identificar ésta como su característica diferenciadora más importante. Adicionalmente, se puede hacer mención de otras buenas características como: una excelente ubicación del punto de venta físico, buena calidad en sus productos, precios competitivos, medio de transporte propio para la distribución, el manejo de una variedad de estilos, la venta de muebles modernos e innovadores, experiencia en la importación de muebles, entre otros.

Estos factores son los que componen actualmente la estrategia de INNOmuebles y deben ser tomados en cuenta para el establecimiento de una eventual Estrategia de Mercadeo que considere los resultados obtenidos de la investigación a realizar.



### 1.2.2.9 DIFERENCIACIÓN

La diferenciación es una de las estrategias genéricas propuestas por Michael Porter, que sirve para determinar un punto de partida para la creación de una estrategia. Por tanto, se considera a este catedrático estadounidense como el precursor del concepto de diferenciación en el ámbito del mercadeo.

La diferenciación es básicamente aquel conjunto de aspectos que ofrece una empresa a los clientes y que de alguna manera procura mayor valor, que los productos o servicios propuestos por los competidores.

Trout y Rivkin (2008, pp. 8) mencionan que con el paso del tiempo y el aumento del comercio mundial, los mercados se han llenado de diferentes opciones para el consumidor. El cliente tiene tantas alternativas entre las cuales puede escoger que los vendedores pueden terminar pagando un alto costo por sus equivocaciones. Por lo tanto, las empresas deben buscar la diferenciación para sobrevivir.

Relacionado con lo anterior, Kotler y Keller (2006, pp. 56) mencionan que, a la luz de esta estrategia, la empresa se concentra en alcanzar mejores resultados con base en alguna ventaja importante que valora la mayor parte del mercado. La compañía debe centrarse en aquellas fortalezas que contribuyan a la diferenciación.

Estos autores, hacen referencia a algunas de las dimensiones que ayudan a una organización a diferenciar su oferta de mercado:

- Diferenciación por medio del producto: centrada en las dimensiones de producto (forma, características, resultados, componentes, duración, confiabilidad, posibilidades de reparación, estilo y diseño) o de servicio (facilidad de pedido, entrega, instalación, mantenimiento y reparación).
- Diferenciación por medio del personal: competencia, cortesía, credibilidad, confiabilidad, responsabilidad y comunicación.
- Por medio del canal: cobertura, capacidad y funcionamiento de sus canales de distribución.
- Por medio de la imagen: manera en la que el público percibe a la empresa y sus productos.

Es importante identificar los aspectos y la estrategia que permita hacer de INNOmuebles una empresa a la vanguardia de la diferenciación tanto en productos, como en giro de negocio.

La empresa se enfoca en dos pilares para diferenciarse de sus competidores, los cuales son: por medio de sus productos, que son innovadores y de buena calidad y poseen estilos y diseños variados; y por medio del servicio, al ofrecer la entrega e instalación de sus productos y facilidades de compra por medio de su sitio en línea

El explotar fundamentos propios de la empresa y difíciles de imitar permitirá a INNOmuebles desarrollarse de manera competitiva dentro del mercado.

#### 1.2.2.10 ESTRATEGIA

La palabra estrategia es un término sumamente amplio, el cual se remonta a muchos siglos atrás. El término estrategia se deriva del latín “*strategia*”, esta a su vez está compuesta por dos términos griegos: el primero “*stratos*” que quiere decir ejército, y el segundo “*agein*” que se refiere a un guía o conductor. Por lo tanto, en siglos anteriores la estrategia era vista como el arte de dirigir operaciones militares. Es por esta razón que es atribuida a uno de los mejores tácticos que han existido y cuyas palabras han perdurado a lo largo de los años mediante su libro llamado *El Arte de la Guerra*. Sun Tzu gran estratega chino, fue uno de los practicantes e inventores de una de las técnicas más utilizadas en la actualidad.

Con el paso del tiempo, este término evolucionó y se adaptó a muchos ámbitos de la vida cotidiana tales como la administración, el mercadeo, la negociación y la educación. Pero para efectos del presente trabajo se abarcará solamente la estrategia empresarial en sus diferentes campos de acción.

Como lo indica Porter en su libro *¿Qué es estrategia?*, esta conlleva un conjunto de actividades únicas con el fin de lograr conseguir el objetivo propuesto: *“La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor”* (Porter M. 2011, pp.102).

Una estrategia exitosa es aquella que implica elegir actividades que sean diferentes a las de los rivales y que sean difíciles de reproducir o imitar por los demás, o bien una ventaja competitiva que se pueda conservar a través del tiempo. Carrión menciona en el libro *Estrategia: de la visión a la acción*, lo siguiente:

*La estrategia se puede entender como un plan (que mira al futuro) y como un patrón o modelo (lo realizado en el pasado). Las empresas desarrollan planes para el futuro (estrategia proyectada o planificada) y a su vez entienden su pasado (estrategia realmente realizada)(Carrión J. 2007, pp. 40).*

La estrategia es de vital importancia en cualquier industria de negocios. Para INNOmuebles la estrategia debe ser uno de los pilares más importantes, puesto que en la industria existe mucha competencia (ver Tabla 2, pp. 8), tanto de productores locales de muebles como de las grandes empresas importadoras.

En la actualidad, la estrategia aplicada por la empresa se basa en ofrecer productos innovadores y de buena calidad a precios bajos, así como en explotar su amplia presencia en internet para comunicarse con sus clientes actuales y potenciales y ofrecerles paquetes especiales, promociones e información sobre nuevos productos. Además, se aprovecha esta comunicación con el cliente para recibir retroalimentación como un medio de sondeo informal.

Los resultados que se obtengan en la investigación de mercados propuesta permitirán revisar la estrategia actual de INNOmuebles y sugerir los cambios que pudieran ser necesarios, con los cuales se pretende dar a la empresa la capacidad de destacar respecto a las demás organizaciones de la industria.

### 1.2.2.11 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Un plan estratégico es un documento en el que la organización empresarial intenta plasmar cuál será la estrategia a seguir para alcanzar los objetivos y metas planeados previamente. Por lo general, un plan estratégico dura de uno a cinco años para ser implementado. La función del plan estratégico consiste en convertir los objetivos en acciones que lleven a la compañía a alcanzar la visión y misión ya establecidas.

Según menciona Gabriel Carron en su trabajo para la UNESCO, *Strategic Planning and Rationale*, los orígenes de la planeación estratégica vienen del ambiente militar de la antigüedad. Se esperaba que los estrategas idearan y prepararan los planes de alto nivel para lograr los objetivos militares de largo plazo, y no que se encargaran de los movimientos del día a día en el campo de batalla, tarea que corresponde a la táctica y no a la estrategia (Carron, 2010, pp. 7).

Indica Carron que, desde sus orígenes militares, se han mantenido dos características de la planeación estratégica:

- La primera es pensar en grande, tomando en consideración todas las posibles opciones y prestando cuidado al ambiente cambiante.
- La segunda es enfocarse en lograr un objetivo final claro y firme.

Respecto a la transferencia de la planeación estratégica desde campo militar hacia el campo de los negocios, esta se popularizó alrededor de los años sesenta, aunque sin duda ya se venía usando desde hacía mucho antes (Carron, 2010, pp.7).

En su libro *Manual de Planeación Estratégica*, Martín Álvarez Torres define la planeación estratégica como:

*El proceso mental que generalmente realiza año con año el equipo directivo para diseñar e implantar el Plan Estratégico que le permitirá enfrentar con éxito el cambio organizacional (Álvarez, 2006, pp. 28).*

El plan estratégico mencionado anteriormente viene a ser entonces una guía que define cómo se va a proceder en los años siguientes, y que según Álvarez debe contener cuatro partes esenciales:

- Objetivos: que son los resultados por alcanzar.
- Estrategias: que indican cómo alcanzar esos resultados.
- Programa de Trabajo: las actividades que se desarrollarán durante el periodo de planeación.
- Responsables: las personas que se encargarán de desarrollar las actividades del programa de trabajo.

La Planeación Estratégica se subdivide en tres niveles:

- Nivel Corporativo: En este nivel los actores principales son los estrategas, es decir la Junta Directiva de la compañía, quienes obtienen procesan y analizan información pertinente que lleve a evaluar la situación de la empresa.
- Nivel Funcional: Sirve para hacer un diagnóstico de FODA acerca de los objetivos planteados.
- Nivel Operativo: En este nivel se toma la información que los directores ejecutivos previamente concluyeron para empezar a realizar planes de acción que lleven a la empresa a cumplir las estrategias planeadas.

Se reconoce la posibilidad de que la planeación estratégica posea fallas en el sentido de que esta se produce en los niveles superiores de la empresa, y quienes se encargan de crear el plan estratégico pueden no estar del todo familiarizados con lo que sucede en los niveles inferiores de la organización.

La visión de INNOmuebles brinda una idea del objetivo que poseen como empresa, al afirmar que se desean convertir en "...la opción número uno para el comprador costarricense al momento de adquirir sus muebles para el hogar"- Con base en este objetivo y tomando como referencia los resultados generados por el trabajo de campo, se podrán determinar, tanto la estrategia para alcanzar la visión anteriormente mencionada, como el programa de trabajo y los responsables de ejecutarlo.

#### 1.2.2.12 ESTRUCTURA DE COSTOS

Antes de hablar de la estructura de costos, es válido hablar sobre los costos en sí y sobre su registro. Los costos comenzaron a registrarse desde la antigüedad y ya para la edad media era común que los comerciantes llevaran un registro contable de los costos de sus empresas, tales como salarios y los materiales.

Las primeras documentaciones de una contabilidad de costos sistematizada se pueden trazar hasta los fabricantes italianos de telas en el siglo XVII, aunque también otros autores las sitúan en épocas anteriores, ya en el siglo XIV, pero siempre manteniendo su relación con el comercio. Se puede afirmar entonces que el desarrollo de la contabilidad de costos va directamente ligado al desarrollo comercial (Prieto, Santidrián y Aguilar, 2006, pp 3).

Lo anterior tiene su explicación en que uno de los principales objetivos de las empresas comerciales es generar utilidades, pero para obtenerlas es necesario vender bienes o servicios, lo cual tiene a su vez un costo para la organización. Está claro que los costos deben ser inferiores al precio de venta. Para dejarle espacio al margen de utilidad y para aumentar ese margen hay dos opciones: aumentar el precio de venta, reducir los costos o ambos.

Para reducir los costos es necesario a su vez conocer cómo se estructuran, lo cual varía dependiendo del ramo al que se dedique una empresa. Todo proyecto insta a realizar una revisión monetaria de la estrategia que se desee implementar, para ello se toma en cuenta la estructura de costos que posee la empresa.

La estructura de costos es definida por Horngren, Sundem y Stratton en su libro *Contabilidad Administrativa* como una: "...combinación de los factores de costos variables y fijos..." (Horngren, Sundem y Stratton, 2006, pp. 59).

La estructura de costos puede verse además como el valor porcentual de los costos específicos respecto a los costos totales. Es necesario conocer de cerca la estructura de costos, ya que esta proporciona información útil acerca de las áreas que generan los mayores egresos de la organización.

Manuel Botero menciona en su artículo "La estructura de costos de un negocio" que los costos pueden clasificarse por función, de la siguiente forma:

- De producción: se incluyen la compra de materias primas e insumos.
- De comercialización, tales como los costos de promoción y el pago a vendedores.
- De apoyo.
- Financieros.

Al mismo tiempo, todos los costos se pueden clasificar en fijos o variables y estos se pueden subdividir en niveles cada vez más específicos como, por ejemplo, los costos unitarios de producir una pieza específica para una máquina. De esta forma, se puede saber cuáles procesos son los más onerosos y se pueden comparar sus costos con los ingresos que se derivan de ello, para determinar si el proceso genera utilidades o no (Botero, 2012).

Un análisis de esta estructura puede arrojar luz sobre aquellos gastos que podrían reducirse para mejorar las utilidades y también se puede utilizar para comparar frente a las estructuras de otras empresas de la misma industria, con el fin de identificar ventajas de una u otra parte.

El crecimiento de INNOmuebles ha hecho que se incrementen sus costos fijos por la adquisición de un camión para la distribución de sus productos y el alquiler de un local comercial ubicado en San Pedro de Montes de Oca, a finales del año dos mil trece y posteriormente, su ampliación a inicios del año dos mil catorce, ya que antes sólo contaban con una bodega para el almacenamiento del inventario.

En cuanto a sus costos variables, estos se relacionan directamente con sus proveedores, dado que muchos de sus productos provienen del extranjero, especialmente desde China, lo que conlleva costos adicionales relacionados al proceso de importación como los costos de transporte y las cargas impositivas.

Se debe tomar en cuenta la estructura de costos de INNOmuebles, en especial sus costos de comercialización y cuántos fondos en este rubro deben ser destinados al Plan Estratégico de Mercadeo que se planteará en el desarrollo del presente proyecto.

### 1.2.2.13 RENTABILIDAD Y SOLVENCIA

Los registros contables modernos permiten determinar la estabilidad financiera de las empresas mediante la aplicación de razones financieras. Estas prácticas se crearon para efectos de informar y llevar un control en organizaciones cada vez más complejas.

La rentabilidad de una empresa, definida como su “*capacidad de obtener ingresos*”, es relevante en tanto se relacione con su solvencia, la cual está definida a su vez como: “*la capacidad de una empresa para cumplir sus obligaciones financieras*” (Warren, James y Fees, 2005, pp.697).

Esto se debe a las mayores facilidades de las empresas rentables para conseguir fondos y cumplir a tiempo con sus obligaciones financieras, y en última instancia, se relaciona con su flujo de efectivo. Por ello, es muy importante considerar si un proyecto comercial será capaz de obtener suficientes ingresos (ya sean por ventas o mediante crédito) antes de tener que hacer frente a sus obligaciones.

Se explica la interrelación entre la rentabilidad y la solvencia al mencionar que

*...una empresa que no puede pagar sus deudas con oportunidad puede experimentar dificultades para obtener crédito. Una falta de crédito disponible puede, a su vez, llevar a una disminución de la rentabilidad de la empresa. [...] Asimismo, una empresa que es menos rentable que sus competidores probablemente se encontrará en desventaja para obtener crédito nuevo... (Estupiñán y Estupiñán, 2006, pp. 130).*

De lo anterior, se entiende que las entidades bancarias revisen las razones financieras en busca de problemas de solvencia, pues desean proteger su inversión. Sucede lo mismo con los accionistas.

Según indica Lawrence Gitman en su libro *Principios de Administración Financiera*, el análisis de estas razones financieras: “*...incluye métodos de cálculo e interpretaciones financieras para analizar y supervisar el rendimiento, liquidez, solvencia, apalancamiento y uso de activos de la empresa*” (2007, pp. 48).

Entre las principales razones financieras que se pueden utilizar para medir la solvencia, se encuentran:

- Razón del Capital de Trabajo - Razón Circulante: se determina dividiendo la totalidad de los activos circulantes entre la totalidad de los pasivos circulantes. En términos generales, se dice que el monto de los activos circulantes debe ser el doble que el de los pasivos circulantes, pero esto varía según el tipo de actividad a la que se dedique la empresa.
- Razón Ácida o Prueba Ácida: se restan los inventarios al activo circulante, y el resultado se divide entre el pasivo circulante. Las empresas comerciales suelen tener problemas por la prueba ácida ya que generalmente manejan un amplio inventario. Esta prueba da una idea de la liquidez que es más inmediata que la

razón circulante, ya que el inventario suele demorar más tiempo en convertirse en efectivo.

Otras pruebas miden la rotación del inventario y los periodos promedio de pago y cobro, siendo deseable en este último caso que el primero sea mayor que el segundo, para recuperar el efectivo antes de que sea necesario hacer un desembolso.

Es importante mencionar que la falta de solvencia puede ser un problema, pero una solvencia excesiva también es un mal indicador, ya que esto significa que hay fondos libres que no se están utilizando en inversión o en la producción, lo que supone un costo de oportunidad.

Para el presente trabajo es de suma importancia estimar la rentabilidad de cualquier plan de acción que se le proponga a INNOmuebles, pues las posibles inversiones necesarias para la implementación de un Plan Estratégico de Mercadeo planteado por el equipo de trabajo, deben estar cubiertas por una rentabilidad sustancial de la empresa, además de ser tomadas en consideración para sus proyecciones de costos.

## CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA INNOmuebles

---

### 2.1 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MERCADEO DE INNOmuebles

Los aspectos descritos en el presente capítulo son producto de una serie de entrevistas realizadas a Semei Hung, codueña de INNOmuebles, en el mes de enero del año 2015.

#### 2.1.1 DESCRIPCIÓN SITUACIONAL

INNOmuebles es una empresa que se dedica a la comercialización de muebles para oficina y el hogar, principalmente a través de su plataforma en línea. Su estrategia principal es la de precios bajos, en la que se destaca un enfoque hacia la reducción de los costos y la comunicación en línea con sus clientes.

Semei Hung, considera que su empresa se encuentra muy bien y que:

*...a nivel tecnológico nadie tiene una página web así, todas las interfaces Visa, Mastercard, la descripción de los productos, los precios, actualización constante todas las semanas, stock actualizado constantemente. Nadie tiene algo así.*

Los dueños de la empresa creen firmemente en su modelo de negocios, el cual, a la fecha, les ha permitido crecer constantemente a través de los años, a pesar de que son bastante jóvenes.

#### 2.1.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS

INNOmuebles comercializa muebles para el hogar y la oficina, los cuales, en pocas palabras, son contemporáneos, minimalistas y adecuados para adultos jóvenes.

Hung hace mención de que dentro de su oferta actual no se encuentran muebles de tipo clásico ni rústico, esto con la finalidad de mantener su línea y respetar los gustos del mercado meta al que se dirigen.

##### 2.1.2.1 DISEÑO DE LOS PRODUCTOS

La empresa no produce los bienes que vende, sino que se trata de un intermediario entre sus proveedores (que se encuentran en el extranjero principalmente) y sus clientes, que son los usuarios finales.

Los dueños de INNOmuebles se han esforzado en comprender las tendencias de moda y diseño de muebles para tener referencias y realizar la compra a sus proveedores. Una de las tendencias más comunes es la búsqueda de muebles neutros contrastados con decoración, por ejemplo, ofertar un sillón negro con cojines de colores llamativos. Los estilos para el año 2015, según Semei, son los tonos vivos.

##### 2.1.2.2 ESQUEMA DE PRECIOS Y SISTEMA DE DESCUENTOS

Los precios establecidos tienden a ser bajos en comparación con sus competidores, sin embargo existe variedad, la cual depende del diseño, materiales y fin del bien. Con



información otorgada por Hung, se elaboró un cuadro de rangos de precios ofertados a los clientes en tres de sus principales productos:

**CUADRO 4**  
**Esquema de precios según producto**

Producto	Rango de Precio (colones)
Silla	16.000 – 180.000
Cama	65.000 – 600.000
Juego de Sala	150.000 – 900.000

*Fuente:* Elaboración propia con datos proporcionados por Semei Hung, Co propietaria INNomuebles, 2015.

En cuanto a los descuentos, se destacan las diferentes temporadas como la metodología para la elección de estos, por ejemplo un veinte por ciento de descuento en sillones reclinables para las fechas cercanas al Día del Padre. Aun así, indican que prefieren utilizar montos a la hora de publicar sus descuentos:

*No se usan porcentajes en descuentos porque la gente se desvía por el porcentaje, se usa el precio porque (a los clientes) les llama más la atención con números reales o valor monetario*

Otra de las metodologías que se utiliza con frecuencia para ofrecer descuentos a los clientes consiste en hacer un cinco por ciento de descuento a los pagos que se realicen en efectivo.

### 2.1.3 ESQUEMA COMERCIAL

En el siguiente apartado, se describirán brevemente algunos de los aspectos esenciales del esquema comercial aplicados por la empresa INNOMuebles. Serán desarrollados con base en criterio de los dueños de la empresa y ampliados con perspectivas teóricas y reales presentes en el mercado costarricense en el que se desenvuelve la empresa en estudio.

#### 2.1.3.1 POLÍTICA DE VENTAS

La política de ventas de INNOMuebles gira en torno a los negocios llevados a cabo en línea, a la explotación de la tecnología, incluso en el punto de venta, ya que los vendedores siempre recomiendan a los clientes potenciales acceder al catálogo de productos digital, ya sea desde la comodidad de su casa u oficina, o bien, en el punto de venta mediante una tableta o “iPad” con la que cuenta cada vendedor. La empresa también ofrece promociones y descuentos exclusivos para quienes hagan su compra desde el sitio web de la compañía.

*INNOMuebles se dirige a un mercado joven ubicado dentro de las generaciones X y Y. La Generación X está integrada por las personas nacidas entre los años 1965 y 1976, por lo general tienen una gran afinidad con la tecnología y son emprendedores que no se limitan a un puesto de trabajo estable (Noe y Mondy, 2005, pp.*

*246). Por otra parte, la Generación Y incluye a las personas nacidas entre finales de la década de los setenta y principios de la década de los noventa. Estos son conocidos también como "Echo Boomers", la tecnología es parte importante de sus vidas y buscan desempeñarse en empleos acordes con sus intereses (Noe y Mondy, 2005, pp. 247).*

El mercado dentro del que se desenvuelve la empresa tiene un alto perfil tecnológico. Los integrantes de este tienen contacto constante con aparatos tecnológicos, tales como celulares inteligentes, computadoras, tabletas o "iPads". Asimismo, están expuestos al acceso a internet y por ende a redes sociales como Facebook, Twitter, Google+, entre otras, que son la fuente más importante de publicidad e información de la empresa.

Lo anterior permite a INNOmuebles estar cerca de su mercado meta, ya que parte de la política de ventas, según sus dueños, se basa en la facilidad para interactuar con sus clientes, proporcionarles información constante mediante las redes sociales y el sitio web oficial de la compañía y mantenerlos al tanto de promociones en productos diversos. Esto último, lo define la cofundadora Semei Hung como "Promociones de compra impulsiva", ya que los clientes potenciales podrían hacer la compra en línea, o bien, de manera física en el local de un producto que actualmente se encuentra en inventario en un precio de promoción. Estos productos por lo general son pequeños y el precio para el cliente no es muy elevado, algunos ejemplos de productos que se ofrecen con este tipo de promociones son las zapateras, los sillones reclinables, almacenadores de vino, entre otros.

La empresa también ofrece a sus clientes descuentos atractivos exclusivos en ventas online, lo que incentiva a muchos clientes a efectuar compras en línea de productos que por lo general se tienen en inventario.

A grandes rasgos, podríamos mencionar que la política de ventas de la empresa está enfocada en el contacto directo y constante con los clientes, mediante las redes sociales e internet. Se incentivan las compras en línea dando beneficios exclusivos a quienes decidan comprar en el sitio web. Esto a pesar de que la empresa cuenta con un local y de que la mayor fuente de ingresos se da por las ventas físicas que se concretan en este único punto de venta.

#### 2.1.3.2 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

INNOmuebles cubre el costo del transporte de las mercancías vendidas hasta el punto de entrega que indique el comprador. La empresa, dada la naturaleza del negocio y el posicionamiento actual en el mercado, no cuenta con rutas definidas para entregar los productos. Por tanto, para cubrir las necesidades de entrega y envío, INNOmuebles utiliza diversos recursos. Si el pedido es considerable, la entrega se hace por medio de un camión propiedad de la compañía, esto sin importar que el pedido deba llevarse fuera del Valle Central. Para pedidos pequeños y que en su mayoría se deben entregar en zonas alejadas del Valle Central, la empresa recurre a enviar las mercancías mediante encomienda. Para pedidos pequeños dentro del Valle Central, la compañía se inclina por la contratación de un transportista ajeno a INNOmuebles. Esto, según los dueños de la

empresa, es el patrón general que se usa para entregar los productos. Sin embargo, cada caso específico es analizado con el fin de utilizar el medio que resulte de mayor beneficio en cuanto a calidad, tiempo de entrega y costo.

Por otro lado, los productos en inventario de la empresa son almacenados tanto en el local ubicado en San Pedro de Montes de Oca, como en la bodega con la que cuenta la empresa en Curridabat. A la hora de transportar las mercancías de la bodega al local se utiliza el camión de la empresa, este proceso se lleva a cabo una o dos veces al mes (dependiendo del volumen de ventas de un mes específico).

Asimismo, es importante mencionar que la empresa no cuenta con ningún tipo de alianza comercial formal. Sin embargo, sí cuentan con varias opciones en caso de que el método de entrega a utilizar sea una encomienda, o bien, la contratación de un transportista ajeno a la compañía.

### 2.1.3.3 FUERZA DE VENTAS

La fuerza de ventas podría entenderse como el grupo de colaboradores que se encargan de interactuar directamente con el cliente con el fin de guiarle de la mejor manera en el proceso de compra, independientemente de que el contacto sea físico, o mediante la web.

INNOmuebles actualmente cuenta con siete colaboradores, incluyendo los dos Codueños de la empresa (Semei Hung Murillo y Jorge Luis Alvarado), quienes comparten la gerencia general, el desarrollo de los diversos proyectos, las actividades de limpieza, el manejo de la logística una vez que la mercadería está en aduanas y el papeleo necesario para estar en regla con el Ministerio de Hacienda (pago de varios impuestos). Incluso, los dueños casualmente se mantienen en el punto de venta para interactuar con los clientes y profundizar en el proceso de venta. A pesar de que en la actualidad los dueños de la empresa se encargan de las actividades mencionadas anteriormente, apuntan a delegar todas estas funciones de manera progresiva al crecimiento de la compañía.

INNOmuebles cuenta también con los servicios de una persona de confianza, que se desempeña como administradora general. Esta persona es hermana de Semei y tiene autorización especial para acceder a las tarjetas y cuentas de la empresa. También se involucra en el proceso de venta de manera constante. Para el punto de venta cuentan con un administrador y con dos vendedores, estos tres colaboradores son personas jóvenes que tienen cierta habilidad para manipular los diversos medios tecnológicos utilizados por la compañía. Se puede concluir que la fuerza de ventas está constituida por seis personas, incluyendo a los codueños, los dos administradores y los dos vendedores. Por último, INNOmuebles cuenta con una séptima persona que funge exclusivamente como ayudante de bodega.

Para efectos de mantenimiento, actualización y programación de la página web y de las redes sociales, la empresa recurre a una tercerización.

A pesar de que en la actualidad la empresa cuenta con sólo siete colaboradores, los dueños consideran prudente que se aumente la cantidad de colaboradores de manera

paralela al crecimiento de la compañía, con el fin de evitar sobrecargas de trabajo y estrés laboral.

#### 2.1.3.4 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Como se ha venido mencionando, INNOmuebles se dirige a un mercado que tiene alto contacto con internet y redes sociales. Por tanto, sus campañas publicitarias y de promociones son difundidas a través de las redes sociales en su mayoría. Las redes sociales en la que este tipo de campañas tienen mayor presencia son: Facebook, Twitter y Google+, así como en la página web oficial de INNOmuebles. La empresa no publicita en canales tradicionales, ya que los propietarios consideran que las campañas en línea son más efectivas pues se llega al mercado meta de manera masiva y a costos muy bajos, en comparación con otras alternativas como anuncios televisivos, anuncios en vallas publicitarias o en periódicos.

En cuanto a lo que se refiere propiamente a las promociones, INNOmuebles utiliza estrategias de mercadeo siempre enfocadas en llegar al consumidor final a través de internet. Dentro de las estrategias de promoción aplicadas por la compañía tenemos: estrategias por temporada y estrategias por tiempo limitado. Con estas se busca ofrecer a los consumidores productos de temporada, que se mantengan actualizados de acuerdo con las tendencias del mercado internacional y presionarlos, de cierta manera, para efectuar las compras antes de que se termine el periodo de rebajas.

Es importante rescatar que muchas de las ventas de la empresa se originan por medio del “boca a boca”. Los clientes se encargan muchas veces de recomendar dentro de su grupo de conocidos y familia los productos que ofrece la compañía, las diferentes promociones con las que cuenta, así como la posibilidad de comprar en línea e incluso las facilidades de pago con las que cuenta INNOmuebles. Los pagos se pueden efectuar con la mayoría de tarjetas de débito y crédito. Asimismo, las compras se pueden hacer con “Tasa Cero de Credomatic” y con “Credix”, alternativas que no cargan intereses por las compras a plazo.

## 2.2 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE INNOmuebles

La estructura organizativa se puede definir como un marco en torno al cual el grupo de personas que conforman la empresa se unen y organizan, de modo que la información fluya, tanto de grados superiores a inferiores como de inferiores a superiores. El que una compañía posea una buena estructura organizativa influirá positivamente en puntos tales como el acato de directrices claras y unión de grupo, ya que con esta organización los miembros sentirán que existe un orden y hay regularidad en la toma de decisiones.

En el caso de INNOmuebles propiamente, los dueños están a la cabeza y por lo general siempre están al tanto de lo que sucede en la empresa, así estén fuera del país. El equipo también lo conforma Paola Hung (hermana de la codueña), un administrador, vendedores y el ayudante de bodega.

Generalmente, todo el equipo tiene el conocimiento de cómo se realizan todos los procedimientos que se llevan a cabo en la empresa, por lo cual si existe alguna baja en el personal las cosas se mantienen bajo control.

Los dueños son los encargados de asuntos de logística, y son quienes lideran y motivan al personal, siempre mediante la propuesta de ideas innovadoras y dando información clara para que todos se encuentren en la misma sintonía, encaminados a la misma visión.

### 2.2.1 POSICIÓN ESTRATÉGICA DE INNOmuebles

Desde su creación INNOmuebles se ha preocupado por llegar a obtener un buen posicionamiento en la mente del consumidor así como en el mercado.

Con los años han ido muy de la mano con su visión, teniéndola siempre en mente; y han logrado el objetivo de ser una tienda de venta de muebles en línea muy eficiente.

Se han posicionado gracias a su presencia en redes sociales como Facebook y su página web, la cual es sumamente amigable con el cliente; su sistema de costos permite que los productos sean vendidos a un precio justo con el consumidor y se diferencian respecto de la competencia gracias a los innovadores muebles que importan.

#### 2.2.1.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

La Misión, visión y valores, por lo general, están encaminados a contribuir con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de toda empresa. En el caso de INNOmuebles, los dueños de la misma se propusieron la siguiente meta:

#### **Misión:**

*Ofrecerle al cliente los mejores muebles a los mejores precios.  
Creemos que para que alguien tenga acceso a muebles de diseñador, no es necesario pagar más de lo que realmente valen.*

La misión de la empresa define la razón o el propósito de su existencia. Indica a su vez las necesidades que se deben satisfacer, así como los clientes o segmentos que se desean alcanzar.

En cuanto la Visión de INNOmuebles, esta surgió gracias a una idea básica pero ambiciosa de los propietarios, la cual consistía en tener una tienda donde el 100% de las compras se hicieran en línea. Este modelo de negocios hace muchos años fue implementado por grandes empresas tales como Amazon y Ebay, y gracias a ese sistema estas compañías continúan siendo muy exitosas.

La visión es el agente que impulsa y viene a complementar o dinamizar la misión y los valores, es gracias a esta sinergia que los objetivos estratégicos se cumplen cuando todos los procesos relacionados son llevados a cabo de la mejor manera.

INNOmuebles definió como su visión lo siguiente:

## Visión:

*Convertirnos en la opción número uno para el comprador costarricense en el momento de adquirir sus muebles para el hogar, a un clic de distancia y sin moverse de su casa.*

Esta empresa ofrece muchas facilidades a sus clientes meta, que la competencia aún no ofrece, lo cual se podría considerar como una ventaja competitiva que los hace diferenciarse de los demás. Ofrecer sus productos de una manera fácil para el consumidor atrae a compradores potenciales, por lo cual la experiencia de compra debe ser la mejor, para lograr atrapar a estos clientes.

### 2.2.1.2 GOBIERNO CORPORATIVO

En INNOmuebles el Gobierno corporativo juega un papel muy importante, ya que el mismo es la base de la obtención de resultados importantes del negocio, tales como los siguientes:

- Por medio del Gobierno Corporativo fue posible difundir una cultura de alto desempeño a través de todos los integrantes de la empresa.
- Han logrado brindar y enfatizar el liderazgo de clientes importantes que se han atrevido a dar un paso adelante y hacer sus compras en línea.
- El gobierno corporativo de INNOmuebles se ha centrado en las fortalezas de la organización para ofrecer el mejor servicio al cliente.

Por medio de detalles y otros más, la empresa, y su pequeña junta directiva, han logrado generar claridad en las responsabilidades y que sus empleados adquieran la visibilidad que se necesita para la toma de decisiones.

### 2.2.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

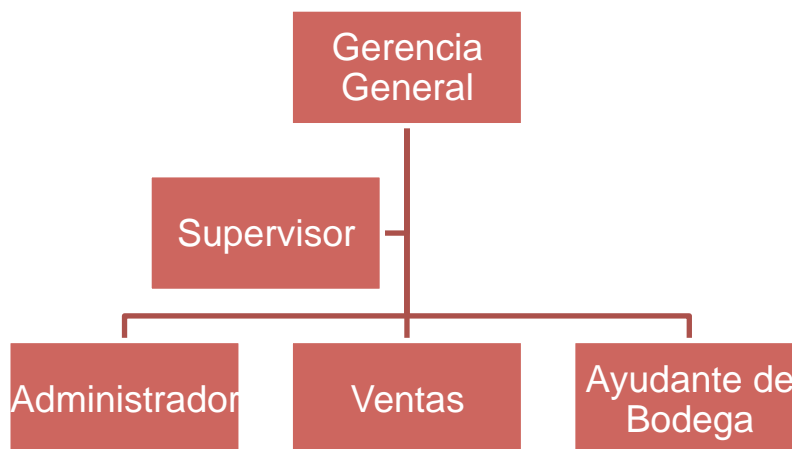


FIGURA 2. Estructura organizativa, elaboración propia con datos proporcionados por Semei Hung, Co propietaria INNOmuebles, 2015.

En cuanto a la organización de INNOmuebles, la misma es horizontal, sin embargo, los propietarios siempre han tratado de no promover mucho entre el personal una idea de jerarquía, por el contrario, se han enfocado en crear una estructura organizativa a la cual denominan “red”. Esto lo relacionan con el hecho de que como equipo todos dependen directamente de todos para obtener los resultados deseados. De esta manera, se motiva al personal y se les genera una conciencia de empoderamiento hacia sus funciones y un sentido de pertenencia con la empresa.

La importancia de la estructura organizativa de INNOmuebles radica en que, los miembros del equipo tienen directrices claras, puestos de trabajo y acción bien definidos, así como la noción de a quiénes les deben rendir cuentas, o bien en cuáles personas de la organización pueden apoyarse para tomar decisiones.

INNOmuebles posee actualmente manuales de puestos teóricos para cada posición, los miembros generalmente programan reuniones mensuales y bisemanales, en las cuales miden el desempeño de sus empleados, distribuyen tareas de manera equitativa a cada uno y además de esto, bisemanalmente hacen una sesión para retroalimentar al equipo y exponerle los resultados que han tenido.

#### 2.2.1.4 CULTURA CORPORATIVA

En INNOmuebles existe una cultura organizacional muy amena, los dueños desde la creación de la empresa han luchado por crear un ambiente agradable, amigable y de respeto. En el entendido de que manejar recurso humano es complicado por el hecho de que todas las personas son diferentes, el equipo ha logrado encontrar un equilibrio, ya que entre todos se ayudan y se llevan bien.

Al pasar bajo mucho estrés el personal tiene la libertad de “vacilar”, reírse y escuchar música, esto con el fin de reducir la tensión. Las relaciones entre el personal son muy estrechas y de respeto. Saben diferenciar muy bien en qué momentos deben trabajar fuerte y cuáles estar más relajados, lo que repercute directamente en el servicio al cliente que se les brinda a los consumidores.

La cultura corporativa de INNOmuebles incide directamente en la manera de actuar del personal y les ha permitido afrontar con éxito los retos que han enfrentado, así como los del futuro.

#### 2.2.2 COMPETENCIAS CLAVES Y DISTINTIVAS

INNOmuebles considera que la competencia clave de mercado que posee la empresa es la línea de muebles con “*diseños bonitos*”, mientras que las competencias distintivas son la facilidad de acceso que tienen los clientes a la información acerca de los productos de INNOmuebles y la capacidad tecnológica de la empresa, fundamentada esta última en sus métodos de comunicación en línea.

Ya que la mayor parte de las ventas son de muebles importados, resulta de suma relevancia la comunicación con el cliente. Esto se debe a que los muebles toman su tiempo en llegar desde el extranjero, por lo que es necesario que el cliente tenga esto claro. Para esto, destacan que es necesario pulir las políticas de comunicación de los

vendedores con el cliente, ya que los colaboradores pueden tender a dar a los compradores una fecha exacta de llegada de los muebles, con el fin de quedar bien o amarrar una venta.

### 2.2.3 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE INNOmuebles

En el siguiente apartado se explicará la situación financiera de INNOmuebles con base en los datos suministrados por la codueña, Semei Hung.

#### 2.2.3.1 ESTRUCTURA DE COSTOS

INNOmuebles no está consciente de la estructura de costos que posee actualmente. Semei Hung indica al respecto que lo que se hace es una división de los costos entre fijos y variables.

Los costos fijos de la empresa se componen de: planilla (7 empleados, contando a los dueños), alquiler del establecimiento en San Pedro, alquiler de la bodega, servicios públicos (agua, electricidad, internet, impuestos municipales, patentes de los rótulos), servicios contables, costos del mantenimiento y funcionamiento del camión de la empresa, y los costos asociados a un préstamo obtenido con el INVU para la compra de un lote donde se construirá una nueva bodega.

Entre los costos variables, Semei menciona solamente el costo del inventario.

#### 2.2.3.2 RENTABILIDAD

La empresa estima que obtiene un margen de aproximadamente el 70% sobre el costo de los muebles vendidos. Esto incluso le permitiría bajar aún más los precios sin verse afectada drásticamente.

Dado que la rentabilidad de una empresa se entiende como su capacidad para obtener ingresos, y debido al amplio margen de ganancia anteriormente mencionado, se puede afirmar que la rentabilidad de la empresa es bastante buena.

La rentabilidad de la empresa le permite a INNOmuebles salir adelante con los gastos mensuales básicos de cualquier negocio (planilla, inventario, servicios públicos) y también resulta suficiente para hacerle frente a los gastos mensuales de alquilar la bodega y la tienda.

Por último y como prueba de la rentabilidad actual, se destaca que INNOmuebles se encuentra en un proceso de expansión, que involucra mayores gastos en publicidad, la compra de un lote para tener una bodega propia y planes para un segundo local comercial.

#### 2.2.3.3 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Los dueños no conocen que porcentaje del mercado de muebles poseen actualmente. Sin embargo, consideran que sus principales competidores en cuanto a segmentos de mercado y estrategia son las tiendas DKSA y Akiro. Cada una de estas tiendas posee dos establecimientos comerciales y además utilizan en mayor o menor grado la comunicación



con sus clientes a través de internet y las redes sociales. Basándose en el número de locales comerciales de cada uno (2 para cada competidor, y 1 para INNOmuebles) se puede estimar que la participación de la empresa respecto a sus competidores más cercanos es cercana al 20%.

Sin embargo, esta estimación no toma en cuenta otras tiendas que, si bien no están enfocadas en el mismo segmento, pueden vender productos de líneas similares. Ejemplos de esto son La Artística y Euromobilia, que generalmente ofrecen productos de mayor valor agregado que no están dentro del mismo segmento que aquellos que ofrece INNOmuebles. Los dueños consideran que estas empresas no representan competencia directa.

## 2.3 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO DE INNOMUEBLES

### 2.3.1 ENTORNO LEGAL Y REGULATORIO

INNOmuebles se maneja bajo la figura de sociedad anónima, donde cada uno de sus dueños posee el cincuenta por ciento de las acciones.

La empresa tributa a Hacienda mediante el Régimen Tradicional (no simplificado), lo cual significa que pagan el 13% del impuesto de ventas, que se declara mensualmente. Igualmente, declaran anualmente el impuesto de renta.

Semei Hung explica que INNOmuebles no paga el Impuesto Forestal del 10% adicional sobre las ventas, a pesar de que ellos manejan productos de madera. Esto se debe a que ellos no industrializan la madera sino que solamente venden el producto acabado. Como referencia, la Ley Forestal # 7575, en su Artículo 78, considera que los contribuyentes para este impuesto son *“...los centros de industrialización primaria, ya sean personas físicas o jurídicas, de hecho o derecho, que industrialicen madera en troza proveniente de bosque o árboles en terrenos de uso agropecuario no plantados...”*<sup>1</sup>

Se pagan además los impuestos asociados con la importación de los muebles, los cuales actualmente son de un 28%.

### 2.3.2 ENTORNO ECONÓMICO

El entorno económico que rodea a la empresa se caracteriza por ser sumamente volátil e inestable. En este sentido, podemos mencionar dos factores como los de mayor relevancia: el tipo de cambio y el precio del petróleo. El tipo de cambio es quizá el aspecto del entorno económico que mayor impacto puede ocasionar para la empresa, esto debido a que más del 75% de los productos que ofrece INNOmuebles son importados. La empresa compra las mercancías en dólares y las comercializa en el mercado nacional en colones, con lo cual obtiene muchas veces pérdidas, debido al diferencial cambiario, y aunque se ha meditado la posibilidad de dolarizar el inventario, los propietarios consideran que es un mal necesario seguir comercializando los productos en moneda local, debido a la percepción negativa que puedan tener los clientes de los precios de los

---

<sup>1</sup> [http://www.cne.go.cr/cedo\\_dvd5/files/flash\\_content/pdf/spa/doc386/doc386-contenido.pdf](http://www.cne.go.cr/cedo_dvd5/files/flash_content/pdf/spa/doc386/doc386-contenido.pdf)

productos, en caso de que estos estén en dólares. Es decir, se desea evitar que el consumidor perciba los precios más elevados por el hecho de estar en una moneda extranjera cuyo valor fluctúa diariamente. Los productos son puestos en venta de acuerdo al tipo de cambio del día en el que se hizo la compra, por lo que el diferencial cambiario respecto al día en que se venda el producto podría originar una pérdida o una ganancia, dependiendo de la posición del dólar frente al colón en ese momento específico.. Asimismo, como ya se ha mencionado, la empresa cuenta con un camión propio con el que se ejecuta parte de la logística y transporte de las mercancías, por lo que si el precio del petróleo aumenta, se va a generar un consecuente incremento en los costos variables de la organización.

Por otro lado, podemos mencionar otros aspectos del entorno económico que pueden afectar ligeramente a INNOmuebles, dentro de estos podríamos identificar: el aumento en los impuestos (de venta, de entrada al país, referentes a garantías sociales, entre otros), cambios y actualización en las normas de los estados financieros por parte del Ministerio de Hacienda, cambios y reformas en las leyes, contractura económica del país en general y aumento del desempleo.

### 2.3.3 TENDENCIAS

#### 2.3.3.1 TECNOLÓGICAS

Según Semei Hung, algunas de las tendencias tecnológicas que afectan a INNOmuebles son:

- Incremento en el uso de las redes sociales: cada vez más los consumidores utilizan este medio de comunicación para nutrir el proceso de compra e informarse sobre los productos. Las redes sociales constituyen, hoy en día, uno de los canales de comunicación más efectivos y eficaces, debido a que se puede tener un contacto masivo con clientes potenciales y un contacto directo entre el cliente y la empresa.
- Compras en línea: por temas de conveniencia y facilidad, cada día más personas escogen las compras en línea como su mecanismo de adquisición de productos. Amazon siendo el pionero en la venta de productos en línea, ha abierto el campo para el ingreso de tiendas que realizan el mismo proceso de ventas, pero más al detalle. INNOmuebles considera que una de las ventas que posee es su plataforma de compra en línea; esta brinda variedad de selección, comodidad, conveniencia y seguridad al ser respaldada por el Banco Nacional de Costa Rica.
- Máquinas de búsqueda en línea: las máquinas de búsqueda en línea o “robots de búsqueda” son una herramienta que se encuentra actualmente en auge y que es clave para todo negocio que se maneje en línea. Estos utilizan palabras claves para llegar a clientes potenciales con anuncios asociados a esos términos específicos y por ende hacer de la comunicación un medio más efectivo en el espectro de masificación.
- Innovaciones en hardware y software: cada día se presentan tabletas a precios económicos y otros dispositivos que sirven para facilitar la toma de decisiones y experiencia de compra del consumidor. INNOmuebles contempla estas

innovaciones en hardware como tabletas y en software como las plataformas de compra en línea y las aplicaciones, como medios para brindar valor diferenciado a la empresa y consideran que aplicarlas en su negocio es algo que los diferencia de las demás empresas.

#### 2.3.3.2 DEMOGRÁFICAS

Para INNOmuebles una de las tendencias demográficas más importantes es la ubicación del local; para el proceso de compra de muebles es imperativo que el local se encuentre en un lugar transitado y que sea visible, tanto para los transeúntes como para los vehículos

Hung considera que la ubicación del local es clave, porque se encuentra cerca de un semáforo peatonal. Este, en momentos de alto tráfico vehicular, puede causar que un auto se detenga hasta tres veces en el campo de visualización de la tienda.

#### 2.3.3.3 CULTURALES Y SOCIALES

Según Hung, las tendencias culturales y sociales que influyen en la empresa INNOmuebles son la transferencia de información entre generaciones, donde los hijos conocen sobre productos y empresas por medio de búsquedas en línea y redes sociales; posteriormente informan a sus padres o abuelos sobre elementos que les parezcan interesantes y proceden a guiarlos en la compra.

Asimismo, comenta que existe una tendencia que poco a poco trasciende las clases sociales: comprar muebles que se encuentren “a la moda” a precios bajos. A partir de la estrategia, que inició la tienda “Pequeño Mundo”, al incluir mobiliario dentro de su oferta a los clientes, la Srta. Hung menciona que cada vez más personas con un poder adquisitivo alto toman la decisión de adquirir muebles en locales con precios más cómodos, buscando un mejor valor por su dinero.

#### 2.3.4 COMPETIDORES PRINCIPALES

Con base en la entrevista realizada a la co-dueña de INNOmuebles, se puede afirmar que la empresa considera que no poseen competidores principales. Esto se debe a que son únicos en la venta de muebles en línea con una plataforma tan robusta como la que posee INNOmuebles con integración bancaria y seguridad brindada por el Banco Nacional de Costa Rica.

Sin embargo, consideran que en la venta de muebles por medio de un espacio físico como un local, DKsa es su competidor principal. DKsa posee un esquema de precios similar al de INNOmuebles, al igual que en el estilo de mobiliario a la venta. Sin embargo, Semei Hung menciona que la tecnología con la que se atienden a los clientes y la variedad de productos a la venta es una singularidad que no se presenta en el país.

#### 2.3.5 COMPOSICIÓN DEL MERCADO

De acuerdo a INNOmuebles, el mercado en el cual se encuentra está conformado por:



Sin embargo, para ellos las empresas mencionadas anteriormente no son competidores directos debido a que sus plataformas web y de comercio en línea son limitadas o inexistentes, usualmente se manejan con locales físicos y ahí es donde se considera, por parte de la empresa, que podrían llegar a ser competidores.

Aun así, recalcan que ellos se consideran número uno por la facilidad de acceso a la información por medio del sitio web y la plataforma de compra en línea.

### 2.3.6 ESQUEMA DE PROVEEDORES

Semei Hung indicó durante la entrevista realizada que, por política de confidencialidad de la empresa, no se puede revelar la procedencia de los proveedores, aun así mencionan que se tiene la siguiente distribución geográfica:

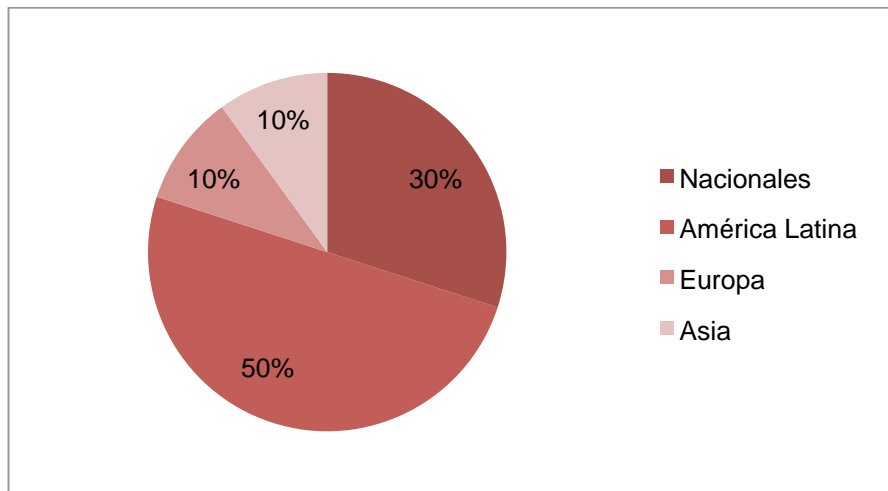


FIGURA 3. Composición de los proveedores de INNOmuebles según distribución geográfica, elaboración propia con datos proporcionados por Semei Hung, Co propietaria INNOmuebles, 2015.

Para el equipo de INNOmuebles es sumamente valioso el esquema de proveedores utilizado, comentan que los productos mantienen la calidad ofrecida y que además la negociación realizada les permitió tener acceso a precios sumamente cómodos; no obstante, mencionan que como los productos se solicitan a los proveedores contra orden de compra, han aplicado estrategias como acumular solicitudes, con el fin de minimizar los costos de logística y eso les ha causado atrasos en las entregas.

### 2.3.7 PERFIL DEL CLIENTE

De acuerdo con INNOmuebles, el perfil del cliente que realiza compras en la empresa se clasifica de la siguiente manera:





 <b>Económicas</b>	 <b>Sociales</b>	 <b>Geográficas</b>	 <b>Académico</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionales jóvenes.</li> <li>• Poder adquisitivo.</li> <li>• Empleo estable debido a que solicitan crédito con Credix.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mujeres llevan a cabo la toma de decisión.</li> <li>• Solteros</li> <li>• Entre 26 y 46 años.</li> <li>• Padres de familia referidos por sus hijos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heredia</li> <li>• San Pedro</li> <li>• Curridabat</li> <li>• Escazú / Santa Ana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidad Completa</li> <li>• Posgrados (personas jóvenes)</li> </ul>

FIGURA 4. Perfil del cliente de INNOmuebles según características económicas, sociales, geográficas y académicas, elaboración propia con datos proporcionados por Semei Hung, Co propietaria INNOmuebles, 2015.

La mayoría de las personas que adquieren mobiliario en INNOmuebles, según la Srta. Hung son profesionales jóvenes, entre los 25 y 35 años, con un nivel socioeconómico medio y medio-alto, con un nivel educativo de universidad completa.

Asimismo, menciona que son personas que quieren cambiar la habitación de la casa que comparten con su familia, o que se encuentran amueblando su primera vivienda, por lo que buscan soluciones a precios razonables, pero que sean actuales.

## CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA INNOmuebles

---

### 3.1 MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO

El objetivo general de la investigación es obtener información necesaria para elaborar una propuesta de Plan Estratégico de Mercadeo para INNOmuebles, que le permita desempeñarse de la manera más adecuada posible en el mercado de muebles para el hogar y oficina.

Los objetivos específicos son:

- Investigar acerca de los hábitos de consumo de muebles en Costa Rica: quiénes deciden comprar y con qué frecuencia lo hacen.
- Comparar a INNOmuebles con sus principales competidores.
- Conocer aspectos relacionados con la experiencia de los clientes de INNOmuebles.
- Comprender algunos factores demográficos con la finalidad de relacionarlos con los mencionados anteriormente.

#### 3.1.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación para el presente proyecto es de tipo cualitativa a través varias metodologías. En primera instancia la investigación bibliográfica detallada en el capítulo I del presente documento, segundo, a través de la información brindada por Semei Hung, codueña de INNOmuebles, se comprendió mejor la percepción interna de la organización. Finalmente, en el presente capítulo, se describe la investigación de campo realizada por el equipo para comprender la percepción externa de la organización.

Se llevó a cabo una investigación de mercado a través del método de encuesta, realizado a trescientas ochenta y cuatro personas mayores de edad, de diferentes cantones del Valle Central, que forman parte de familias o viven solos, quienes son clientes actuales o potenciales de INNOmuebles y que han tenido algún contacto con la compra de muebles para su hogar u oficina.

#### **La herramienta**

Se desarrolló un cuestionario con la colaboración del profesor Fernando Ramírez, catedrático de la Escuela de Estadística.

Dicho cuestionario, que se puede encontrar en el Anexo número 1, fue diseñado para obtener información valiosa para la investigación, con el uso de preguntas filtro para la calificación de la empresa, de manera que se haga con base en el conocimiento y la experiencia de quienes ya han tenido un contacto con INNOmuebles.

Se calificarán variables de tipo demográfico y algunos hábitos de consumo en torno a los muebles, se comparará a la empresa con las marcas que los codueños de INNOmuebles consideran competidoras y se calificará la experiencia de compra, para aquellas personas que conocen la empresa y/o han adquirido algún producto en esta.

### 3.1.3 DISEÑO DE LA MUESTRA

Para la investigación pertinente, se aplicó una muestra aleatoria simple, donde se seleccionan los entrevistados al azar.

La muestra para la investigación pertinente incluye el criterio de segmentación geográfica, ya que el objetivo de estudio se enmarca en el Valle Central de Costa Rica. Asimismo, es imperativo que los entrevistados posean un teléfono fijo, debido a que se tomarán números al azar del directorio telefónico, delimitados por provincias y cantones que componen el Valle Central.

El diseño de la muestra contempla la selección de un tamaño de 384 personas, tomando un error máximo del 5%, el cual, según Fernando Ramírez catedrático de la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica (2015), garantiza, para la estimación de proporciones, un nivel de confianza del 95%, bajo el supuesto de estar utilizando muestreo simple al azar.

### 3.1.4 POBLACIÓN

Se establece como población para el presente estudio a los residentes del Valle Central que poseen teléfono fijo en su casa. Esto se debe a que la encuesta debe aplicarse al azar entre los habitantes de todo el Valle Central, por lo que se recurre a la vía telefónica para lograr el alcance requerido.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el 47,7% de las viviendas urbanas de Costa Rica posee línea de teléfono fija. Se utiliza el porcentaje de viviendas urbanas ya que estas son las predominantes en el área geográfica del presente estudio.

El INEC establece también que en el área geográfica del estudio, el Valle Central, habitan aproximadamente unas 2,267,325 personas. Datos del mismo INEC indican que en la Región Central del país, el promedio de personas por hogar es de 3.32, por lo que en el Valle Central existen alrededor de 682,929 hogares. De estos, aproximadamente 325,757 tienen teléfono fijo y pueden ser objeto de muestreo para el presente estudio.

En estos 325,757 hogares habitan alrededor de 1,081,513 personas, que forman la población del estudio.

### 3.1.5 INSTRUMENTO

En la investigación a realizar, se determinó utilizar la encuesta como método principal para desarrollar el trabajo de campo del presente capítulo.

La encuesta posee características como la observación no directa de los hechos, permite la aplicación masiva basada en un sistema de muestreo que tiene la posibilidad de ser

extendido y además es un método preparado y fundamentado de investigación que permite la interacción directa con los integrantes de una muestra, obteniendo de esta manera resultados reales, adecuados, en este caso específico, a las necesidades de los clientes actuales y potenciales. Asimismo, este instrumento permite obtener una amplia retroalimentación por parte de los clientes reales para INNOmuebles.

Dicha encuesta constará de treinta y cuatro preguntas y se aplicará sobre una muestra de trescientos ochenta y cuatro sujetos, esta será representativa de una población más amplia. Se utilizarán procedimientos de interrogación con el fin de obtener mediciones cuantitativas de las características objetivas y subjetivas que se requerían analizar.

La encuesta tendrá tres secciones, en la primera se abordarán aspectos generales del mercado de muebles en Costa Rica, así como gustos y preferencias de los clientes, comportamiento del consumidor y frecuencia de compra. En la segunda sección, se enfocará en la empresa en estudio, básicamente se determinará si el encuestado conoce INNOmuebles, si ha comprado en la empresa y de ser así qué opinión a nivel general tiene respecto a la compañía, productos, precio y medios de compra (página de Facebook, sitio web de la empresa y local físico). Por último, en la tercera sección de la encuesta se recabarán aspectos generales del encuestado como tal (edad, género, ocupación e ingreso).

### 3.1.6 PERIODO DE TRABAJO DE CAMPO

El periodo del trabajo de campo se divide en dos tramos:

Del primero de julio al primero de agosto del 2015 se recopiló la información de la empresa, datos históricos de la creación de INNOmuebles, se recolectó información de cómo los empleados y dueños perciben la empresa, cómo se realiza el manejo de los procesos, entre otros aspectos relevantes.

Del dos de agosto al dos de octubre del 2015 se llevó a cabo la creación del instrumento de investigación, se trabajó en conjunto con la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica.

Una vez finalizado el instrumento, se aplicó según las recomendaciones de la Escuela, entre el dos de agosto y el dos de octubre del 2015, y finalmente, con la encuesta aplicada, se procedió al análisis de los resultados arrojados por la investigación.

### 3.1.7 ANÁLISIS

Según la información recabada el promedio de edad de las personas encuestadas para el estudio realizado es de 44 años, como se puede observar en la siguiente tabla el 26% de la población encuestada se encuentra en el rango entre 30-34 años.



**CUADRO 5**  
**Montos absolutos y porcentuales de los encuestados por rango de edad**

Rango	Absoluto	Porcentual
De 20 -24	11	3%
De 25-29	56	14%
De 30-34	100	36%
De 35-39	37	10%
De 40-44	23	6%
De 45-49	46	12%
De 50-54	28	7%
De 55-59	11	3%
De 60-64	11	3%
De 65-69	3	1%
De 70-74	1	0.26%
De 75-79	2	1%

*Fuente.* Elaboración propia con datos de la investigación de campo, 2015

En cuanto al género de las personas encuestadas, un 58% fueron mujeres y un 41% corresponde a hombres, siendo las mujeres las que más compran muebles, los resultados afirman que un 60.6% de los compradores son mujeres, mientras que tan solo un 39.4% concierne a hombres.

Como dato importante proporcionado por la encuesta, un 53% de los entrevistados viven en hogares cuyos ingresos superan los 750 000 colones mensuales, un 23% obtiene ingresos entre los 500 000 y 750 000 mil colones. Lo que indica que la población posee poder adquisitivo para realizar compras de muebles para el hogar y oficina.

Las personas indicaron no tener hábitos de compra regulares de muebles, por lo cual un 83% exteriorizó que solo decide comprar muebles en el momento en que se necesita, mientras que solamente un 11% mencionó que compra más frecuentemente muebles, al cambiar con una frecuencia anual su mobiliario de casa u oficina.

Dentro de los atributos más buscados por los compradores de este tipo de productos, las personas prefieren en primer lugar tiendas que ofrezcan variedad de estilos, en segundo plano compran por impulso, cuando se hacen promociones llamativas y en tercer lugar se basan en el precio para hacer sus compras, como se puede ver en el siguiente gráfico:

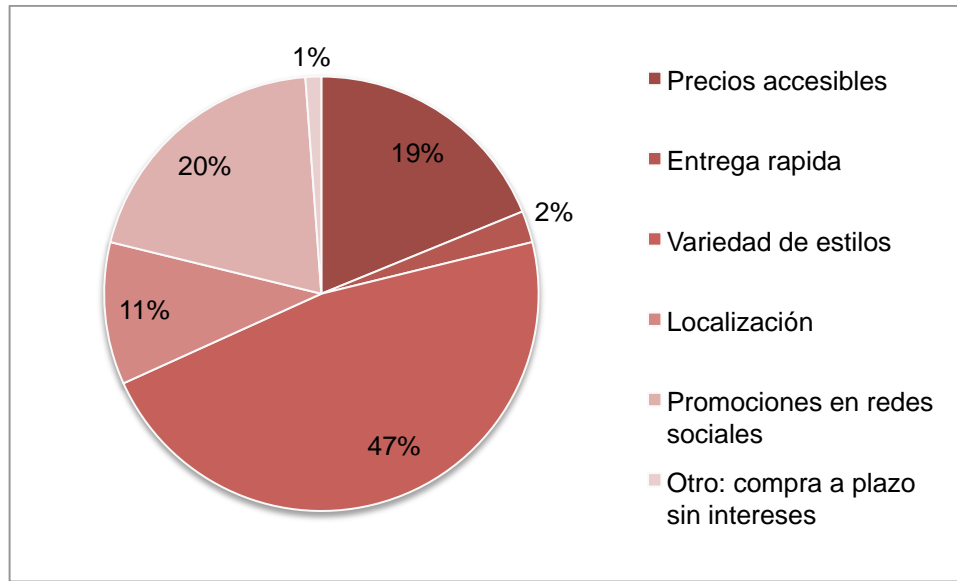


FIGURA 5. Atributos más buscados por los clientes de INNOmuebles, elaboración propia con datos de la investigación de campo, 2015.

Consecutivamente, un 67% de las personas que participaron en la encuesta realizada son empleados y un 12% trabaja por cuenta propia.

Un poco más de la mitad de las personas (52%) se dedica solamente a trabajar y un 32% trabaja y estudia.

Finalmente, a la hora de realizar una compra, las personas toman en cuenta aspectos tales como: el diseño, la calidad y el precio de los productos:

Un 42% de las personas del estudio se inclina por la calidad, un 29% por el precio y un 29% por el diseño y la innovación. Se siguen prefiriendo mayoritariamente los muebles tradicionales, siendo la madera, con un 62%, la más solicitada por los compradores, seguida por los materiales sintéticos, con un 17% y metal, un 14%.

Como los resultados anteriores, la encuesta aplicada produjo datos de gran relevancia, que permitirán plantear estrategias de mejora para la compañía en estudio. Estos resultados se presentarán en los siguientes apartados de este trabajo.

## 2.1 ANÁLISIS INTERNO

### 3.2.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS

#### 3.2.1.1 DISEÑO DE LOS PRODUCTOS

De las personas entrevistadas que sí han comprado en INNOmuebles, el 27% indicó que compró camas, el 20% indicó que zapateras y el 17%, sillones, lo que, según el estudio, convierte estos tres productos en los más vendidos, concentrando un 63% del total de las compras. Esta información facilita los puntos fuertes a la hora de establecer una

estrategia de mercadeo dado el éxito de las zapateras, producto ofrecido con exclusividad, por ahora, por parte de la empresa.

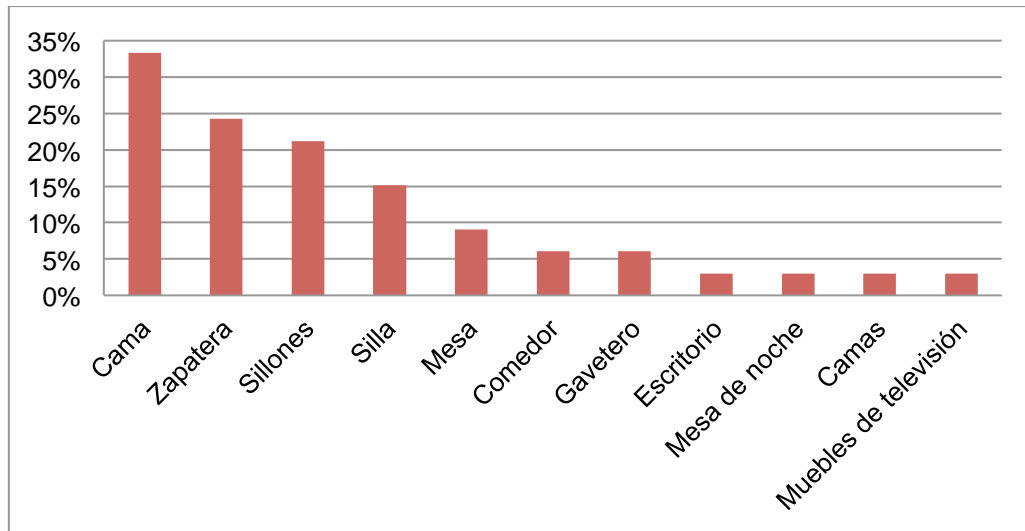


FIGURA 6. Productos más comprados por los clientes de INNOmuebles, elaboración propia con datos de la investigación de campo, 2015.

Otros de los productos que los entrevistados dijeron haber comprado en INNOmuebles son sillas, comedores, mesas de noche, gaveteros, escritorios y muebles de televisión.

El atributo más valorado por los entrevistados es la “variedad de diseños”, de ellos un 47% hicieron mención a este atributo ante un 20% que indicaron “promociones en redes sociales” y un 19% “precios accesibles”. El restante se distribuye entre otros atributos que los entrevistados no consideraron tan importantes.

De la totalidad de los entrevistados, 33 dijeron haber comprado al menos un producto en INNOmuebles, de ellos el 82% viven en San José, pero hay compradores en las cuatro provincias del Valle Central. Los clientes de la empresa que realizaron su compra a través de la tienda viven tan sólo en las provincias de San José y Heredia, lo que refleja una debilidad en la principal característica de las ventas en línea, que es la reducción de las barreras físicas. Este es un enfoque que se puede abordar en una propuesta de plan estratégico de mercadeo.

### 3.2.1.2 ESQUEMA DE PRECIOS Y SISTEMA DE DESCUENTOS

A continuación, con la finalidad de comparar los datos brindados por Semei Hung en el capítulo II, se expone un cuadro en el que se detallan los productos de los cuales ella ofreció un rango de precios, en comparación con los productos ofrecidos en la página web de INNOmuebles durante el mes de noviembre del año 2015. En el mismo se incorporan las zapateras al ser un producto muy comprado entre las personas entrevistadas que indicaron ser clientes de la empresa.

**CUADRO 6**  
**Categorización de los productos de INNOmuebles según el Catálogo en línea**

Producto	Rango de precios en colones	
	Brindados por Semei Hung	Según catálogo en línea
<b>Silla</b>	16.000 - 180.000	18.900 - 121.900
<b>Cama</b>	65.000 - 600.000	42-900 - 516.000
<b>Juego de sala</b>	150.000 - 900.000	299.900 - 778.900
<b>Zapatera</b>		89.900 - 144.900

*Fuente: Elaboración propia con datos de INNOmuebles y www.innomuebles.com, 2015*

Cuando se consultó a los entrevistados sobre su percepción de los precios de los productos de INNOmuebles, tan sólo el 25% los consideró bajos o muy bajos, contra el 21% que indicó que los precios son altos o muy altos. Esto refleja que las personas que tienen contacto con la empresa tienen una percepción un tanto diferente de la que se tiene a nivel interno. Esta información indica que se debería trabajar en la percepción de los clientes actuales y potenciales sobre los precios de los muebles que ofrece la empresa.

Por otro lado, cuando se consultó a los entrevistados que conocen INNOmuebles acerca de los atributos que describen sus productos, tan sólo el 19% indicó “precios accesibles”, destacando así otras características de los mismos, de las cuales sobresalen la “variedad de estilos”, atributo marcado por el 47% de los entrevistados.

Un 20% de los mismos destacó las promociones en redes sociales como un atributo de INNOmuebles. Cuando se les consultó si habían tenido conocimiento de las promociones en redes sociales, de los entrevistados que respondieron positivamente, el 91% consideró que estas ofertas y/o promociones invitan a realizar una compra.

### 3.2.2 ESQUEMA COMERCIAL

Como se ha mencionado anteriormente, INNOmuebles se enfoca en la comercialización basada en la red. Lo anterior se ve reflejado en la encuesta aplicada para desarrollar el presente capítulo, de las trescientas ochenta y cuatro personas encuestadas sólo 22% conoce la empresa, de estos el 73% mencionó que conoce la empresa a través de Facebook o de la página web de INNOmuebles. Asimismo, de estos el 48% ha comprado en la plataforma en línea.

La percepción de los clientes respalda el esquema comercial de INNOmuebles de tener precios bajos; de las personas que respondieron la encuesta el 80% considera que los precios ofrecidos por INNOmuebles son de regulares a muy bajos.

La empresa oferta sus productos en periódicos nacionales tales como La Nación y El Financiero, siempre dando un alto valor al sitio web y la página de Facebook. De acuerdo con la encuesta, 52% de quienes respondieron, consultan por muebles en periódicos, 50% lo hace en medios en línea, 40% sigue consejos de otras personas (boca a boca), 27% utiliza revistas y otro 28% lo hace mediante anuncios televisivos.

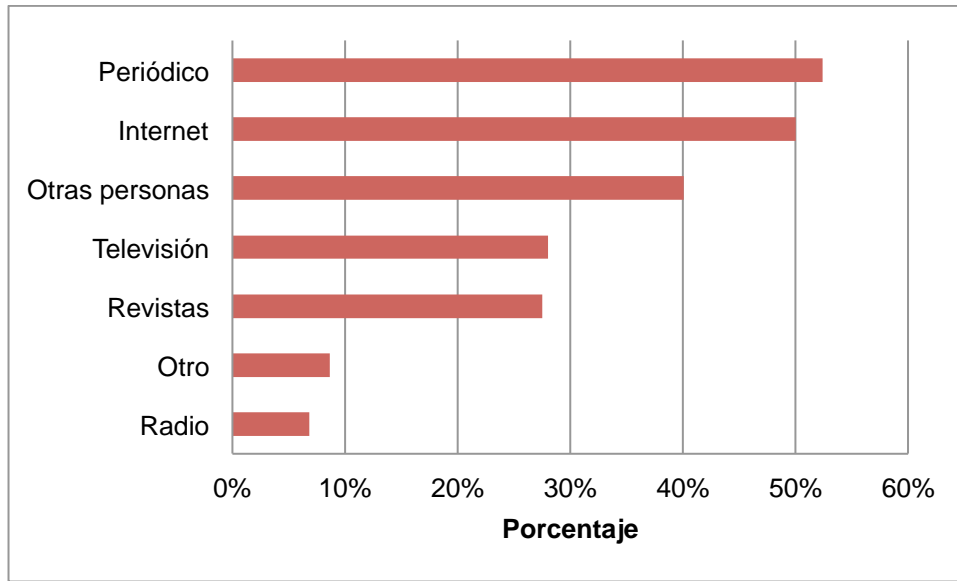


FIGURA 7. Medios utilizados para informarse acerca de la oferta de muebles, elaboración propia con datos de la investigación de campo, 2015.

Para concluir, es importante mencionar que de los trescientos ochenta y cuatro encuestados, sólo el 32% tiene conocimiento de empresas que comercialicen muebles en la red. Si bien es cierto, el 50% de los encuestados consultan en la red por las características de un mueble específico antes de efectuar la compra, son pocas las personas que optan por adquirir este tipo de productos en línea.

### 3.2.2.1 POLÍTICA DE VENTAS

Cómo se mencionó en el capítulo anterior, la política de ventas de la empresa se basa en las ventas en línea, manteniendo en la red un catálogo que incluye todos los productos que hay en inventario. Este puede ser accedido a través de Facebook o del sitio web de la empresa. De las trescientos ochenta y cuatro personas encuestadas, el 22% conoce de la empresa, de las cuales el 71% la ubica por medio del sitio web y de la página de Facebook, lo que confirma a la publicidad digital como la más importante para INNOmuebles.

En promedio, los encuestados rondan los treinta y cinco años. Según resultados del instrumento de investigación utilizado, el 50% de los encuestados mencionaron que consultan en internet las características de un producto específico antes de efectuar una compra. Asimismo, el 32% conoce de comercios que ofrecen muebles a través de una plataforma en línea.

Es importante recalcar que un 16% del total de encuestados ha visto las ofertas y descuentos exclusivos para compras en línea de INNOmuebles, a través de las redes sociales, y de estos, un 92% considera que esas promociones invitan a efectuar una compra. Por otro lado, sólo el 9% de los encuestados ha comprado algún artículo en INNOmuebles y de estos el 49% ha efectuado la compra en línea.

Para concluir, la atención recibida por quienes han efectuado una compra en la página de la empresa ha sido por lo general buena o muy buena. Asimismo, de las personas que afirmaron conocer INNOmuebles, el 46% consideró el sitio web de la empresa seguro. Sólo el 5% consideró que la página no era interactiva, que la atención mediante el chat fue deficiente y que el sitio web no les pareció totalmente confiable.

### 3.2.2.2 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Según se ha comentado, la empresa cuenta con un servicio de distribución. De los encuestados que respondieron la pregunta acerca del servicio de entregas de INNOmuebles, la mayoría lo calificó como bueno (58%), o muy bueno (9%). El 27% considera el servicio como regular y sólo el 6% indicó que el servicio fue deficiente.

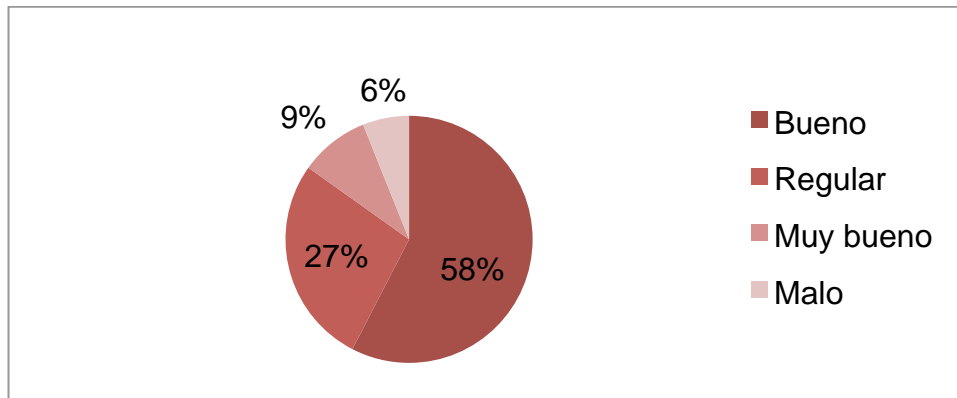


FIGURA 8. Opinión de los clientes acerca del sistema de entrega de INNOmuebles, elaboración propia con datos de la investigación de campo, 2015.

El alto porcentaje de personas que respondieron de manera positiva (67% considerando los encuestados que dijeron que el servicio es bueno o muy bueno) se debe a atributos tales como: servicio de calidad, transportista atento y educado, el costo de envío lo cubre la empresa, tiempo de entrega razonable y productos recibidos en estado óptimo.

### 3.2.2.3 FUERZA DE VENTAS

Como se mencionó en el capítulo anterior y de acuerdo con la dueña de INNOmuebles Semei Hung, la empresa cuenta con siete colaboradores y de estos seis mantienen un contacto directo con el cliente final.

La mayoría de las personas que se refirió al trato recibido por parte de los colaboradores de la empresa, ya sea de manera física o mediante las redes sociales y página web, consideran que fue bueno (60%), o muy bueno (27%).

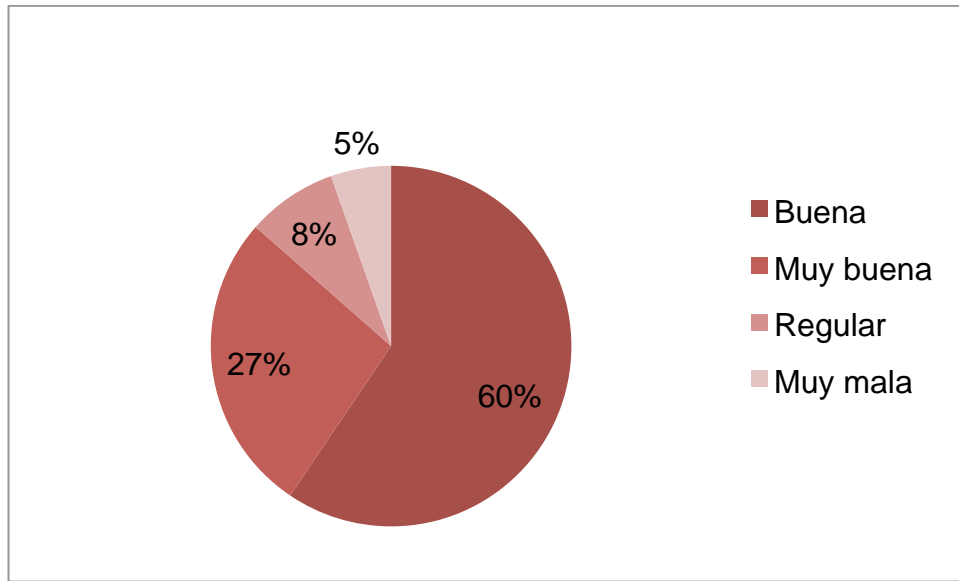


FIGURA 9. Trato recibido por los colaboradores de INNOmuebles, elaboración propia con datos de la investigación de campo, 2015.

Continuando con los aspectos positivos mencionados por los encuestados, la fuerza de ventas ofreció diversas opciones en cuanto a cualidades de los muebles y presupuesto, esto de acuerdo con las necesidades de cada uno de los clientes. Se comentaron también las diversas opciones de pago con las que cuenta INNOmuebles y se colaboró con la instalación de los productos una vez entregados, en caso de ser necesario.

Por otro lado, el 8% de quienes contestaron la pregunta sobre el servicio recibido por parte de los colaboradores de INNOmuebles, mencionó que fue regular, y el 5% opinó que fue malo.

#### 3.2.2.4 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Según datos recabados con la encuesta, el 71% de los encuestados conoce de INNOmuebles gracias a las redes sociales (Facebook en su mayoría) y el sitio web de la compañía, de estos casi el 100 % ha visto las ofertas, promociones y diversas campañas publicitarias de la empresa gracias a los mismos medios en línea. El 90% mencionó que este tipo de promociones resultan atractivas e incitan a la compra.

Por otro lado, el restante 29% conoce de la empresa gracias al mercadeo “boca a boca” (15%), periódicos (6%) y buscadores (2%). Asimismo, algunas de estas personas mencionaron que cuando hay promociones muchas veces se dan cuenta gracias a una recomendación previa de otra persona.

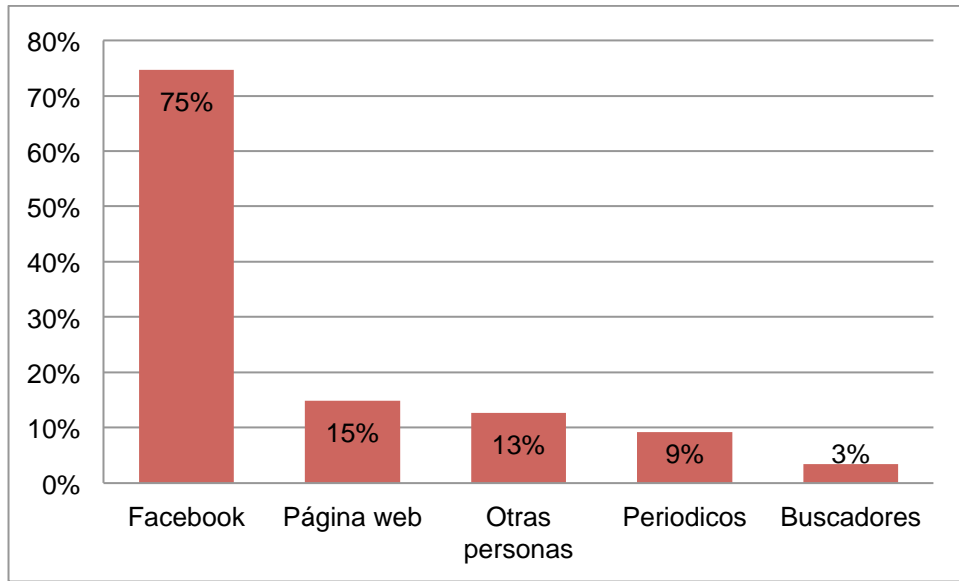


FIGURA 10. Medios a través de los cuales escucharon de INNOmuebles, elaboración propia con datos de la investigación de campo, 2015.

### 3.2.3 PERFIL DEL CLIENTE

A pesar de que se hicieron trescientas ochenta y cuatro encuestas para desarrollar este capítulo, para evaluar el perfil del cliente nos basaremos en los resultados de las treinta y tres personas que han adquirido algún producto en INNOmuebles (9% del total de los encuestados y 38% del total de las personas que conocen la empresa).

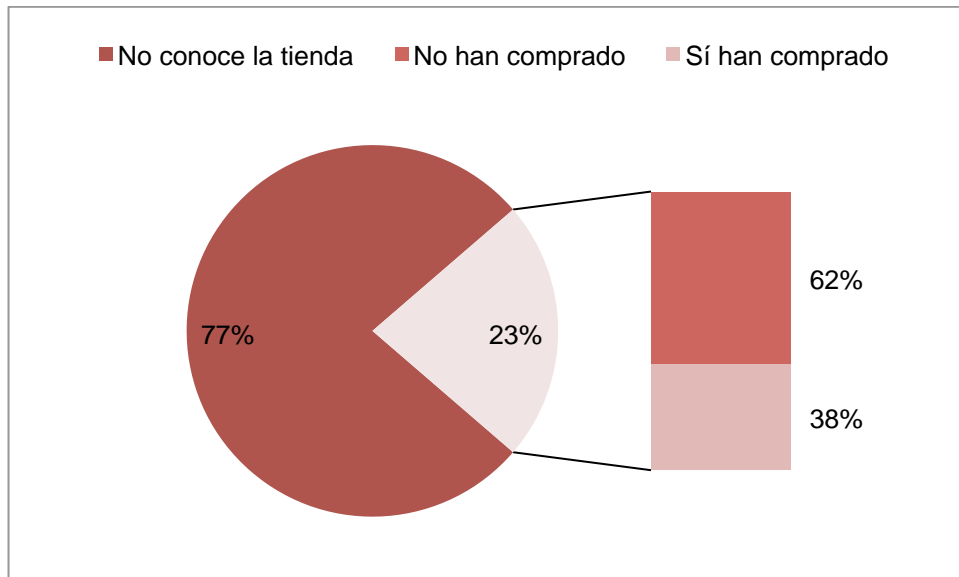


FIGURA 11. Porcentaje de personas que conocen de INNOmuebles, elaboración propia con datos de la investigación de campo, 2015.



El promedio de edad de las personas que han comprado algún producto en la empresa es de treinta y cinco años, por lo que se encasillan dentro de la “generación Y”. Son personas que trabajan y tienen o cursan estudios superiores. Además, por lo general viven en cantones cercanos al centro de San José (San Pedro, Guadalupe, Santa Ana, Moravia, Tibás y Desamparados). El ingreso del hogar supera los setecientos cincuenta mil colones.

Por lo general, los gustos y preferencias de esta población son similares, se inclinan por muebles a la moda y prefieren materiales varios tales como madera, metal y materiales sintéticos. Además, le dan mayor importancia al diseño de los muebles, seguido del precio y por último de la calidad. Cambian sus muebles cada cinco o diez años y lo más común es que la decisión final de compra la toma el jefe de hogar.

Todas las personas encuestadas que han comprado en INNOmuebles se suelen informar mediante herramientas en línea antes de efectuar la compra y generalmente conocen de otras tiendas de muebles que comercializan por medio de una página web.

### 3.2.4 POSICIÓN ESTRATÉGICA DE INNOmuebles

#### 3.2.4.1 OBJETIVOS

##### **Objetivos**

INNOmuebles, se destaca por ser una empresa joven en el mercado de muebles, pero a su vez es una organización muy competitiva que ha logrado posicionarse mediante el uso de redes sociales y su página web. Su objetivo es ser reconocida por su servicio de venta de muebles en línea.

Según la encuesta realizada, un 23% de los entrevistados conocen la empresa INNOmuebles y un 8.6% ha comprado muebles en ella.

Respecto a la competencia más directa, un 75% de la población entrevistada indicó que conoce la empresa de DKSA, la cual es una empresa de venta de muebles que se caracteriza por ofrecer asesoría en la compra de mobiliario del hogar contemporáneo, ofrece precios accesibles a sus clientes, de excelente calidad y estilo. Según los datos proyectados por la encuesta, solo un 10.42% de las personas consultadas ha realizado compras en esta empresa. Por otra parte, un 71% de los entrevistados dijo conocer la empresa de venta de muebles AKIRO, y un 11.72% afirmó que ha comprado productos en sus tiendas.

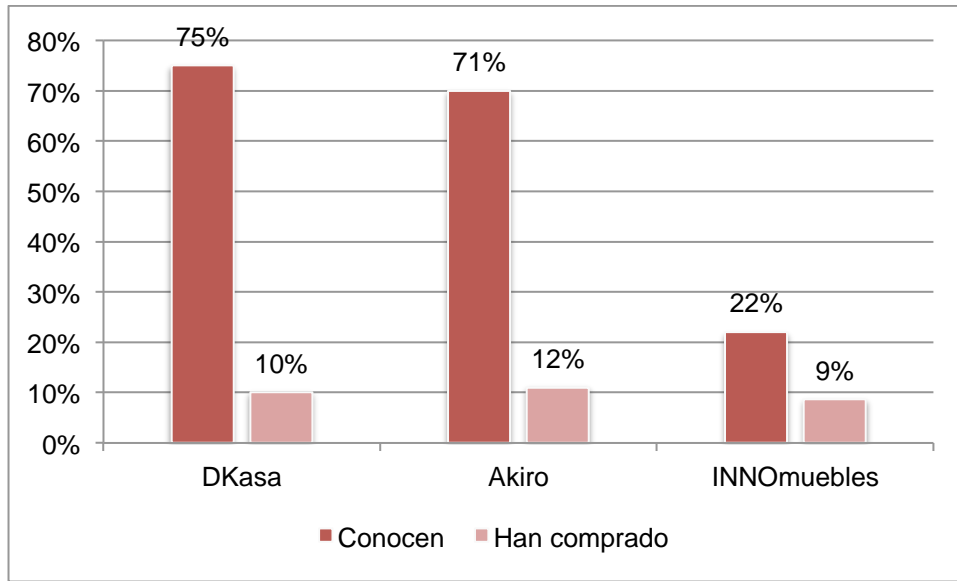


FIGURA 12. Porcentaje de los entrevistados que conocen y han comprado en INNOmuebles y sus competidores, elaboración propia con datos de la investigación de campo, 2015.

Como se puede observar en los resultados obtenidos, INNOmuebles tiene un porcentaje bajo en cuanto a conocimiento de los clientes, pero el porcentaje de personas que han comprado en ella, ya sea en la tienda o en línea, se acerca al porcentaje de la competencia.

Dados los resultados obtenidos, se puede decir que INNOmuebles se encuentra entre las empresas que las personas mayormente recuerdan o conocen, lo cual evidencia que el objetivo y modelo de trabajo de la compañía está generando buenos resultados.

### 3.2.5 COMPETENCIAS CLAVES Y DISTINTIVAS

Según los resultados obtenidos en la encuesta, se pueden determinar varios puntos acerca de las competencias claves de INNOmuebles

Al preguntar a los encuestados que han comprado en la empresa, sobre cuál consideran que es la mejor característica de los productos de INNOmuebles, se determinó que las principales fortalezas están en diseño (con un 35% de las observaciones) e innovación (26.7%), siendo también el precio (23.3%) un apartado importante.

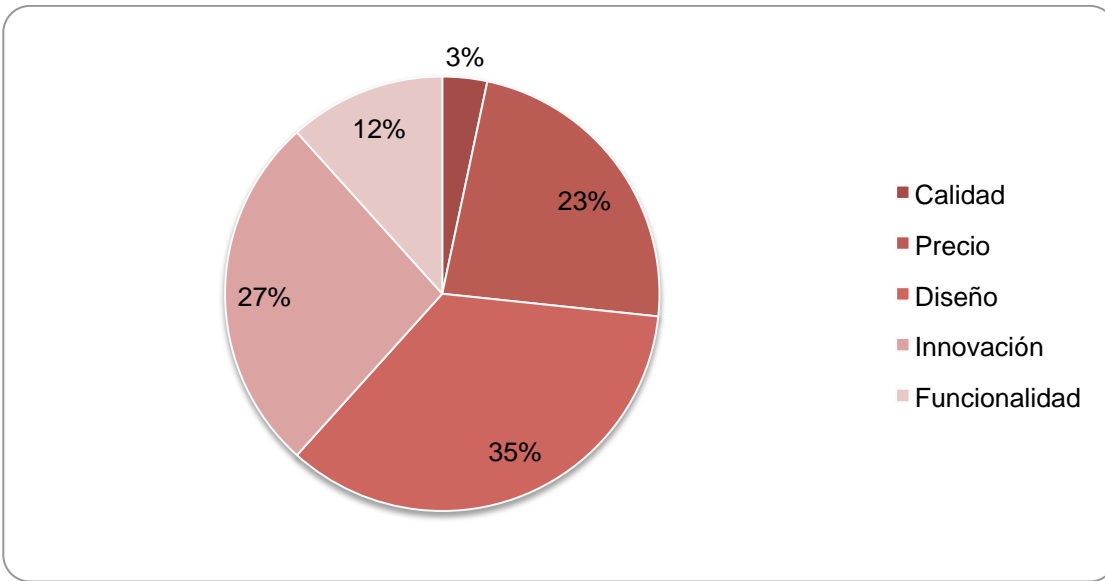


FIGURA 13. ¿Cuál considera que es la mejor característica de los productos de INNOmuebles?, elaboración propia con datos de la investigación de campo, 2015.

Solo un 3% de los encuestados que respondieron dicha pregunta opinaron que la calidad de los productos es la característica más importante de los productos de INNOmuebles. Esto no significa que los productos sean percibidos como de mala calidad, ya que al preguntárseles sobre la calidad de los mismos, casi un 78% de quienes respondieron la pregunta, opinaron que los productos ofrecidos por la empresa tienen una calidad buena o muy buena (Ver figura 14). De esto se puede inferir que la calidad en general es buena, mas no tanto como para ser el atributo más importante.

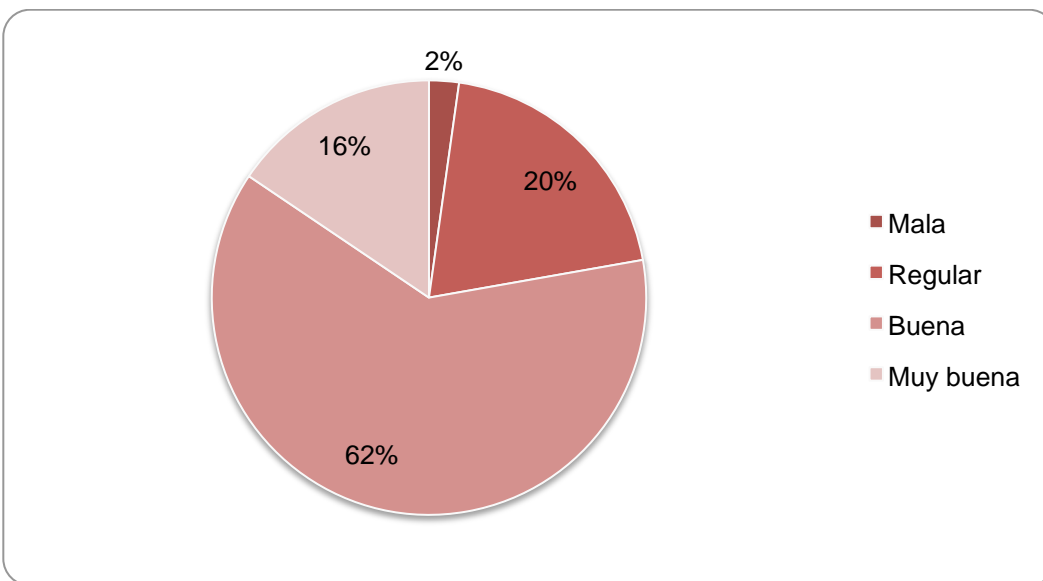


FIGURA 14. En términos generales, ¿cómo considera la calidad de los productos de INNOmuebles?, elaboración propia con datos de la investigación de campo, 2015.

Además, el precio de los productos, que la empresa suele considerar bajo, es percibido principalmente como regular, con porcentajes similares considerándolo bajo o alto, según se muestra en la figura 15.

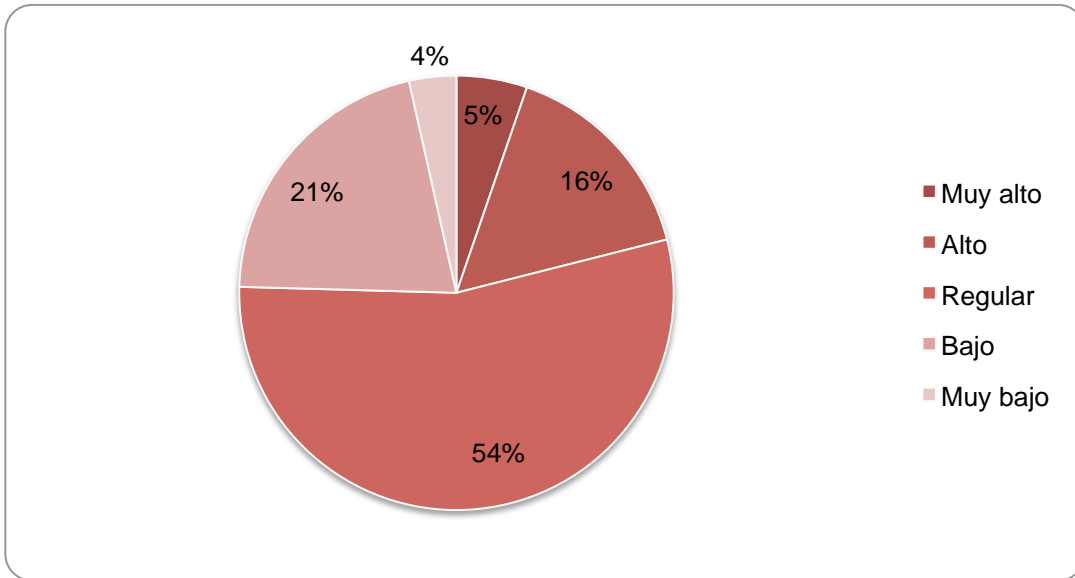


FIGURA 15. En términos generales, ¿cómo considera que es el precio de los productos de INNOmuebles?, elaboración propia con datos de la investigación de campo, 2015.

Es notable que la mayoría de las personas encuestadas que han comprado en la empresa, considera que sus productos son algo o muy innovadores, lo cual es un punto muy importante a favor de INNOmuebles, además de que le otorga legitimidad a su nombre

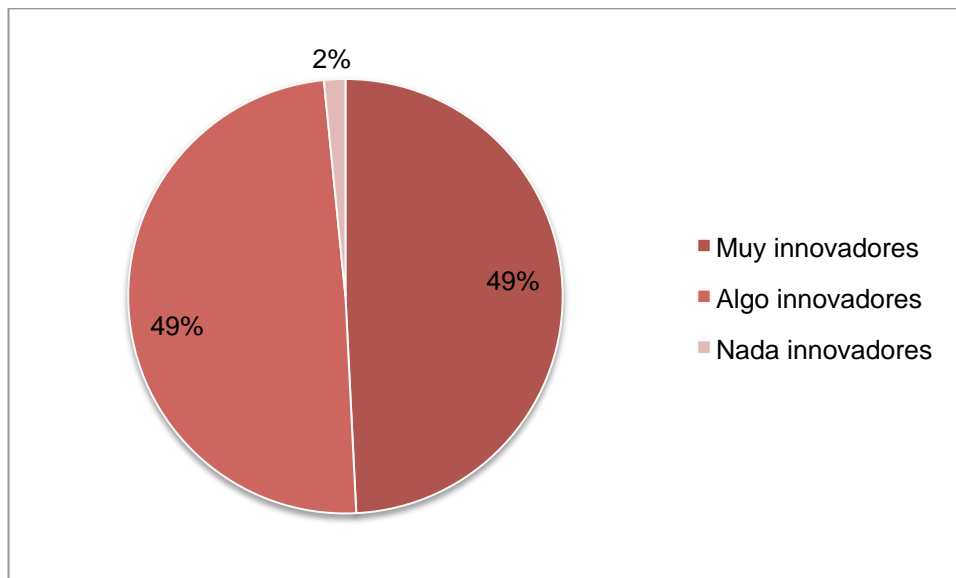


FIGURA 16. Percepción del grado de innovación de los productos de INNOmuebles?, elaboración propia con datos de la investigación de campo, 2015.

Entre otros atributos de INNOmuebles, tienen especial relevancia la variedad de estilos disponibles en sus productos, además de los precios accesibles y la promoción por medio de las redes sociales.

### 3.2.6 ANÁLISIS FINANCIERO

La empresa compartió los siguientes datos financieros, limitados a la parte operativa. Estos datos son un aproximado mensual, por lo que no son exactos, pero permiten tener una idea general del estado financiero de INNOmuebles:

**CUADRO 7**  
**Estado de Resultados de INNOmuebles**

Ventas mensuales promedio	38,000,000
CMV	25,404,300
<b>Utilidad bruta</b>	<b>12,595,700</b>
<b>Gastos operativos</b>	
Salarios empleados	3,087,000
Alquiler local comercial (USD 2.700)	1,460,700
Alquiler bodega	300,000
Servicios públicos	125,000
Combustible	120,000
Servicio de alarma en bodega	60,000
Mantenimiento inventario	60,000
Suministros varios	30,000
<b>Total gastos operativos</b>	<b>5,242,700</b>
<b>Gastos administrativos</b>	
Salarios administradores	2,520,000
Publicidad	300,000
<b>Total gastos operativos</b>	<b>2,820,000</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>4,533,000</b>

*Fuente. Elaboración propia con datos de Jorge Luis Alvarado, Co propietario INNOmuebles, 2015*

Con base en estos datos se puede determinar que:

- El margen bruto de utilidad es del 33.15%. En otras palabras, el costo de la mercadería vendida representa aproximadamente dos terceras partes de los ingresos por ventas
- Los gastos operativos representan el 13.8% de los ingresos por ventas, mientras que los gastos administrativos representan a su vez el 7.42% de los ingresos por ventas. En total, equivalen al 21.22% de las ventas mensuales
- La utilidad antes de impuestos es aproximadamente del 12% de los ingresos

## 3.2.6.1 ESTRUCTURA DE COSTOS

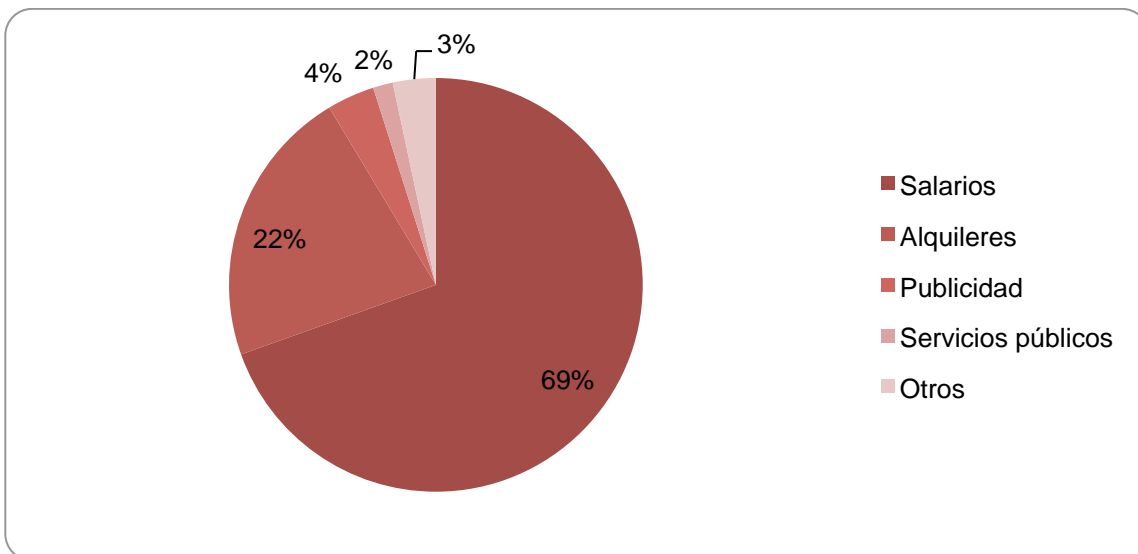
Una revisión de los costos operativos mensuales de INNOmuebles revela que los mismos están concentrados en dos rubros. Los salarios representan casi el 70% de los costos totales, siendo por mucho el mayor componente de esta línea. El siguiente rubro lo representa el alquiler, con casi el 22%.

Un 1.55% de los gastos se destina a servicios públicos, dentro de los cuales se incluyen agua, teléfono, internet y el suministro eléctrico, este último, tanto del local comercial como de la bodega. Otros gastos como el combustible utilizado en el transporte, vigilancia electrónica (ADT), suministros y mantenimiento de inventario representan un 3.35% adicional.

**CUADRO 8**  
Estructura de Costos de INNOmuebles

Detalle	Monto	Porcentaje
<b>Salarios</b>	5,607,000	69.54%
<b>Alquileres</b>	1,760,700	21.84%
<b>Publicidad</b>	300,000	3.72%
<b>Servicios públicos</b>	125,000	1.55%
<b>Otros</b>	270,000	3.35%
	<b>8,062,700</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos proporcionados por Semei Hung, Co propietaria INNOmuebles, 2015.



**FIGURA 17.** Distribución porcentual de los gastos de INNOmuebles, elaboración propia con datos de la investigación de campo, 2015.

Es notable que solamente se destinan trescientos mil colones mensuales (3.72% del gasto) al pago de publicidad, la cual se compone principalmente de anuncios en internet. Como se vio en el apartado de análisis financiero, la empresa cuenta con los recursos para invertir aún más en mercadeo, pues tiene más de cuatro millones y medio de colones

mensuales en utilidades antes de impuestos. Esto permite un excelente margen de maniobra para financiar un plan de mercadeo.

### 3.2.6.2 RENTABILIDAD

La revisión anterior de la estructura de costos revela que INNOmuebles sí es rentable, pues obtiene los ingresos suficientes para cumplir con sus gastos y obligaciones.

### 3.2.6.3 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Los datos que proyecta la encuesta son insuficientes para determinar la participación de INNOmuebles en el mercado de muebles en general. Sin embargo, sí es posible obtener cierta información que puede resultar útil para comprender su situación respecto a los competidores que se consideran más cercanos, las tiendas Akiro y DKSA.

El gráfico 5 muestra que del total de encuestados, un 8,59% ha comprado algún artículo en INNOmuebles, comparado con un 10.52% en DKSA y un 11.72% en Akiro. Esto puede tomarse como un indicio de que INNOmuebles tiene una participación de mercado ligeramente menor a estos competidores, los cuales cuentan con la ventaja de poseer dos locales cada uno, contra un solo local de INNOmuebles.

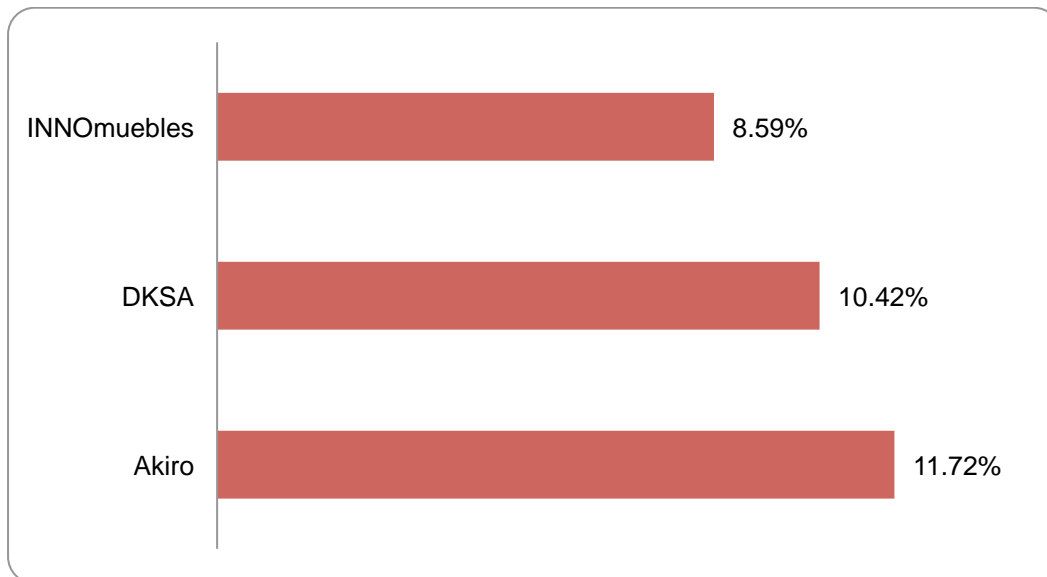


FIGURA 18. Porcentaje de los encuestados que han comprado en la tienda en línea de INNOmuebles , elaboración propia con datos de la investigación de campo, 2015.

## 2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 3.3.1 ENTORNO LEGAL Y REGULATORIO

En Costa Rica, la mayoría de las empresas se establecen por medio de una persona jurídica, con el fin de aislarse de responsabilidades derivadas de la actividad comercial que se desarrolle en el país (Ministerio de Hacienda, 2015). A pesar de ser recomendable

adoptar una forma legal, ninguna de ellas es requisito para establecer o llevar a cabo negocios en el país.

INNOmuebles se establece como una figura jurídica en donde las leyes civiles y comerciales costarricenses definen la Sociedad Anónima (S.A.), como la sociedad de capital por excelencia, en la que los socios están a salvo de toda responsabilidad derivada de la actividad y en la que solamente responde su aporte de capital. Es la más común en Costa Rica y su regulación es similar a la de una corporación en los países donde se aplica “common law”.

Además, debido a que ellos importan mercadería, se aplica el impuesto de ventas con una tarifa de 13% sobre el precio del artículo. El impuesto sobre la renta forma parte del entorno legal y regulatorio de INNOmuebles, ya que siendo éste un sistema basado en el principio de territorialidad, la principal fuente de ingreso de la empresa es renta de fuente costarricense, por lo que sí estaría gravado con una tarifa entre el 10% y el 20% dado a que es una pequeña empresa.

También, dado a que INNOmuebles contrata personal, debe contemplar los impuestos sobre salarios, las cargas laborales y demás provisiones exigidas en Costa Rica como las vacaciones, incapacidades, maternidad, invalidez, vejez y muerte.

### 3.3.2 ENTORNO ECONÓMICO

Según datos obtenidos del sitio oficial del INEC, la fuerza de trabajo de Costa Rica para el tercer trimestre del año 2015 es de dos millones doscientos setenta y tres mil trescientos diecisiete personas, de las cuales, el 90.7% se encuentra empleado (dos millones sesenta y tres mil ciento diecisiete personas) y el restante 9.3% está desempleado (doscientas diez mil doscientas personas). La tasa de desempleo en Costa Rica se ha mantenido constante durante los últimos cinco años, a excepción del año 2008, cuando bajó drásticamente. En el siguiente gráfico se puede observar esta tendencia.

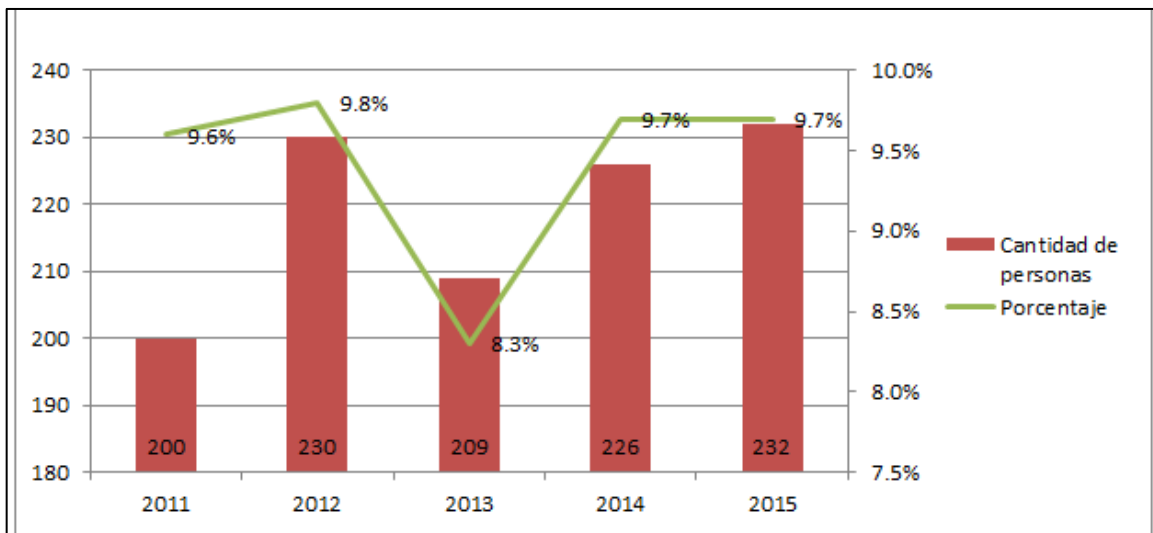


FIGURA 19. Tasa de desempleo en Costa Rica por los últimos 5 años, elaboración propia con datos del sitio en línea del INEC, 2015.



Los resultados obtenidos de la página oficial del INEC son similares a los que arrojó la encuesta. De los entrevistados, el 83,46% están integrados en la fuerza laboral del país, ya sea como empleados de una empresa específica, auto empleados o independientes.

Entra en juego también el salario de los encuestados, quienes en promedio tienen un ingreso del núcleo familiar superior a los setecientos cincuenta mil colones (53% de los encuestados). Se cumple lo anterior en las personas que han adquirido algún producto de INNOmuebles.

El presupuesto para invertir en muebles de los encuestados podría verse afectado por la inestabilidad de la inflación del país. Asimismo, una variación drástica en el tipo de cambio podría motivar a la empresa a subir los precios ofrecidos en colones, lo que impactaría de manera directa en el presupuesto de los clientes reales y potenciales de la empresa. A continuación, se puede observar una tabla con el promedio mensual del tipo de cambio de compra y venta desde noviembre de 2013 hasta noviembre de 2015. Como se puede ver, el valor aumentó poco menos de treinta y cinco colones en este período comparativo. De igual manera, se puede notar que el tipo de cambio, a pesar de no presentar variaciones muy marcadas puede representar pérdidas económicas para la empresa, ya que esta no actualiza los precios dados en colones aunque los productos se mantengan por un período prologando en inventario, o bien, puede generar un aumento en los precios en colones para el consumidor final, en caso de dispararse el tipo de cambio de manera abrupta.

### CUADRO 9

#### Promedio mensual del tipo de cambio de compra y venta. Noviembre 2013 a Noviembre 2015

Promedio mes	Tipo de cambio compra	Tipo de cambio venta
Noviembre 2013	493.6	505.8
Diciembre 2013	493.5	505.9
Enero 2014	496.4	509.3
Febrero 2014	518.8	533.1
Marzo 2014	542.0	557.4
Abril 2014	540.1	555.2
Mayo 2014	545.7	560.3
Junio 2014	544.8	556.5
Julio 2014	533.0	543.9
Agosto 2014	534.2	545.1
Setiembre 2014	534.3	545.4
Octubre 2014	533.8	545.4
Noviembre 2014	531.4	543.0
Diciembre 2014	529.3	541.2
Enero 2015	531.5	543.7
Febrero 2015	530.9	542.9
Marzo 2015	527.4	539.3
Abril 2015	526.2	538.1
Mayo 2015	526.9	538.8
Junio 2015	529.7	541.9
Julio 2015	528.3	540.7
Agosto 2015	528.0	540.5
Setiembre 2015	528.8	541.2

Octubre 2015	528.4	540.8
Noviembre 2015	527.2	539.7

**Fuente:** Elaboración propia con datos del sitio en línea del Banco Central de Costa Rica, 2015

### 3.3.3 TENDENCIAS

#### 3.3.3.1 TECNOLÓGICAS

Una de las principales tendencias en la temática tecnológica que se presentó en los encuestados es el uso de los medios digitales para conocer las opciones disponibles en el mercado. Un 23% indicó que “internet” es uno de los puntos principales para información sobre muebles.

Asimismo, se delimitó la red social “Facebook” como la fuente de posicionamiento de la empresa, siendo esta la manera en la que 58% de las personas encuestadas conocen de INNOmuebles. Esto evidencia que los consumidores tienen tendencia al uso de las redes sociales como mecanismo para la toma de decisiones de compra.

Se acrecienta también la tendencia al uso de herramientas tecnológicas para el manejo de relaciones con el cliente. Desde “chats” para conversaciones en tiempo real dentro de la página web hasta el uso de “iPads” para mostrar la oferta de productos y procesar la compra efectuada.

#### 3.3.3.2 DEMOGRÁFICAS

El incremento poblacional presentado en años recientes es una tendencia que afecta a la industria de muebles en general y específicamente a INNOmuebles, dado que al ampliarse el número de miembros familiares, se requiere de nuevos artículos mobiliarios en el hogar. Se puede notar que las personas que adquieren muebles valoran que estos tengan precios accesibles, ya que 40% de los encuestados afirmaron esta característica como un elemento importante al momento de seleccionar un mueble.

#### 3.3.3.3 CULTURALES Y SOCIALES

Las tendencias culturales y sociales son de gran relevancia para INNOmuebles, debido a que su esquema de comercialización, oferta de productos y medios de comunicación difieren de los establecidos por el mercado en general.

Con base en la investigación realizada, se puede notar una inserción de la tecnología en las estrategias de comunicación. Cada día se busca incrementar el uso de redes sociales como Facebook, para invitar a los clientes potenciales a conocer de los productos disponibles con promociones atractivas y descuentos interesantes.

También, se puede evidenciar un cambio en el proceso de compra del consumidor, antes éste iba al establecimiento, pasaba una duración de tiempo considerable escogiendo el mueble que deseaba comprar para posteriormente adquirirlo, o irse de la tienda sin un resultado fructífero. Con INNOmuebles, se puede evidenciar un cambio en el esquema, dado que brindan un catálogo en línea, sumado a una plataforma de compras y entregas

a domicilio, así el cliente no tiene que salir de la casa para comprar los artículos que desea.

Asimismo, se puede notar un cambio en el paradigma de compras tradicional, donde antes las compras consistían en varias visitas a un local a hacer una especie de “búsqueda” del tipo de mueble que se deseaba comprar, sin embargo, poco a poco se ha cambiado la concepción de las compras hacia un modelo sin fronteras ni horarios. Los muebles se pueden adquirir desde la comodidad del hogar, entrando a un sitio web, viendo diferentes perspectivas de las fotos de cada ítem, cancelando con un medio electrónico de pago y finalmente, recibiendo el producto que será entregado en la puerta de la casa.

### 3.3.4 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER

A continuación se analizarán las 5 fuerzas de la industria de muebles según el modelo de Michael Porter, para determinar su rentabilidad.

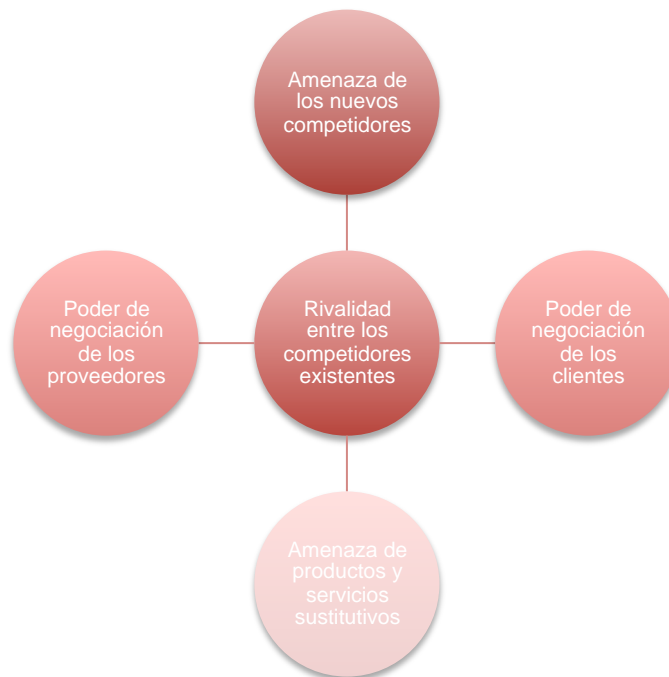


FIGURA 20. 5 fuerzas de Michael Porter, elaboración propia con datos de “Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”, 2015.

#### **Fuerza de la rivalidad entre vendedores competidores**

La industria de muebles en Costa Rica se encuentra bastante fragmentada, ya que hay una gran cantidad de oferentes que los elaboran o importan. Sin embargo, no todos los muebles son iguales, ni son competencia directa. En la categoría de muebles, se diferencian 2 tipos:

- Muebles de madera fabricados en el país
- Muebles de otros materiales importados

La presente investigación se enfocará en la rivalidad dentro del mercado de los muebles de otros materiales importados.

Las fuerzas principales del mercado de muebles de otros materiales importados son:

- Euromobilia
- La Artística
- Mugui S.A
- Akiro
- Dekasa

Algunos factores que presenta la industria son:

- Los competidores siempre están a la espera de nuevas tecnologías, estilos y tendencias para mantenerse a la vanguardia y solidificar su posición en el mercado, esto intensifica la rivalidad entre las empresas.
- A los compradores no les es difícil cambiar de marca o tienda escogida, ya que su principal motivador es el precio y la innovación en el diseño.
- Con el auge de internet, es muy sencillo para una empresa vender este tipo de productos desde cualquier lugar del mundo, especialmente si cuentan con una plataforma en línea para visualizar y adquirir los productos.

Estos factores hacen que la rivalidad entre las empresas del mercado se incremente y por ende, se le dificulta a cualquier empresa relativamente nueva solidificar su posición en el mercado.

Por lo tanto, se concluye que la fuerza competitiva de los competidores es **alta**, dado a que hay muchos competidores y la demanda es estacional.

### **Fuerza de los Productos Sustitutos**

Los productos sustitutos de un mueble de otro material importado serían aquellos que satisfacen la misma necesidad pero de una manera diferente. En este caso, la necesidad básica que satisfacen es la de organización y comodidad de un espacio en un hogar u oficina.

Por lo tanto, se puede concluir que los muebles de madera fabricados en el país son un producto sustituto que suple la misma necesidad.

Los factores que hacen que un cliente tome la decisión de recurrir a un producto sustituto, se basan principalmente en la postventa, donde el cliente prueba la calidad y queda insatisfecho, o el servicio no cumple con sus expectativas.

Se considera que la fuerza de los productos sustitutos es **media** ya que las barreras de salida son sencillas de controlar por las empresas existentes en el mercado, pero no todas tienen la capacidad de hacerlo.

### **Fuerza ejercida por los Nuevos Competidores**

En el mercado de muebles, como en muchas industrias regidas por “moda”, es importante para una empresa mantenerse constantemente actualizada ante la entrada de nuevos competidores.

Específicamente, el mercado de muebles importados de distintos materiales en Costa Rica es amplio, por lo que la variedad de opciones con las que cuenta el usuario es muy diversa, sin embargo la cantidad de candidatos que pueden entrar al mercado es limitada, dado que son productos con estacionalidad no se adquieren de manera periódica.

Sin embargo, existen algunas barreras de entrada como la lealtad de marca y la calidad de los productos, al igual que el posicionamiento de algunas empresas. Esto puede tomar muchos años y requiere de un expertise que se traslada en una barrera de entrada.

Por lo tanto, se considera que la fuerza de los nuevos competidores es **baja** ya que las barreras de entrada antes mencionadas son sumamente considerables, sin embargo se conoce que existen varias empresas internacionales que están dispuestas a entrar a competir, pero son aquellas que ya se encuentran posicionadas en otras partes del mundo y tomarían porcentaje del mercado debido a su renombre.

### **Fuerza ejercida por las Relaciones con los Clientes**

Los consumidores de los muebles de otros materiales importados son:

- Jefes o jefas de hogar
- Empresarios o gerentes de empresas

#### Jefes o Jefas de hogar

Son aquellas personas que adquieren muebles porque toman la decisión de ir a vivir fuera de la casa de sus padres, en el caso de aquellos más jóvenes, o desean remodelar la vivienda donde habitan ellos mismos o con sus familias, desde hace un tiempo.

Son conscientes del valor de los objetos, dado a que poseen un presupuesto definido y buscan principalmente precios accesible con diseños innovadores.

#### Empresarios o gerentes de empresas

Sin importar el tamaño de la empresa, todas necesitan mobiliario para sus operaciones y debido a la cantidad de uso que le dan los colaboradores, estos muebles tienen mayor rotación que los de hogar.

Éstos, aunque posean un rubro presupuestario, tienden a decidirse más por comodidad y funcionalidad que por el precio.

Los clientes de este mercado tienen pocas barreras de salida, ya que las opciones para escoger productos sustitutos son amplias, y muchas de estas empresas se caracterizan por su calidad y buen servicio al cliente.

Se considera que, al haber gran cantidad de oferentes en el mercado, esta fuerza es **alta**, ya que los clientes son sumamente importantes y se buscan las compras repetidas. Además, se presenta la situación que hay más oferentes que demandantes, lo cual ejerce una gran fuerza competitiva.

### **Fuerza competitiva proveniente de poder de negociación del proveedor y la colaboración proveedor-vendedor**

En la industria de muebles de materiales varios que son importados, los proveedores conforman una parte importante del insumo de cada empresa para su comercialización. Específicamente en INNOmuebles, éstos son de carácter confidencial y están posicionados geográficamente de manera estratégica con el fin de colaborar en la disminución de costos, eficiencia en tiempos de entrega e innovación.

Sin embargo, cambiar de proveedor es fácil, ya que, así como se encuentran variedad de tiendas distribuidoras de muebles, son varios los proveedores accesibles en las diferentes partes del mundo.

Se estima que la fuerza competitiva de los proveedores en la industria es **baja** porque:

- Todos los servicios pueden contratarse fácilmente, hay una gran demanda de estos servicios a nivel global y con el auge de internet, aumentan las opciones de oferta.
- No es tan costoso cambiar de un proveedor a otro, por lo que no hay grandes barreras de salida.

### **Conclusión del análisis de Michael Porter**

<u>Fuerza competitiva</u>	<u>Magnitud</u>
Vendedores Competidores	Alta
Productos Sustitutos	Media
Nuevos Actores	Media
Relaciones con los proveedores	Baja
Relaciones con los clientes	Alta

### 3.3.5 COMPETIDORES PRINCIPALES

En el mercado de muebles de otros materiales que son importados a Costa Rica, existe amplia oferta de productos y las fronteras no representan una barrera mayor para la comercialización, dado el auge de las tecnologías. Con el fin de brindar una perspectiva sobre la posición de INNOmuebles en dicho mercado, se establecen las siguientes empresas como su competencia principal.

#### Empresas

The logo for AKIRO features the brand name in a bold, red, sans-serif font.The logo for Muebles DKSA includes the word "Muebles" in a small font above "DKSA", which is in a large, orange, sans-serif font with a house icon integrated into the letter 'A'.The logo for La Artística consists of the brand name in a white, sans-serif font centered within a red rounded rectangular background.The logo for euromobilia features the brand name in a red, lowercase, sans-serif font.The logo for muebles de oficina MUGUI includes the words "muebles de oficina" in a small red font above "MUGUI" in a large, red, sans-serif font.The logo for Muebles Arlequín features a stylized house icon with green windows above the word "Arlequín" in a green, cursive font, with "MUEBLES" in a small font above the 'A'.The logo for Mueble América includes a stylized mountain or roof icon above the brand name "Mueble América" in a serif font, with the tagline "Satisfaciendo a los clientes más exigentes desde 1971" in a smaller font below.

#### 3.3.5.1 SEGMENTACIÓN POR GRUPOS ESTRATÉGICOS

De acuerdo con la investigación realizada, INNOmuebles se enfoca en el posicionamiento de su producto en el mercado, en este grupo también se pueden encontrar empresas tales como DKSA, AKIRO, La Artística, entre otras; las cuales buscan diferenciarse mediante estrategias de comercialización de muebles importados a precios razonables para el consumidor, con diseños más innovadores que los que se producen en el país y materiales que brindan una calidad similar y aceptable en comparación con la madera, que es el material que los consumidores más conocen y en el que confían a la hora de realizar compras de mobiliario (aproximadamente el 61% de los entrevistados prefiere muebles de madera).

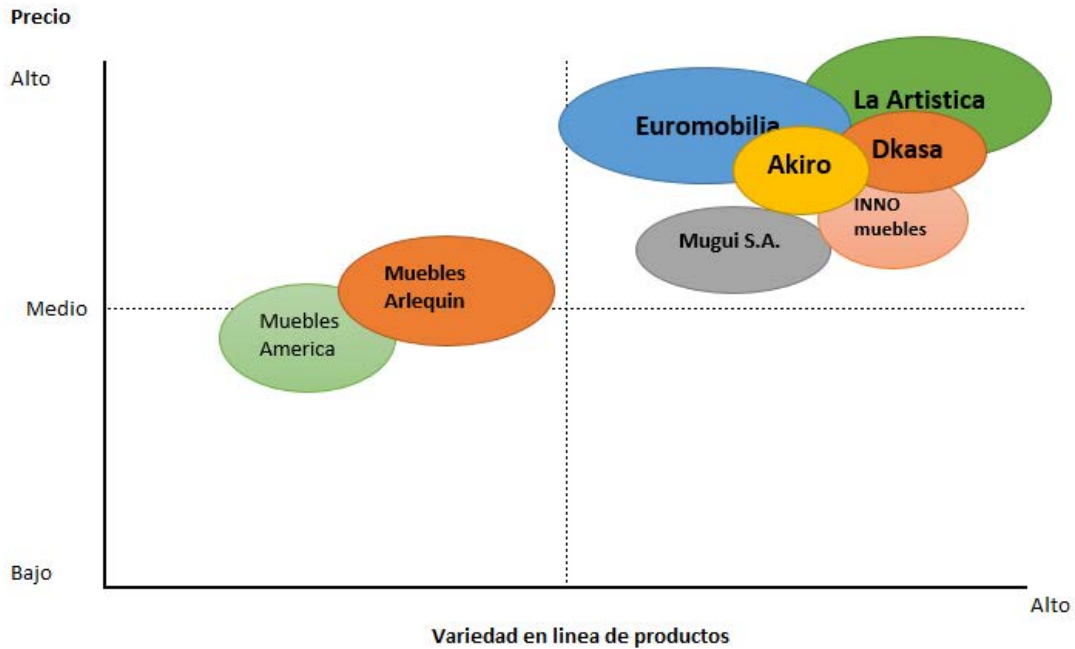


FIGURA 21. Segmentación por grupos estratégicos, elaboración propia, 2015.

### 3.3.6 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Dentro de los factores críticos de éxito de INNOmuebles podemos destacar los siguientes, basados en el conocimiento que se tiene de la empresa, de sus principales competidores y de los resultados de la investigación de campo.

- INNOmuebles cuenta con una plataforma web que facilita la compra en internet, haciendo de esta su principal fortaleza en comparación con sus competidores. Esta página cuenta con medios de pago como tarjeta de crédito y “PayPal”, también con un enfoque al cliente, que le facilita adquirir los productos sin tener que desplazarse a un local físico. Otra característica valiosa de la página es que no tiene las limitaciones que tienen las tiendas físicas, en cuanto al espacio dado, ya que los locales tienen un área que limita la cantidad de productos que se pueden exhibir, mientras que la página permite que la exposición sea hasta del 100% de los productos que la empresa tenga en bodega.
- Las compras por internet cuentan con políticas de devolución de productos, basados en lo que llaman “Satisfacción Garantizada”, esto quiere decir que si el producto no cumple a cabalidad con lo que el cliente deseaba, este puede ser devuelto. Los requerimientos para las devoluciones están detallados en la Política de Devoluciones de INNOmuebles y el único requerimiento es que el cliente debe pagar un cargo adicional por manipulación administrativa. El cargo mínimo es de 15 mil colones.



- La promoción de la empresa a través de las redes sociales es una herramienta muy valiosa para la compañía, especialmente porque le permite tener acceso a su público meta actual y, como valor agregado, el uso de links que redirigen la navegación del usuario a la página web, les facilita, no sólo obtener detalle de los productos y las promociones, sino la oportunidad de realizar su compra de una vez. Esto es apoyado por el 91% de los entrevistados que conocen la empresa, dado que indican que las promociones que han visto a través de redes sociales les invitan a realizar compras.
- La página de INNOmuebles permite la creación de usuarios, de manera que se obtenga información de la navegación de los clientes, cuáles son sus principales gustos, cuáles productos les interesan y cuáles no. También existe la opción de brindar un correo electrónico para que la empresa facilite información por este medio a quienes estén interesados, pero no se sienten lo suficientemente cómodos con la idea de registrarse.
- El uso de “Ipads” para la venta de los productos en el local permite tener acceso al catálogo en línea. Esto, junto con la actualización constante del inventario, permite que el cliente tenga acceso al 100% del inventario de INNOmuebles y puedan comprar el producto de su preferencia, se encuentre o no en el local.

### 3.3.7 ANÁLISIS DE COMPETENCIA, UTILIZANDO MATRIZ CON ATRIBUTOS Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Con la finalidad de no sólo identificar los factores críticos de éxito, sino también realizar un análisis de la importancia que estos tienen para la empresa, es que a continuación se exponen las implicaciones del cumplimiento o no de los factores críticos de éxito de la empresa INNOmuebles.

**CUADRO 10**  
**Factores Críticos de Éxito de INNOmuebles**

<b>Factor</b>	<b>Factores involucrados</b>	<b>Cuando se domina el FCE</b>	<b>Se traduce en</b>	<b>Cuando no se domina el FCE</b>
<b>Plataforma web para compras en línea</b>	Mantenimiento de la página, mejora constante e impulsar las ventas a través de esta plataforma.	Costos bajos debido a la naturaleza de las compras en línea.	Reducción de costos.	Costos relacionados a la página web que no se convierten en ventas.

		Incremento en los ingresos a través de las ventas.		Pérdida de una de las mayores ventajas competitivas de la empresa.
		Obtención de información de las personas que visitan la página, gustos, preferencias, entre otros.		Pérdida de ventas.
<b>Políticas de devolución de productos</b>	Calidad en los productos entregados al cliente final, relaciones con los proveedores, personal calificado en el montaje, almacenaje, transporte e instalación de los muebles.	Se ofrecen soluciones adecuadas a los clientes en caso de problemas con sus muebles, lo que reduce el miedo a comprar en línea.	Clientes satisfechos y una imagen empresarial positiva.	Pérdida de clientes.
		Se obtiene información para evaluar la calidad y el servicio.		Inseguridad por parte de los compradores en línea.
		Se brinda una imagen de calidad.		Publicidad de boca en boca negativa.
<b>Promociones en redes sociales</b>	Inversión de recursos humanos y tiempo en la publicación e interacción con el público, capacitación y conocimiento de publicidad en redes sociales	Más y mejores publicaciones que gusten en las diferentes redes sociales.	Mayor cantidad de seguidores en redes sociales, quienes compartirán sus	Reducción de la cantidad de seguidores y del interés en las publicaciones .

		Mejor comunicación de los contenidos de interés para los clientes.	contenidos.	Desmejora de la imagen de la empresa y conocimiento de sus productos y promociones.
		Mejora en la memoria de quienes vean las publicaciones.		Posible pérdida de clientes.
<b>Obtención de información a través de la página web</b>	Análisis de la información que genera la página web y las redes sociales, tiempo y demás recursos para obtener y generar esta información.	Menos tiempos de producción.	Eficiencia y calidad en el producto final y mejor atención al cliente.	Mayores costos de producción.
		Mejor calidad en el producto final		Pobre calidad en el producto final.
		Mejor atención personalizada para el cliente.		Mala atención a clientes.
<b>Uso de "Ipad" en el proceso de venta</b>	Personal capacitado en el uso de las Ipad, mantenimiento, reparación y actualización de los dispositivos, actualización de los inventarios, compatibilidad con la página web y, eventualmente, aplicación de INNOmuebles.	Demostración visual de los diferentes productos, estén o no en la tienda física.	Demostración de la empresa como innovadora y mejora del proceso de compra.	Desagrado de los posibles clientes por su mal uso, mal estado o poca utilidad.
		Accesibilidad al precio de los productos de manera simple.		Baja calidad en el servicio.
		Demostración de promociones especiales y otras ofertas.		Percepción negativa del uso de medios digitales en el proceso de

				compra.
--	--	--	--	---------

**Fuente.** Elaboración propia, 2015

### 2.3 ANÁLISIS SITUACIONAL CON BASE EN LA MATRIZ FODA

Según los resultados del estudio de mercado, un análisis de la industria y de la empresa en sí, a continuación se destacan las fortalezas y las debilidades de INNOmuebles, así como las oportunidades y amenazas en torno a la industria de muebles en Costa Rica.

<b>Fortalezas</b>	<b>Importancia relativa</b>
1 Una estructura empresarial sólida con una misión y una visión claras.	20%
2 La innovación constante por parte de los codueños de la empresa, acompañada de la constante búsqueda de proveedores y oportunidades de negocio.	20%
3 La página web parece ser su principal fortaleza ya que le brinda ventaja sobre sus competidores y es una herramienta de relativo bajo costo para la colocación de sus productos sin la necesidad de locales comerciales, así como la oportunidad de exponer todos sus productos en bodega, sin tener que desplazarlos a la tienda física.	30%
4 Cuentan con servicio de transporte e instalación propios, sin dependencia de subcontrataciones, pero contando con esta alternativa, lo que permite un mayor control de la calidad, desde la compra a los proveedores hasta la entrega al cliente final.	10%
5 Poseen artículos muy innovadores en el mercado y que les caracterizan, como las zapateras y las INNO-pillows.	20%
<b>Debilidades</b>	
1 El posicionamiento en la mente del consumidor es muy difícil dada la existencia de grandes cadenas de mueblerías a nivel nacional.	20%
2 La empresa cuenta tan sólo con un local, lo que, a diferencia de sus competidores, reduce su exposición a quienes no cuentan con redes sociales o no frecuentan la zona en la que se encuentra la tienda física.	15%
3 El catálogo en línea ofrece, para casi todos los productos, tan sólo una fotografía, la cual no está en alta definición, lo que dificulta la apreciación del mismo.	15%
4 La mayor parte de los productos que vende la empresa son importados, lo que significa que sus costos en relación a estos son en dólares (o euros, cuando se importa desde Europa). Los precios de los productos de INNOmuebles son en colones, lo que genera un alto riesgo de tipo de cambio.	30%
5 Existe una distorsión en la percepción de la empresa hacia sí misma, en aspectos como los precios que ofrecen, que se pueden detectar a través de la investigación de mercados, que es poca actualmente.	20%
<b>Oportunidades</b>	

- |   |  |     |
|---|--|-----|
| 1 | El uso cada vez más frecuente de dispositivos móviles como celulares inteligentes o tabletas, tanto de las personas más jóvenes como de las más adultas, para acceder a las publicaciones de INNOmuebles, así como a su sitio web. | 30% |
| 2 | El crecimiento de la población en el Valle Central, así como la posible exposición de la marca a través de la publicidad física y el incremento del número de tiendas en el futuro.  | 10% |
| 3 | Desarrollo de nuevas tecnologías para la compra de productos en internet, así como su costo y acceso que, con el paso del tiempo pueden ser más viables.   | 25% |
| 4 | La posibilidad de negociación con nuevos proveedores que maximice la variedad de productos ofertados por la empresa, así como la búsqueda de un equilibrio entre el costo y el beneficio de las importaciones.                     | 20% |
| 5 | La introducción de nuevos productos que sean innovadores y con potencial para convertirse en productos estrella como fue el caso de las zapateras.   | 15% |

**Amenazas**

- |   |   |     |
|---|---|-----|
| 1 | Existe un gran desconocimiento en torno a las compras a través de internet, acompañado del temor de muchos usuarios, derivado de este desconocimiento.  | 25% |
| 2 | Las disposiciones gubernamentales, en cuanto a los impuestos que se le pueden cargar a los muebles y a las relaciones comerciales con los países en los que se encuentran los proveedores de la empresa, son muy difíciles de predecir. | 10% |
| 3 | La preferencia que tienen los compradores de muebles costarricenses a la hora de adquirirlos, de acercarse a las tiendas físicas para poder corroborar las características de los productos por sí mismos.                              | 30% |
| 4 | El ingreso de otras empresas a la venta de muebles por internet con plataformas semejantes a la de INNOmuebles.   | 20% |
| 5 | Las páginas internacionales que ofrecen productos competidores o sustitutos que, por sus características, pueden ser más baratos o tener una mejor penetración de mercado que la empresa.   | 15% |

## CAPÍTULO IV: PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA INNOmuebles

---

### 4.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

#### **1. Conocer el posicionamiento actual de la empresa en la industria y su relación con la competencia.**

##### **Obstáculos**

- Dificultad para conseguir información periódica y de primera mano.
- Existen muchas empresas rivales, por lo tanto existen muchas formas de competir en diversos nichos.

#### **2. Identificar las fortalezas y debilidades al igual que las ventajas competitivas que posee INNOmuebles para que sea atractiva en el segmento de mercado más rentable para la empresa.**

##### **Obstáculos**

- Gustos y preferencias cambiantes de los consumidores.
- Costos asociados a la implementación de estrategias de mercadeo.

#### **3. Identificar los modelos de distribución y comercialización que permitan a INNOmuebles incursionar en el mercado más rentable en el mediano plazo.**

##### **Obstáculos**

- Poca variedad en los canales de comunicación y promociones utilizadas.
- Cultura de compra en línea poco desarrollada.

### 4.2. ESTRATEGIA GENÉRICA

La estrategia que debería seguir INNOmuebles es una de diferenciación en un nicho, ya que atiende a una necesidad específica de mercado que no ha sido cubierta del todo por los competidores.

Se considera que puede competir como una empresa que brinde productos diferenciados, ya que después del análisis realizado se confirmó que INNOmuebles tiene un valor agregado en innovación y variedad de estilos, lo cual la hace diferente en el mercado. Por lo tanto, se deben explotar estas características particulares en un nicho específico de quienes buscan muebles novedosos y únicos.

### 4.3. ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS

Con base en la estrategia genérica establecida, se delimitaron estrategias específicas segregadas por ejes estratégicos como: clientes, comercialización y comunicación.

**CUADRO 11****Estrategia Genérica y Estrategias Específicas Propuestas para INNOmuebles****ESTRATEGIA GENÉRICA**

La estrategia que debería seguir INNOmuebles es una de diferenciación en un nicho, ya que atiende a una necesidad específica de mercado que no ha sido cubierta del todo por los competidores.

Se considera que puede competir como una empresa que ofrezca productos diferenciados ya que después del análisis realizado se confirmó que INNOmuebles tiene un valor agregado en innovación y variedad de estilos, lo cual la hace diferente en el mercado. Por lo tanto, se deben explotar estas características particulares en un nicho específico de quienes buscan muebles novedosos y únicos.

**ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS****EJES ESTRATÉGICOS**

<b>Clientes</b>	<b>Comercialización</b>	<b>Comunicación</b>
<b>1.</b> Ofrecer calidad máxima en el manejo de las relaciones con los clientes	<b>2.</b> Incursionar en nuevos mecanismos de comercialización	<b>3.</b> Ampliar la presencia de marca

*Fuente. Elaboración propia, 2016*

**4.4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA****4.4.1. ESTRATEGIAS****4.4.1.1 EJE ESTRATÉGICO CLIENTES: OFRECER CALIDAD MÁXIMA EN EL MANEJO DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES****PLAN 1.1 Mejorar la interacción del cliente con la página web****TACTICAS**

**TACTICA 1.1.1:** Brindar herramientas de interacción directa con el cliente y facilidad de uso

El sitio web de INNOmuebles brinda facilidad de compra a sus usuarios y a los clientes potenciales de la plataforma, sin embargo, se considera que hay algunos aspectos que pueden ser renovados y otros que podrían agregarse para mejorar la interacción del cliente con la página web.

**Descripción general de los productos**

Las descripciones de los productos de INNOmuebles, aunque contienen datos relevantes, son cortas y no muestran características cualitativas como color, tipo de material y acabados. Éstos, podrían ser expuestos en tablas que faciliten la búsqueda de información por parte del usuario, generando una interfaz amigable.

## CUADRO 12

## Propuesta de modificación para la interfaz de descripción de productos del sitio web de INNOmuebles

Descripción	Detalles Técnicos	
<b>PT-2340COMB</b>	<b>Estilo</b>	<i>Elegante, sobrio</i>
<p><i>La cama Parisot es una combinación versátil para niños y jóvenes estudiantes ya que brinda un cómodo espacio para descansar y un escritorio para estudiar.</i></p> <p><i>La cama se encuentra en la parte superior y puede llegarse a ella con una escalera que está en la parte de adelante.</i></p> <p><b>Requiere Ensamblaje</b></p>	<b>Material</b>	<i>Tableros de partículas de alta densidad</i>
	<b>Acabado</b>	<i>Madera laminada</i>
	<b>Forma</b>	<i>Rectangular</i>
	<b>Montaje</b>	<i>7 piezas separadas</i>
	<b>Dimensiones</b>	<i>Ancho: 212 cm Altura: 109 cm Fondo: 115 cm</i>
	<b>Garantía</b>	<i>3 meses *</i>
	<b>Tiempo de Entrega</b>	<i>1 – 5 días</i>
	<b>País de Procedencia</b>	<i>Francia</i>

Reseñas de Consumidores													
<p><b>4.2</b></p> <p>★★★★☆</p>	<table border="1"> <caption>Distribución de Reseñas por Estrellas</caption> <thead> <tr> <th>Número de Estrellas</th> <th>Cantidad de Reseñas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5 estrellas</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>4 estrellas</td> <td>19</td> </tr> <tr> <td>3 estrellas</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>2 estrellas</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>1 estrella</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>	Número de Estrellas	Cantidad de Reseñas	5 estrellas	40	4 estrellas	19	3 estrellas	6	2 estrellas	13	1 estrella	2
Número de Estrellas	Cantidad de Reseñas												
5 estrellas	40												
4 estrellas	19												
3 estrellas	6												
2 estrellas	13												
1 estrella	2												
<p><b>¡ Súper feliz!</b></p> <p>★★★★★</p> <p>Estoy muy contenta con la calidad de este mueble. El diseño es espectacular.</p> <p><b>Crystal K. 7 Marzo, 2016</b></p>	<p><b>Decepcionada</b></p> <p>★☆☆☆☆</p> <p>Esperaba un mueble en un tono gris rústico y en realidad se ve viejo y lavado</p> <p><b>Catalina G. 1 Marzo, 2016</b></p>												

Preguntas & Respuestas
<p>¿Cuál es el color del interior del mueble?</p>
<p>El color del interior es blanco.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2016



Aplicar estas modificaciones al sitio web actual de INNOmuebles no implica un costo excesivo, dado el hecho que los propietarios llevan a cabo la gran mayoría de los desarrollos y cambios requeridos por la página. Sin embargo, se debe contemplar un análisis de la plataforma utilizada para el diseño y programación de la web, con el fin de conocer si esta permite incorporar un espacio para reseñas y consultas.

En dado caso, que el proceso de incluir estas modificaciones no sea sencillo, se calcula que el cambio comprende un costo aproximado de 108,000 colones.

Un diseño propuesto para la página de descripción de cada producto podría visualizarse de la siguiente manera:

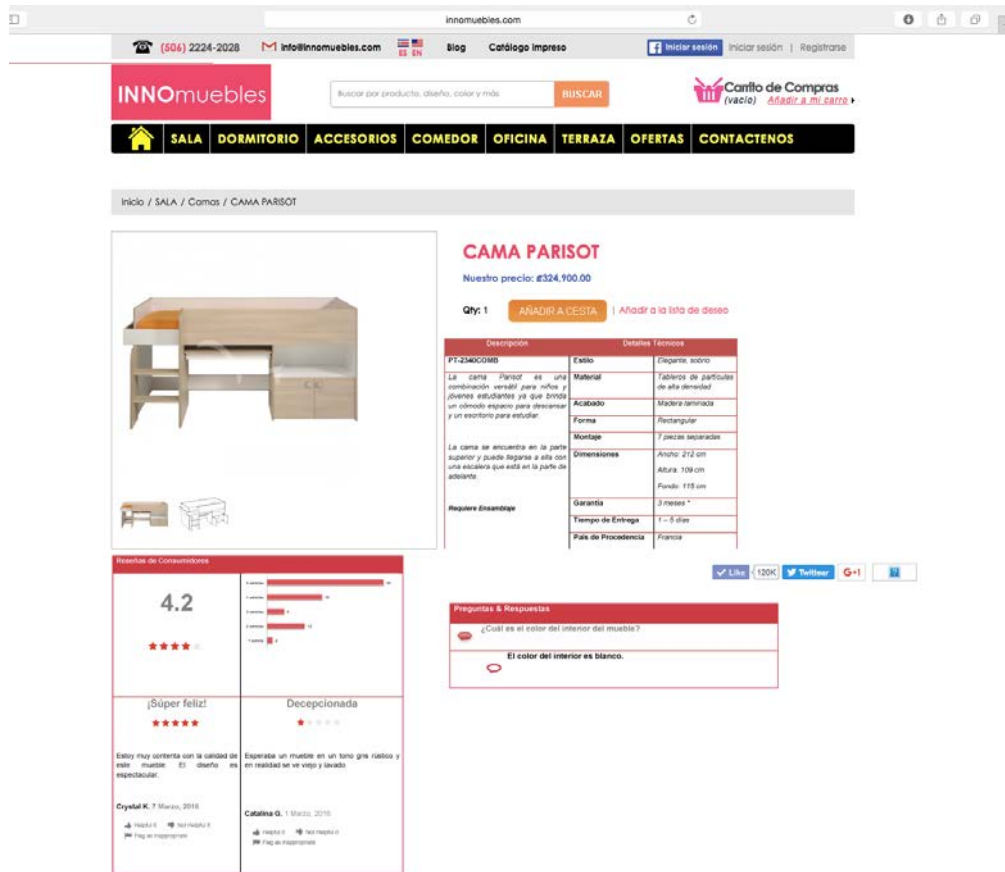


FIGURA 22. Propuesta de diseño para el área de productos de la página web de INNOmuebles, 2016

## Visibilidad de los productos

La página principal de un sitio web es uno de los lugares más valiosos del mismo, esto se debe a que los usuarios prefieren experiencias de navegación sencillas que impliquen una cantidad mínima de clics.

El sitio web de INNOmuebles deberá posicionar en este espacio aquellos productos que desee promocionar, o que requieran impulsarse dada su baja rotación.

Llevar a cabo estas modificaciones no implica un costo específico para la empresa, debido a que ellos poseen la capacidad instalada para llevarlo a cabo sin requerir de una empresa externa subcontratada.

## **PLAN 1.2 Estandarizar los procesos de atención al cliente**

### **TACTICAS**

#### **TACTICA 1.2.1: Aplicar un código de vestimenta**

Con la finalidad de estandarizar algunos aspectos del servicio al cliente, se decidió establecer un código de vestimenta para los colaboradores de INNOmuebles, esto basado en el hecho de que la empresa tiene uniformes, pero aun así, los colaboradores tienen la libertad de escoger el que quieran y por esta razón no utilizan el mismo todos.

El documento denominado “Código de vestimenta de INNOmuebles” se puede encontrar en el Anexo 1.

El fin de la creación de este documento, en relación con el plan estratégico de mercadeo, es mejorar la percepción de los clientes y, finalmente, la mejora de la calificación que se le da al servicio al cliente a nivel global.

El costo de la elaboración de las camisas es de 4,500 colones cada una, cotizada en la tienda Bordados Adín S.A. en Cartago. INNOmuebles tiene un total de siete colaboradores, por lo que el costo anual, tomando en consideración que se le brindan 4 camisas o blusas a cada colaborador anualmente es de 126.000 colones.

#### **TACTICA 1.2.2: Elaborar un manual de procesos de servicio al cliente**

Siguiendo con la estandarización de algunos procesos, se elaboró la propuesta del “Procedimiento de servicio al cliente de INNOmuebles”, el cual se puede encontrar completo en el Anexo 2 del presente documento. Esta táctica no conlleva ningún costo adicional para la empresa.

Es importante destacar que estos documentos constituyen la propuesta del equipo de trabajo. Estos deberán ser revisados, editados, publicados y finalmente comunicados por parte de los dueños de INNOmuebles, con la finalidad de ponerlos en práctica.

Así mismo, en caso de ser aprobados, es responsabilidad de la empresa dar seguimiento a estos, revisarlos al menos anualmente y actualizarlos.

Tanto el Código de vestimenta como el Procedimiento de servicio al cliente han sido diseñados con base en los requisitos mínimos de la norma ISO 9001:2015 para documentación de procesos de calidad, esto con la finalidad de estandarizarlos y que sirvan además como base para la elaboración de futuros documentos de la empresa.

4.4.1.2 EJE ESTRATÉGICO COMERCIALIZACIÓN: INCURSIONAR EN NUEVOS MECANISMOS DE COMERCIALIZACIÓN

## PLAN 2.1 Establecer un programa de lealtad del cliente

### TÁCTICAS

#### TACTICA 2.1.1 Tarjetas de cliente frecuente

Se entregarán tarjetas de cliente frecuente con cada compra mayor a los 30.000 colones. El objetivo de la tarjeta es que el cliente interactúe constantemente con las ofertas anunciadas en la página web de INNOmuebles, a cambio el mismo podrá aplicar para descuentos al presentar la tarjeta. Por su parte, la empresa solicita ciertos datos al cliente para entregar la tarjeta, como su correo electrónico y la zona en la cual vive.

Las mismas tendrán dimensiones estándar (9 x 5 cm) de forma que puedan llevarse sin problemas en billeteras y carteras, y estarán hechas de cartón de alta calidad, como por ejemplo el cartón cuché 150g. El cartón de estas tarjetas también es delgado para que requiera un espacio mínimo en billeteras o carteras, ya que de lo contrario las personas podrían preferir no llevarla.

La tarjeta incluiría el logo de INNOmuebles junto con la información más básica, como el horario y número de teléfono de la empresa. Además, la tarjeta incluiría un código QR<sup>2</sup>, el cual al ser escaneado con el celular llevaría a la página web de la empresa. Esta función le permitiría al cliente informarse rápidamente acerca de las promociones y nuevos productos de INNOmuebles, igualmente brinda la posibilidad de llevar a cabo una compra.

El diseño de la tarjeta se concibe como se muestra a continuación, con una cara impresa a color y la otra cara en blanco, esto con el fin de reducir los costos:



FIGURA 23. Propuesta de diseño para la tarjeta de cliente frecuente, elaboración propia, 2016.

<sup>2</sup> Código QR: "El código QR (Quick Response Code) es básicamente un código de barras. Fue inventado por Denso Wave (subsidiaria de Toyota) en 1994 para monitorear partes y vehículos durante el proceso de manufactura; y creado para decodificar más información que el código de barras tradicional de manera más rápida y fácil. Además el diseño permitía que su lectura fuera posible aún con una etiqueta dañada" El Financiero, 2012.

Varias páginas de Internet permiten crear de forma sencilla y gratuita el código QR, de forma que su creación no tiene costo. Respecto a la tarjeta física en sí, numerosas empresas en el país ofrecen el servicio de impresión. El costo promedio de impresión ronda los 50 colones por tarjeta para pedidos de 100 unidades o más, de forma que 200 tarjetas en cartón de buena calidad tendrían un costo de aproximado 10.000 colones.

Con base en los datos brindados por la empresa acerca de la cantidad de ventas anuales promedio, se calcula que el costo de estas tarjetas sería de 150.000 colones cada año.

### **TÁCTICA 2.1.2** Descuentos sólo en compras en línea

En la actualidad, la empresa coloca promociones varias en Facebook. Sin embargo, las mismas son escasas y para productos seleccionados. Incluso, muchas de ellas no exigen el modelo de compra en línea como el único válido para hacer efectivo el descuento o la promoción y no se explotan otras redes sociales.

En cuanto a la sección de promociones de la página web de INNOmuebles, la empresa siempre cuenta con varios artículos con precio en descuento, pero tampoco se restringe el mismo a compras en línea. Además, la cantidad de artículos con descuento es limitada y se hace atractiva únicamente en temporadas específicas como por ejemplo, el Día de la Madre, Black Friday, Navidad, Año Nuevo, entre otras.

Aprovechando las tecnologías y el auge de las compras en línea, la empresa puede tomar ventaja al introducir algún tipo de incentivo en caso de que los productos sean adquiridos por este medio. Asimismo, se pueden implementar campañas de publicidad más agresivas y con presencia en diferentes redes sociales, no sólo Facebook. Lo anterior, puede incluir descuentos en productos seleccionados o una gama específica de productos, descuentos de temporada, envío gratis de las mercancías, regalías de un producto pequeño, o descuento en un segundo o tercer producto.

Algunas de las estrategias que puede utilizar INNOmuebles para potenciar las ventas en línea pueden ser las siguientes:

- Aumentar la presencia en empresas especializadas en ventas de cupones con descuentos a nivel nacional, tales como CR cupón, y Cuponium (se descartaron empresas tales como Titi Cupón y Yuplón ya que INNOmuebles actualmente oferta en las mismas al menos una vez por trimestre). Esto no sólo permitirá aumentar el volumen de ventas, sino que también se dará a conocer la empresa ya que son sitios web con un alto tráfico de visitas. Este tipo de empresas cobra un porcentaje que va desde el 10% hasta el 30% sobre el precio del producto vendido (Salas, R., 2016).

Con la finalidad de establecer los costos relacionados con esta propuesta, se propone ofertar 50 productos en CR Cupón y otros 50 productos en Cuponium de manera trimestral. Asumiendo un 10% que deberá pagarse a las cuponeras por venta, el costo de ofrecer 50 productos con un valor original promedio de 100.000 colones en cada cuponera trimestralmente es de 4.000.000 de colones anualmente (en caso de que

todos los productos sean vendidos). A esto se suman 16.000.000 de colones que se dejarán de percibir en caso de ofrecer un descuento del 40% en cada producto.

Por otro lado, se espera que con estas condiciones la empresa tenga un aumento anual en las ventas de al menos el 15%, lo que equivaldría a 68.400.000 colones. De estos, se deben descontar los 20.000.000 producto del pago de comisiones a las cuponeras y los descuentos en los cupones vendidos. Es importante mencionar que el aumento en las ventas proyectado contempla un crecimiento en las mismas de casi 30.000.000 de colones anuales por venta de otros productos a los clientes de los cupones.

- Ofertas mensuales para una gama de productos específica. Los productos en oferta se pueden rotar con el paso del tiempo y podrían estar directamente relacionados con aquellas líneas de producto que poseen baja rotación.
- Porcentaje de descuento o precio de introducción en líneas nuevas de productos.
- Descuentos por compartir publicaciones de la empresa o por seguir el perfil de la empresa en una red social específica.
- Ofertas por primera compra en línea de un cliente.

Se proyecta un aumento en las ventas del 10% equivalente a 45 600 000 colones producto de la aplicación de las últimas cuatro tácticas, en caso de aplicar un 10% de descuento en los productos de manera estándar, independientemente de la táctica, se tiene un costo anual de 4.560.000 colones.

- Establecer un programa de lealtad del cliente, como se delimita en la táctica 2.1.1 “Tarjetas de cliente frecuente” del presente documento.

Cabe mencionar que muchas de las estrategias planteadas anteriormente se pueden aprovechar para las ventas físicas en el local. Sin embargo, si se restringen a las compras en línea, se espera que muchos clientes prefieran este medio para obtener los beneficios.

## **PLAN 2.2 Incursionar en la apertura de nuevos puntos de venta**

### **TÁCTICAS**

#### **TÁCTICA 2.2.1** Aplicación para compras en línea

Actualmente INNOmuebles cuenta con un sitio web interactivo que permite a los clientes compras en línea. Sin embargo, la empresa no ha incursionado en la creación de una aplicación que permita lo anterior y que además cuente con el catálogo de productos a la mano para los consumidores.

Tanto a nivel internacional como nacional, la mayoría de empresas en expansión toman la decisión de crear una aplicación para facilitar la experiencia de compra de los clientes reales y potenciales, quienes, por lo general, cuentan con teléfonos inteligentes que permiten realizar operaciones que anteriormente sólo se podían llevar a cabo desde una computadora. Razón por la cual, y dada la filosofía de INNOmuebles, se hace necesario incursionar en este campo.

Es importante recalcar que existen dos opciones en caso de que la empresa decida crear una aplicación de compras en línea: las aplicaciones nativas y las aplicaciones web. Las primeras son básicamente aplicaciones descargables desde una tienda virtual y se diseñan según el sistema operativo, entiéndase IOS (dispositivos Apple) o Android. Las segundas, no requieren de la instalación de una aplicación, se pueden acceder desde un buscador para celular y por lo general su costo de creación y mantenimiento es más bajo, sin omitir que la capacidad es menor que la de una aplicación nativa. Estas últimas son una adaptación de la página web de una empresa específica para un formato móvil y permiten la posibilidad de instalar un acceso directo en el celular.

**CUADRO 13**  
**Comparación entre aplicaciones nativas y aplicaciones web**

<b>Características</b>	<b>Aplicación Nativa</b>	<b>Aplicación Web</b>
<b>Conexión a internet</b>	No necesaria	Necesaria
<b>Velocidad</b>	Alta	Depende de la conexión a internet.
<b>Instalación de una aplicación</b>	Necesaria	No es necesaria, se puede crear un acceso directo.
<b>Actualizaciones</b>	Se debe actualizar desde la tienda de aplicaciones.	Hechas por el desarrollador directamente.
<b>Costo</b>	Alto	Bajo

*Fuente: Elaboración propia con datos tomados de la página e-interactive, 2016.*

Para efectos de INNOmuebles, consideramos que la mejor opción está dada por una aplicación nativa adaptada a los sistemas operativos más comunes, que se pueda descargar desde una tienda de aplicaciones y que permita al usuario una mejor experiencia de compra.

La aplicación a diseñar debe incluir características varias, tales como:

- Plataforma confiable y amigable con el usuario que le permita tener acceso desde la aplicación al catálogo de productos con imágenes varias y panorámicas y que incluya todas las opciones de pago con las que cuenta la empresa en la actualidad.
- Mostrar página web desde la misma aplicación sin necesidad de abrir un explorador y permitir un vínculo para acceder las diferentes redes sociales en las que tiene presencia la empresa.
- Encuesta de opinión del cliente para obtener retroalimentación respecto a la interfaz, el servicio y la experiencia de compra.
- Mapas de ubicación del local de INNOmuebles, contacto sin necesidad de enviar un correo electrónico, noticias (ofertas, descuentos, productos nuevos, entre otros) y un calendario de promociones.

El precio de diseñar una aplicación que contenga las características anteriores ronda entre un 1.000.000 y 3.000.000 de colones. Asimismo, el costo de mantenimiento oscila entre los 100.000 y los 500.000 colones y debe abonarse únicamente cuando la empresa decida que es necesario actualizar o efectuar cambios en la aplicación (Jendy, V., 2016).

**TACTICA 2.2.2** Tienda física en el oeste del Valle Central

INNOmuebles tiene interés en expandir su presencia hacia el oeste del Valle Central, para lo cual se investigaron posibles localizaciones.

Se eligió el cantón de Belén como el sitio para el nuevo local comercial, ya que este se encuentra ubicado en medio de otros cantones muy poblados, limitando con San José, Escazú, Santa Ana, Alajuela, Heredia y Flores. En conjunto, Belén y sus cantones adyacentes poseen una población aproximada de 934.817 personas, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos, de forma que un local comercial en dicho cantón se localizaría a una distancia razonable de casi el 20% de la población de Costa Rica:

**CUADRO 14**  
**Población estimada de Belén y cantones aledaños**

<b>Cantón</b>	<b>Población estimada a 2015</b>
San José	333.980
Escazú	66.652
Santa Ana	56.570
Alajuela	293.601
Heredia	135.292
Belén	25.296
Flores	23.426
<b>Total</b>	<b>934.817</b>

*Fuente. Elaboración propia con datos de INEC, 2016.*

Belén y los cantones vecinos tienen un índice de competitividad mayor al de otros cantones del oeste del Valle Central, siendo Belén el más competitivo (Índice de Competitividad Cantonal 2006-2011, 2012). Esto es conveniente, puesto que en dicho índice se toman en cuenta factores como la infraestructura, la educación de los habitantes y el porcentaje de conectividad a internet entre la población, factores que se relacionan con una base de clientes con buena capacidad de compra.

La infraestructura cantonal es adecuada para las comunicaciones terrestres con las regiones vecinas. Esto representa una ventaja a la hora de transportar los muebles, al igual que facilita la llegada de posibles compradores al local. Además, Belén no está tan saturada de mueblerías como Escazú o Santa Ana, lo que le da una gran ventaja geográfica respecto a otras localidades. Se establece que el nuevo local comercial se alquilaría, al igual que el local ubicado en Montes de Oca, y por tanto se investigaron los precios de alquiler de locales comerciales en Belén. Se observa la disponibilidad de uno que mide 409 metros cuadrados a un precio relativamente bajo (3.770 colones mensuales por metro cuadrado), pero el precio promedio es de 6.915 colones mensuales, por lo que es razonable esperar pagar más por un eventual alquiler.

**CUADRO 15****Precio del alquiler de locales comerciales en el cantón de Belén en febrero del 2016**

Metros cuadrados del local	Precio mensual de alquiler, en colones	Precio por metro cuadrado, en colones
109	757,400	6,949
105	1,514,800	14,427
109	703,300	6,452
650	4,075,500	6,242
409	1,541,850	3,770
100	365,175	3,652

**Fuente:** Elaboración propia con datos de investigación personal de mercado, 2016.

El tamaño mínimo deseable para un local comercial de INNOmuebles sería de 300 metros cuadrados (tómese en cuenta que la tienda de Montes de Oca posee aproximadamente 500 metros cuadrados de espacio), por lo que un costo razonable para alquilar un local de estas dimensiones en Belén es de aproximadamente 2.074.000 colones mensuales.

Se estima además que la empresa deberá invertir inicialmente en costos de remodelación del local, lo que incluye pintado de las paredes, instalación de un rótulo, amueblado, equipo electrónico y demás. Se calcula el costo de esta inversión inicial en 1.756.000 colones.

Se calcula que a mediano plazo, este local lograría aumentar las ventas en al menos un 60% respecto al local de San Pedro, aumentando las utilidades en más de un 72% gracias a las economías de escala.

**CUADRO 16****Estimación de las utilidades a generar con un local potencial en Belén**

<b>Ventas</b>	<b>22.800.000</b>
CMV	15.404.580
<b>Utilidad bruta</b>	<b>7.395.420</b>
Salarios empleados	1.764.000
Alquiler local comercial	2.074.000
Servicios públicos	100.000
Combustible	72.000
Mantenimiento inventario	36.000
Suministros varios	18.000
<b>Total gastos operativos</b>	<b>4.064.000</b>
<b>Utilidad operativa</b>	<b>3.331.420</b>

**Fuente:** Elaboración propia, 2016



## PLAN 2.3 Constituir alianzas estratégicas

### TACTICA 2.3.1 Presencia en ferias comerciales y empresariales

En Costa Rica durante el año se realizan pequeñas ferias comerciales, con mayor frecuencia que las grandes exhibiciones que se programan anualmente en el país.

Tal es el caso de la Feria de Vivienda. Esta feria es un producto de CRCASAS, la misma se enfoca en desarrollar eventos en los centros comerciales más importantes del país, con el fin de reunir empresas inmobiliarias, constructoras y de bienes raíces, entre otras. Esta se realiza al menos 20 veces durante el año. Lo único que se debe hacer es pagar el patrocinio que necesite de acuerdo con lo que se va presentar en la feria. Hay distintas modalidades de espacios comerciales que van desde los 10.800 hasta los 27.000 colones. Otros costos asociados son el transporte de los implementos a utilizar en la feria, sin embargo en el caso específico de INNOmuebles ellos cuentan con su propio camión, por lo cual el gasto en el que se incurriría sería en combustible, también se puede asociar el costo de tener una persona todo el día en esta feria atendiendo a los visitantes, así como sus viáticos y alimentación.

En el siguiente cuadro se muestran los planes que brinda la expo vivienda:

**CUADRO 17**  
**Planes de patrocinio que brinda ExpoVivienda**

	Patrocinio Bronce	Patrocinio Plata	Patrocinio Oro
Tamaño del Stand	2x2 m	2x2 m	4x3 m
Mesas Incluidas	1	1	2
Sillas Incluidas	4	4	6
Mantelería	•	•	•
Corriente Eléctrica Internet (\$) Extensiones y Regletas (\$)	•	•	•
Volanteo	Área del Stand	Área del Stand	Área del Stand + Entrada del Centro Comercial
Publicidad	-	-	Presencia del logo en publicidad de feria: radio, bus y prensa
Property Magazine	-	1 Página Full Color 8.5x11	1 Página Full Color 8.5x11

(\$) Servicios que presentan cargo adicional.

**Fuente.** Elaboración propia con datos de <http://feriadevivienda.co.cr/>, 2016

Si bien en Costa Rica no se hacen tantas ferias específicamente dirigidas a equipo mobiliario, INNOmuebles puede promocionar sus productos en ferias de vivienda o construcción, ya que sus productos van de la mano con la oferta inmobiliaria. Los clientes que andan buscando una vivienda, pueden en el mismo lugar ver los productos que ofrece la empresa para amueblar sus casas.

Por ejemplo, Grupo Nación respalda la feria Expo Casa y Decoración. Esta invita a empresas inmobiliarias, mobiliarias y de decoración de interiores a este evento que se lleva a cabo en el Parque Viva en la Guácima de Alajuela. Generalmente, el público que asiste a esta feria son personas interesadas en adquirir, financiar y hasta decorar su casa, lote, oficina, local comercial o propiedad.

Es un lugar ideal para que INNOmuebles promocióne sus productos y se dé a conocer entre las empresas inmobiliarias del país.

La empresa ya ha participado en ferias tales como Expo Construcción; esta es uno de los mayores eventos anuales que reúne a miles de personas los días en que se lleva a cabo, pero se considera que INNOmuebles debe aumentar su participación en eventos pequeños, pero que son más frecuentes durante el año.

### **TACTICA 2.3.2** Convenios con empresas de desarrollo inmobiliario

El uso de nuevos mecanismos de comercialización conlleva tanto el uso de los medios digitales, así como los físicos, para llegar a nuevos clientes y nuevos mercados, que siguen prefiriendo los medios tradicionales para la compra de sus muebles.

También acorde con la finalidad de llegar a nuevas familias, jefes de familia y personas independientes, se plantea contactar desarrollos inmobiliarios de tipo condominio o residencial, en el que existe una oficina de ventas, salas de exposición y casas o apartamentos modelo. Estos proyectos están ubicados en el Valle Central, foco de este estudio y tienen como mercado meta las clases media y media alta. Se excluyen los proyectos de lujo, los de muy bajo perfil o proyectos de ayuda social.

Esta táctica se puede llevar a cabo bajo dos modelos: por un lado la colocación de información impresa en las oficinas de ventas y por otro el uso de listas de referidos.

A continuación se establece un grupo de desarrolladoras con sus proyectos en venta para febrero y marzo de 2016. Se contactó algunas de ellas para determinar cuáles son los costos implicados en la implementación de estos productos y cuáles son los beneficios, mediante la exposición a través de la constitución de este tipo de convenios.

**CUADRO 18**  
**Desarrolladoras inmobiliarias con proyectos en venta a marzo del 2016**

Constructora / Desarrolladora	Proyectos	Ubicación	Número de casas o apartamentos
<b>CONCASA Costa Rica</b>	Valle Escondido	San Rafael de Alajuela	198 casas
	Villas de Campo	San Rafael de Alajuela	196 apartamentos
<b>Desarrollos Urbanísticos La Lillyana</b>	Torres de Velarde	San Francisco de Heredia	64 apartamentos
	Condominio San Francisco	San Francisco de Heredia	133 casas
	Condominio Anderes	San Joaquín de Heredia	199 casas
<b>Condominio (Construactual SA)</b>	Condominio San Ignacio	Taras de Cartago	No definido
	Condominio Los Helechos	Paraíso de Cartago	No definido
	Condominio La Rivera	La Guácima de Alajuela	No definido
<b>Rock Constructions</b>	Residencias San Antonio	Alajuela	205 casas y 288 apartamentos
	Residencias El Roble	El Roble de Alajuela	144 casas
<b>Casamax</b>	Vistas de la Cruz	San Sebastián de San José	56 apartamentos
	Condominio Monterrey	San Pablo de Heredia	38 apartamentos
<b>RC Inmobiliaria</b>	Bambú Eco Urbano	San Sebastián de San José	480 apartamentos

*Fuente. Elaboración propia con datos de los sitios web de las desarrolladoras inmobiliarias, 2016*

La táctica consiste en dejar panfletos en los puntos de venta de los proyectos en desarrollo, de manera que los clientes de las empresas desarrolladoras tengan acceso a información de INNOmuebles, ofreciendo además descuentos para quienes compren en estos proyectos.

Los principales costos de implementación de esta estrategia son el diseño e impresión de panfletos y demás material físico requerido y el costo de transporte, así como el costo relacionado a los descuentos ofrecidos, que a su vez están ligados a las ventas producto de cada convenio

Con la finalidad de establecer los costos relacionados, se propone realizar una impresión total por cinco mil panfletos en papel couché de 150 gramos, con una medida de 8.50 por 3.60 pulgadas a color, las cuales tienen un costo de 194,500 colones cotizado en la empresa DIES Diseño Estratégico<sup>3</sup>. Estos datos nos brindan la proyección para el primer año.

Por otro lado, para que esta iniciativa sea atractiva para las empresas constructoras y desarrolladoras, debe contar con descuentos adecuados, que agraden a los posibles compradores y motiven a tener un acercamiento con la empresa y llegar a una compra.

<sup>3</sup> <http://www.de.co.cr/>

Se propone un descuento del 20% para la primera compra en INNOmuebles, si ha adquirido una casa o apartamento de un proyecto en el que se encuentre información de la empresa.

Al proyectar que la estrategia genere un incremento en las ventas de la empresa de un 5%, esto significaría 22,800,000 colones en ventas producto de esta táctica, con un costo por descuento de 4,560,000 colones anuales, más el crecimiento interanual resultado de la implementación de esta táctica.

La segunda posibilidad alrededor de esta táctica consiste en el uso de listas de referidos que deben ser proporcionadas por las empresas desarrolladoras y constructoras. Esta se puede costear a través del préstamo o regalo de muebles para las casas o apartamentos modelo, oficinas de ventas o clientes finales. El beneficio de la misma es el contacto directo con el cliente y adicionalmente la venta más directa a clientes potenciales que se encuentran en proceso de compra o cambio de casa, quienes pueden buscar modificar los espacios de su futuro nuevo hogar. El uso de nuevos mecanismos de comercialización conlleva tanto el uso de los medios digitales, así como los físicos, para llegar a nuevos clientes y nuevos mercados, que siguen prefiriendo los medios tradicionales para la compra de sus muebles.

### **TACTICA 2.3.3** Tiendas tipo “pop up” en centros comerciales

Las tiendas tipo “pop up” son un espacio comercial temporal que permite a las marcas ampliar la presencia de mercado durante un tiempo determinado en lugares de alto tráfico, con costos menores. Asimismo, se puede crear un ambiente único que ofrezca a los clientes experiencias sensoriales, interactividad y conveniencia, mientras que la empresa fomenta la demanda de los productos y posiciona la imagen de marca.

Algunos de los beneficios al establecer este tipo de estrategias son:

- Probar un nuevo ingreso de dinero a un costo menor.
- Establecer relaciones “uno a uno” con clientes.
- Generar un sentido de “urgencia” en los clientes potenciales.
- Aprovechar oportunidades de mercado derivadas de fechas importantes como cierres fiscales, Navidad, Día de la Madre o Día del Padre, entre otros
- Educar a consumidores potenciales, mostrando productos innovadores que intriguen lo suficiente para que el cliente potencial lleve a cabo la compra
- Llegar a donde se encuentre la mayor cantidad de clientes potenciales
- Generar conocimiento de marca

Se considera relevante para INNOmuebles, establecer tiendas “pop up” en lugares de alto tráfico como lo son los centros comerciales Multiplaza Escazú y del Este, Mall Paseo de las Flores, Lincoln Plaza, entre otros. Con el fin incurrir en los menores costos posibles, se define un espacio entre los 8 y 12 metros cuadrados y se establece el siguiente calendario de exposición según establecimiento:

**CUADRO 19**  
**Propuesta de Calendarización Anual para “Pop Up Shops”**

Establecimiento	Mes	Duración de la Exposición
<b>Multiplaza Escazú</b>	Diciembre	10 días (Jueves Semana 1 a Sábado Semana 2)
<b>Multiplaza Este</b>	Julio	5 días (Miércoles a Domingo)
<b>Paseo de las Flores</b>	Setiembre	5 días (Miércoles a Domingo)
<b>Lincoln Plaza</b>	Febrero	5 días (Miércoles a Domingo)

*Fuente: elaboración propia, 2016*

Ya que este tipo de establecimientos son temporales y requieren de amplia creatividad, se propone una mezcla de elementos tecnológicos y piezas clásicas para generar un ambiente que invite a la compra. Se propone diseñar el espacio utilizando pantallas planas y tabletas para desplegar la oferta de productos de INNOmuebles, mostrar en físico aquellas piezas icónicas de la empresa como la INNOpillow y la zapatera y crear salas de estar sobrias y elegantes que se enfoquen en los productos, donde los clientes puedan sentarse y probarlos de primera mano.

El costo de establecer una tienda tipo “pop up” para INNOmuebles, contempla el alquiler del espacio en el centro comercial, las pantallas planas y tabletas, dos personas para atender a los clientes, al igual que material informativo.

Se estima una inversión inicial de 810.000 colones para la compra del equipo tecnológico y la impresión de material informativo, posteriormente, se requerirá de aproximadamente 162.000 colones por “pop up” ejecutado.

#### 4.4.1.3 EJE ESTRATÉGICO COMUNICACIÓN: AMPLIAR LA PRESENCIA DE MARCA

### TÁCTICAS

#### **TACTICA 3.1.1** Anuncios en medios tradicionales

Según los resultados de la investigación de campo, muchas personas obtienen información acerca de la oferta de muebles en medios tradicionales, especialmente televisión, periódicos y revistas especializadas. Debido al alto costo de la primera de estas opciones, la mejor alternativa es el uso de las revistas especializadas para incrementar la exposición a los clientes.

Estas revistas son gratuitas en su versión impresa y también en su versión digital, por lo que llegan con facilidad a toda clase de mercados. Además, se distribuyen con facilidad en el Valle Central, por lo que son de utilidad para acercarse a los mercados que son de interés para INNOmuebles y para la propuesta de Plan Estratégico de Mercadeo.

Se seleccionaron dos revistas que cumplen con requisitos para ser de ventaja para INNOmuebles, como lo son la presencia en el Valle Central y el enfoque en mercados

inmobiliarios con apertura para la publicación de otros productos, además de que cuentan con versiones físicas y digitales. Estas publicaciones son la revista Inmobilia.com Costa Rica y DoceCeroCinco Magazine CR (antes Property Magazine). Se establecieron los diferentes costos y beneficios para cada una de ellas.

#### **Revista Inmobilia.com Costa Rica.**

- Página web: inmobilia.com
- Costo de página completa: 792.720 colones al mes. Costo de media página: 600.000 colones mensuales
- Exposición: 50,000 ejemplares mensualmente distribuidos en puntos del Valle Central y playas en todo Costa Rica. Adicionalmente se pauta en la página web de la revista por tres meses lo que incrementa el potencial de exposición.
- Puntos de venta: 300

**Ventajas:** Tiraje elevado. Tiene mucho tiempo en el mercado, por lo que es más reconocida. Presencia internacional.

**Desventajas:** Tiene muchos puntos fuera del Valle Central, estos no son de interés para INNOmuebles. Su costo es elevado.

#### **Revista DoceCeroCinco Magazine CR (antes Property Magazine)**

- Página web: property.co.cr
- Costo de página completa: 1.620.000 colones cada tres meses.
- Costo de media página: N/A.
- Exposición: 30,000 ejemplares mensuales. Además cuenta con valores agregados tales como la publicación del anuncio pautado en las redes sociales de la revista y el envío de la versión digital a clientes suscritos vía correo electrónico.
- Puntos de venta: 200

**Ventajas:** Su costo es menor. La revista tiene un enfoque tanto inmobiliario como de decoración y acabados, lo que permite una mejor adaptación a INNOmuebles. Los puntos de venta se encuentran mayormente en el Valle Central. Se distribuye también digitalmente.

**Desventajas:** Su tiraje es menor. La marca es joven y se encuentra actualmente en cambio de identidad por lo que puede que cuente con menor posicionamiento. No tienen página web definida y la página property.co.cr está desactualizada desde abril de 2015.

La exposición de la revistas es mensual lo que potencialmente se puede convertir en ventas tanto en el corto, como en el mediano y largo plazo, por la llegada de la marca a los lectores, así como la facilidad que existe en la página de INNOmuebles para realizar las compras sin desplazarse al local, como ha sido destacado anteriormente.

Como el tiraje es mensual, pautar en este medio permite extender la publicidad de promociones especiales que tenga la empresa, hacer uso de las estacionalidades del año

y comunicar de manera visual, a diferencia de otros medios como la radio, además permite el uso de más texto por lo que sirve para brindar más contenido.

El costo es relativamente bajo en cuanto a recursos adicionales al de pautar, debido a que se trataría únicamente del costo de diseño de la imagen que se imprimirá, la cual debe ser aprobada por la revista. Este costo llegaría a ser mensual como máximo, por lo que tiene ventaja sobre otros medios a los que se les debe dar mantenimiento constante.

Finalmente, la revista, a través de sus puntos de distribución, se encarga de llegar a los lectores, lo que implica un ahorro de recursos por parte de INNOmuebles.

La segunda de las alternativas para penetrar en los mercados de manera más tradicional es incrementar la exposición de la marca a través de medios visuales en los alrededores de la tienda física. Se presentan dos alternativas con dos enfoques principales: por un lado los usuarios que utilizan transporte público y por otro lado quienes viajan en carro. Estos dos medios son:

- “Mupis”
- Transporte público

#### **“Mupis”**

El uso de este medio es muy costoso pero cuenta con grandes ventajas como:

- Excelente exposición.
- Tiempo prolongado de visión, dada su ubicación en paradas de buses.
- Publicidad visual, lo que permite poner información y ejemplificar los muebles, promociones, entre otros.
- Al estar ubicada en lugares que las personas frecuentan se incrementa la cantidad de visualizaciones, lo que mejora la memoria de la empresa

La exposición de este tipo de medios es muy difícil de calcular, pero el fin principal es llegar a los clientes potenciales que no han conocido INNOmuebles a través de medios digitales por diferentes motivos, e incrementar el recordatorio de marca.

Para el primer año de implementación de esta táctica se instalarán 10 “Mupis” en la vía principal San José – San Pedro – Curridabat, teniendo un costo individual por mes de 92.340 colones más la instalación del mismo por 21.600 cotizado con la empresa Interamericana de Medios de Comunicación S.A. (IMC). El costo es de 1.139.400 colones.

Dentro de la publicidad que se coloque en los “Mupis” se detallará la dirección del local físico y la página web para incitar a las personas a visitar la tienda física y a ingresar a la página mediante sus dispositivos móviles, así como a sus redes sociales.

Finalmente, se esperaría un incremento en las visitas al local y a la página web, al igual que el número de seguidores en las redes sociales.

## **Transporte público**

La publicidad a través de este medio consiste en la utilización de la parte trasera de autobuses de rutas que pasen por San Pedro como San José - Curridabat, Granadilla, Cipreses, entre otros. El público meta de este tipo de publicidad serán las personas que viajan en sus vehículos diariamente en las cercanías del local comercial.

Para el primer año de implementación de esta táctica, se haría uso de 5 buses de las rutas anteriormente indicadas, los cuales fueron cotizados con la empresa IMC. El costo es de 194.400 colones cada uno, es decir 972.000 mensuales.

Nuevamente cabe destacar que esta publicidad no se trata de mercadeo de respuesta directa (no se puede comparar la cantidad de visualizaciones contra las visitas al local), como lo sería por ejemplo una publicación en Facebook en la que se puede medir la cantidad de “Me gusta” y las veces que fue compartida. Por ello, si se quiere medir, puede que la mejor manera sea realizar un estudio de mercado semejante al que se llevó a cabo para la presente investigación.

La finalidad de este tipo de publicidad será que aquellas personas que la vean recuerden la marca con más facilidad, ingresen a las redes sociales de INNOmuebles y se hagan seguidores, que se vean incitados a visitar el local y a ver los muebles que se encuentran ahí.

### **TACTICA 3.1.2** Publicidad en aplicaciones como Waze y Spotify

En la actualidad, los medios de publicidad no tradicionales han revolucionado la manera de llegar a los mercados meta de las diferentes compañías existentes a nivel mundial. Las herramientas digitales tales como Waze y Spotify están transformando el modo en el que las compañías comunican sus estrategias y atraen a sus futuros clientes. Con la publicidad en línea se pueden obtener muchas ventajas, ya que se incrementa la cantidad de personas expuestas a esta y ayuda en la obtención de información más precisa de los clientes potenciales y reales de las empresas.

#### **Waze**

Es una aplicación en la cual las personas pueden ver la cantidad de tráfico de una zona específica en tiempo real, esta aplicación define cuál es la mejor ruta para llegar al lugar de destino por medio de la utilización del GPS; Waze actualmente cuenta con más de cincuenta millones de usuarios a nivel global; propiamente en Costa Rica posee más de quinientos mil usuarios activos por mes en el área metropolitana y se ha convertido en una red social de tráfico, ya que por medio de esta se puede compartir información acerca de accidentes, peligros viales o embotellamientos, así como presencia de oficiales de tránsito en la vía.

#### Waze como estrategia de comunicación para INNOmuebles:

INNOmuebles se caracteriza por ser una empresa que siempre ha incursionado en medios tecnológicos y redes sociales para promocionar sus productos y publicitarse. Waze a su vez es una aplicación que brinda un servicio de publicidad fácil y efectivo, que



usado de la mejor manera por INNOmuebles podría aumentar la cantidad de clientes actuales que conocen la tienda.

Waze realiza las promociones mostrando en el mapa un pin de las empresas suscritas a la aplicación, de este modo todos los conductores que transiten cerca de la ubicación de la tienda serán capaces de visualizar y abrir el pin para obtener información de la empresa y sus productos. Este pin funciona de la misma manera que los medios tradicionales como por ejemplo las vallas publicitarias, "mupis" o pantallas electrónicas, la única diferencia es que el usuario es quien decide si abre o no el pin, y el mapa le puede enseñar por medio del GPS la ubicación exacta del negocio. Por medio del uso de esta aplicación INNOmuebles también será capaz de ver cuántos conductores pasan por su negocio y cuantos han visto su publicidad.

Las empresas deciden cuánto presupuesto le van a dedicar a este tipo de publicidad, así como cuánto van a gastar periódicamente. Waze cobra por cada mil apariciones, y el presupuesto mínimo mensual requerido es de 27.000 colones. El usuario solo debe pagar si el pin de su empresa aparece en el mapa de los clientes de Waze.

Para empezar a utilizar este servicio basta con registrarse en la página de Waze y seguir los pasos para crear el anuncio deseado. La empresa decide que logo o imágenes poner, además se debe registrar la cuenta a la que será cargado el gasto de publicidad. Se propone invertir 54.000 colones mensuales a modo de prueba.

## **Spotify**

Spotify por su parte es una aplicación que se basa en la reproducción de música en continuo, en la actualidad cuenta con más de 60 millones de usuarios activos de 50 países, de los cuales 15.000 son usuarios Premium.

La forma de publicidad que ofrecen funciona de la siguiente manera:

- Esta plataforma segmenta a los usuarios según el contenido de música que escuchan, sus preferencias y gustos, de esta forma las empresas suscritas pueden atacar al mercado meta que necesitan.
- La aplicación toma en cuenta las listas de reproducción que crean los usuarios.

Para utilizar esta aplicación INNOmuebles solo debe crear la cuña publicitaria que quiere que los usuarios escuchen, la cual se entregará cada vez que las personas que están conectadas terminen de escuchar un género de música específico.

Las empresas también pueden llegar a sus clientes meta mediante datos demográficos que la aplicación recolecta una vez que los usuarios se registran y crean su perfil.

El precio para publicitarse en Spotify incluye:

- La campaña basada en la información que la empresa suscrita brinda a Spotify.
- Dos opciones de publicidad: puede usar una cuña publicitaria o megabanner.

Spotify comunica el resultado obtenido por medio de los clics que se le dio a la publicidad expuesta.

Para promocionar sus productos por este medio, INNOmuebles solo debe enviar un correo a Spotify explicando el tipo de publicidad requerida, el presupuesto que se desea invertir, así como el país en el que se debe transmitir el mensaje.

### **TACTICA 3.1.3** Perfiles en otras redes sociales distintas a Facebook

INNOmuebles ha logrado incursionar de una manera muy eficiente en Facebook y ha dado a conocer sus promociones por este medio, pero se ha quedado en una zona de confort en esta red social.

#### **LinkedIn**

Es la red social de negocios que agrupa a profesionales y empresas. Además de esto sirve para publicitar negocios como muchas de las otras redes sociales existentes. Funciona mediante la promoción pagada de actualizaciones de contenido para el público meta deseado mediante segmentación, además de esto permite interactuar con el contenido que publicitan las empresas en dicha red social y es un espacio publicitario poco saturado.

Algunas de las ventajas de esta red social son las siguientes:

- Permite crear nuevas oportunidades de negocio, ya que mediante esta se puede realizar una red de contactos con otras empresas y profesionales.
- Ayuda a promocionar productos o servicios.
- Comprobar estadísticas del perfil de empresa.

LinkedIn dispone de varias opciones a la hora de publicitar una empresa, entre ellas Linkeding Marketing Solutions, que se basa en la exposición de anuncios gráficos, Inmail LinkedIn que consiste en campañas que se envían a la base de datos de correos electrónicos de la red social y LinkedIn Ads que son campañas publicitarias segmentadas a sectores concretos de profesionales, en formato de Clics o impresiones.

En el caso específico de INNOmuebles, el tipo de publicidad a utilizar sería LinkedIn Ads, ya que en esta modalidad se puede utilizar textos, imágenes o videos con el fin de aumentar el número de seguidores o generar visitas a la página de la empresa.

Por medio de este tipo de publicidad los anuncios aparecerán en la barra derecha de LinkedIn, a los usuarios pertenecientes al segmento elegido previamente.

Los anuncios deben tener un formato que incluya las siguientes especificaciones:

- Encabezado: 25 caracteres de texto como máximo.
- Descripción: 75 caracteres como máximo.
- Nombre de la empresa.
- Imagen de 50x50 pixeles.
- URL o enlace a la página web de la empresa.

En cuanto a los costos de la campaña, se cobra por cada clic o cada 1000 impresiones, la empresa define cuál será el importe máximo total que se desea gastar por día, esto se decide en función del coste de la puja mínima, que es de 1500 colones por clic. Se propone invertir 15000 colones diarios mensuales a modo de prueba.

### **PLAN 3.2** Informar constantemente a los clientes

#### **TÁCTICAS**

##### **TÁCTICA 3.2.1** Boletín por correo electrónico para promocionar fechas clave

Los boletines electrónicos son una herramienta de bajo costo que permite a las empresas mantenerse en contacto con suscriptores que anteriormente han externado el deseo de recibir mayor información, ya sea de descuentos u ofertas, o de la empresa en general.

En esta táctica, se planteará el boletín electrónico para promocionar fechas claves como un medio que permita el incremento de las ventas en temporadas específicas, durante las cuales la actividad comercial se activa.

Es necesario definir algunas características que debe poseer el boletín para llamar la atención de los clientes potenciales, algunas de ellas están dadas a continuación:

- La lista de distribución debe contener únicamente correos electrónicos de personas que anteriormente han expresado su deseo de recibir información u ofertas.
- Asunto llamativo y que describa de manera resumida el mensaje que se quiere transmitir.
- El contenido del correo debe ser sencillo y debe evitar exceso de imágenes y de texto para facilitar el entendimiento del mensaje.
- Se debe segmentar el mercado al que se quiere transmitir el mensaje para maximizar los resultados.

Como se mencionó, la lista de distribución debe estar constituida únicamente por personas que han dado su consentimiento para recibir información u ofertas. Para crear, o bien, aumentar el número de suscriptores se pueden usar las redes sociales y medios de comunicación tradicional, se puede recurrir a otras estrategias, como el ofrecimiento de regalías y descuentos para las personas que se suscriban, creación de formularios en la página web y redes sociales para recabar datos, concursos y sorteos exclusivos para los suscriptores, entre otros.

Los boletines con promociones de temporada cuentan con ventajas varias, una de ellas es que se tiene la posibilidad de segmentar el mercado, por lo que se evita enviar correos masivos sin ningún valor agregado. Además, como se establece un período de tiempo limitado para poder efectuar la compra, se pueden aumentar compras impulsivas.

También, al existir un consentimiento previo de recibir información, los clientes potenciales pueden ver las ofertas o descuentos como una oportunidad.

Otra forma de sacar ventaja de los boletines es el organizarlos de forma que sean ligeramente anteriores a ciertas fechas de alta actividad comercial. Por ejemplo, se puede organizar una promoción para que sea efectiva dos semanas antes de Navidad, con el fin de que los clientes potenciales ingresen a la página y conozcan los productos disponibles. Esto mejoraría el posicionamiento de INNOmuebles justo antes de las épocas de mayor consumo, (incluyendo también el Día de Madre, el Día del Padre y el Black Friday), y de esta forma los clientes podrían decidir comprar un mueble en la empresa en vez de decantarse por otras opciones.

El boletín permite al consumidor efectuar una compra o informarse con tan sólo dar clic en la publicación. Por otro lado, los boletines permiten un aumento en las visitas al sitio web o perfiles de redes sociales de la empresa, al tiempo que se mantiene informado al mercado objetivo y en términos generales se aumentaría la fidelidad de los clientes.

Por último, es importante mencionar que el costo de enviar un boletín por correo electrónico es de 49.000 colones por campaña de 10.000 usuarios (Constant Contact, 2016).

#### 4.4.2 RESUMEN DE LAS ESTRATEGIAS

**CUADRO 20**  
**Resumen de las estrategias propuestas**

Eje Estratégico	Plan	Táctica
<b>Eje Estratégico</b> <b>Cientes:</b> Ofrecer calidad máxima en el manejo de las relaciones con los clientes	<b>PLAN 1.1</b> Mejorar la interacción del cliente con la página web	<b>TACTICA 1.1.1:</b> Brindar más herramientas de interacción directa con el cliente
	<b>PLAN 1.2</b> Estandarizar los procesos de atención al cliente	<b>TACTICA 1.2.1</b> Aplicar un código de vestimenta <b>TACTICA 1.2.2</b> Elaborar un manual de procesos de servicio al cliente
<b>Eje Estratégico</b> <b>Comercialización:</b> Incursionar en nuevos mecanismos de comercialización	<b>PLAN 2.1</b> Establecer un programa de lealtad del cliente	<b>TACTICA 2.1.1</b> Tarjetas de cliente frecuente <b>TACTICA 2.1.2</b> Descuentos sólo en compras en línea
	<b>PLAN 2.2</b> Incursionar en la apertura de nuevos puntos de venta	<b>TACTICA 2.2.2</b> Aplicación de compras en línea
		<b>TACTICA 2.2.3</b> Tienda física en el oeste del Valle Central
	<b>PLAN 2.3</b> Constituir alianzas estratégicas	<b>TACTICA 2.3.1</b> Presencia en ferias comerciales y empresariales
		<b>TACTICA 2.3.2</b> Convenios con empresas de desarrollo inmobiliario
<b>TACTICA 2.3.3</b> "Pop Up" en centros comerciales		

<b>Eje Estratégico</b> <b>Comunicación:</b> Ampliar la Presencia de Marca	<b>PLAN 3.1</b> Incrementar la exposición en medios tradicionales y no tradicionales	<b>TACTICA 3.1.1</b> Anuncios en medios tradicionales
		<b>TACTICA 3.1.2</b> Publicidad en aplicaciones como Waze, Spotify Y LinkedIn
		<b>TACTICA 3.1.3</b> Perfiles en otras redes sociales distintas a Facebook
	<b>PLAN 3.2</b> Informar constantemente a los clientes	<b>TACTICA 3.2.1</b> Boletín por correo electrónico para promociones en fechas clave

**Fuente.** Elaboración propia, 2016

## 4.5. PRESUPUESTO

**CUADRO 21**  
**Presupuesto proyectado por estrategia**

Táctica	Detalle	Inversión Inicial en colones	Costo para el primer año en colones
1.1.1	Implementación cambios en el sitio web	108.000,00	
1.2.1	Camisas y blusas para colaboradores		126.000,00
2.1.1	CR Cupón y Cuponium		20.000.000,00
2.1.2	Descuentos compras en línea		4.560.000,00
2.2.1	Diseño de la aplicación móvil	3.000.000,00	
2.2.1	Mantenimiento de la aplicación móvil (dos mantenimientos anuales pequeños)		200.000,00
2.2.2	Adecuación del local	1.756.000,00	
2.2.2	Costo de la mercadería y costos operativos		233.622.960,00
2.3.1	Establecimiento en Ferias Comerciales		500.000,00
2.3.2	Panfletos para proyectos inmobiliarios		194.500,00
2.3.2	Costo por descuentos		4.560.000,00
2.3.3	Compra de equipo para tiendas "pop up"	810.000,00	
2.3.3	Alquiler de espacios para tiendas "pop up"		810.000,00
3.1.1	Pauta en la revista Inmobilia.com		9.512.640,00
3.1.1	Pauta en la revista DoceCeroCinco Magazine CR		6.480.000,00
3.1.1	Instalación de "Mupis"		13.172.000,00
3.1.1	Buses en rutas cercanas a San Pedro		11.664.000,00
3.1.2	Publicidad en Waze		648.000,00
3.1.2	Publicidad en Spotify		500.000,00
3.1.3	Costos de LinkedIn		5.400.000,00

*Fuente. Elaboración propia, 2016*

## 4.6. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

## 4.6.1. PROPUESTA DE UN PROGRAMA INICIAL DE IMPLEMENTACIÓN

Al implementar cualquier plan estratégico, se deben tomar en cuenta ciertos elementos básicos de su gestión como lo son:

- Quiénes se encargarán de ejecutarlo.

- ¿Qué se debe hacer para alinear las acciones empresariales actuales a la nueva dirección propuesta?
- ¿Cómo se trabajará en conjunto para llevar a cabo lo requerido?

Es imperativo abordar estas cuestiones desde un inicio ya que forman parte del proceso de selección de las alternativas estratégicas, pues brindan ventajas y desventajas adicionales.

Para lograr una ejecución clara y precisa del plan estratégico de mercadeo, se recomienda para INNOmuebles el seguimiento de una estructura de programas, presupuestos y procedimientos. Asimismo, se deben llevar a cabo reuniones de coordinación con los colaboradores cuando se requieran, con el fin de comunicar los cambios a realizar y las responsabilidades que cada uno de los participantes tiene en el proceso.

Los programas ayudan a que las estrategias se orienten a la acción, plasmando las diferentes tácticas seleccionadas según su eje estratégico, responsables de ejecución, requerimientos monetarios, necesidades generales y los procedimientos a seguir para su cumplimiento. Estos pueden ser plasmados en una tabla (Ver Anexo #3) incluyendo rubros como fecha de inicio, fecha límite de ejecución y otras observaciones.

#### 4.6.2. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN Y CONTROL DE RESULTADOS

Los planes estratégicos requieren de la identificación de recursos y procesos que aseguren una implementación adecuada de las tácticas planteadas, sin embargo estos también demandan mecanismos de medición y control de resultados para su ejecución óptima.

El control es definido como el proceso de garantizar que las actividades realizadas sean acordes con las actividades planeadas, para supervisar la eficacia de la planificación y el liderazgo de los administradores (Stoner, 1995).

Un sistema de control se establece, según Simons (1995), como un conjunto formal de rutinas y procedimientos basados en la información gerencial utilizada para mantener o alterar patrones en actividades organizativas.

Dentro del concepto clásico de control, se puede visualizar un enfoque limitado de análisis posterior, que se basa principalmente en el desempeño monetario, aislado del contexto, y que se consigue por medio de comparación entre los resultados previstos y los obtenidos.

Recientemente, este acercamiento clásico ha migrado hacia la inclusión de elementos como la motivación, orientación e influencia hacia el cumplimiento de los objetivos a largo plazo, enfocándose en desarrollar cambios colectivos. El control estratégico es reconocido como la función integradora de la gestión, únicamente por medio de este es posible conducir las estrategias por los caminos trazados, mediante la detección oportuna de las desviaciones y la toma de medidas efectivas para la implementación de correcciones pertinentes.

Al establecer el control estratégico, se puede comparar el resultado real del desempeño contra lo esperado, para lo cual se deben considerar los siguientes factores como parte del proceso:

- Cantidad: aplicado en las actividades en las que el volumen es importante.
- Tiempo: cumplimiento de las fechas programadas.
- Costo: es utilizado como un indicador de la eficiencia administrativa ya que está directamente relacionado con las erogaciones de ciertas actividades.
- Calidad: especificaciones mínimas que deben reunir los productos o servicios brindados por la empresa.

Los sistemas de medición y control de resultados deben ser periódicos siguiendo un esquema y una secuencia predeterminada, selectivos, ya que se centran en los elementos relevantes para el cumplimiento de los objetivos; creativos, para buscar conocer la realidad de la empresa y llevarla hacia la eficiencia y eficacia. Asimismo, esto requiere adaptabilidad a los diferentes entornos, situaciones y realidades que vive la empresa y además deben ser lo suficientemente flexibles y fácilmente modificables a medida que ocurren cambios.

### **Control Preliminar**

También conocido como control anticipado o preventivo, representa el inicio de la implementación de la estrategia y permite a las empresas analizar su entorno y los recursos humanos, financieros y materiales que poseen en la actualidad y lo que buscan a futuro.

Según Esteban Fernández, doctor español en Ciencias Económicas, en su libro *Iniciación a los Negocios*, este tipo de control permite a las empresas analizar su entorno y los recursos humanos, financieros y materiales que poseen en la actualidad y lo que buscan a futuro.

El objetivo de aplicar este tipo de control en INNOmuebles es identificar situaciones que puedan generar problemáticas cuando la empresa efectúe alguna actividad, ya sea relacionada con procesos tales como contrataciones, elaboración de presupuestos, lanzamiento de campañas publicitarias, entre otros.

Para aplicar un control preliminar adecuado, es importante que INNOmuebles elabore un marco de referencia que permita una guía a los colaboradores antes de accionar, permitiendo de esta manera congruencia para lograr los objetivos planeados.

### **Control Concurrente**

El control concurrente se basa en la supervisión de todas aquellas actividades que componen los procesos llevados a cabo en una determinada compañía, a su vez es una parte fundamental de todo sistema de control de operaciones, ya que garantiza que el plan se llevará a cabo en el tiempo y las condiciones requeridas.

INNOmuebles puede utilizar este tipo de control en su Departamento de Ventas, ya que mediante esta herramienta puede evaluar el comportamiento de las transacciones



efectuados, en función del tiempo transcurrido, con el fin de saber si va lograr vender el inventario que tiene en bodega en ese momento, o bien para que la empresa tome medidas oportunas para cumplir sus objetivos de ventas, en el tiempo requerido.

Para llevar a cabo un control concurrente el personal de INNOmuebles debe saber cuáles son las actividades específicas que se realizan diariamente, establecer normas y reglas para guiar las tareas y supervisar la conducta y desempeño de los empleados.

Es importante que los sistemas de control implementados cubran los aspectos básicos del plan estratégico:

- Atención al cliente.
- Alianzas estratégicas.
- Exposición constante de la marca.
- Desempeño financiero.

Se deben establecer también estándares de medición que sirvan de guía para un adecuado control, siendo estos los que se refieren a aquellos dispositivos, artefactos, procedimientos, instrumentos, sistemas y protocolos que son utilizados para definir unidades de medidas o de los cuales depende una medición.

Los estándares son criterios previamente establecidos por medio de los cuales las empresas pueden medir sus resultados. Para llevar a cabo una medición precisa de resultados es de suma importancia basarse en los sistemas de información con los que cuenta la empresa.

Para que el proceso sea exitoso la información recibida o recolectada debe ser oportuna, válida y confiable, ya que es la fuente que se va a utilizar para hacer las comparaciones contra los estándares establecidos.

### **Control por Retroalimentación**

El control por retroalimentación se define como aquel que: "...se centra en los resultados, sobre todo en la calidad de un producto o servicio final, (...) el presupuesto, por ejemplo, es un tipo de este control porque los directivos determinan si operaron dentro de los límites presupuestarios y hacen los ajustes correspondientes" (Fernández et. al, 2008).

Este control involucra un análisis a posteriori que indique si las estrategias propuestas para INNOmuebles han funcionado de acuerdo con lo planificado en áreas tales como aumento de ventas, posicionamiento de marca y presupuesto. A partir de los resultados, se podrá determinar si es necesario ajustar las tácticas.

Para este tipo de control, se debe llevar un registro de las ventas y los gastos asociados a la estrategia, además de mantener una comunicación constante con los clientes para conocer su percepción hacia la empresa y sus productos.

## **Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión que permite medir los objetivos o las estrategias establecidas e implementadas a través de indicadores, ligados a planes de acción o tácticas que permiten alinear la estrategia de la empresa con los miembros de la organización. El término fue inicialmente propuesto por Robert Kaplan y David Norton en el año 1992 (Gan y Triginé, 2012).

Es una herramienta basada en indicadores estructurados en torno a cuatro perspectivas claves de una organización:

- Resultados económico-financieros.
- Clientes.
- Procesos internos.
- Empleados (formación y crecimiento).

Gan y Triquiné hacen énfasis en dos grandes pasos, primero el diseño y construcción del CMI y segundo, la implementación. El primero de estos se enfoca en los siguientes componentes:

- Determinación de la dimensión y ámbitos de trabajo del CMI.
- Identificación de factores clave u objetivos.
- Selección de indicadores.
- Situación de los indicadores en relación con el CMI.
- Establecimiento de una política de incentivos.

La implementación consiste en la puesta en marcha del CMI, el cual se enfoca en cada uno de las cuatro perspectivas mencionadas, lo que va a contemplar los beneficios, el retorno sobre la inversión, el incremento del valor para los socios; en cuanto a las referencias financieras. En relación con los clientes comprende información de satisfacción del cliente, percepción de la calidad y relaciones de largo plazo. En empleados, incluye la atención de quejas, personalización del servicio y mejoras. Finalmente, en cuanto a procesos, aborda tiempos de entrega, productividad, calidad, entre otros.

La utilidad para INNOmuebles se basa en la oportunidad de no sólo implementar las tácticas propuestas, sino también de llevar un control en las diferentes áreas de interés, de manera que se puedan comprender los otros beneficios que se alcanzan con el establecimiento del CMI.

Por un lado, se controla el presupuesto establecido para cada táctica, así como su beneficio desde el punto de vista financiero; se comprenden mejor las necesidades de los compradores de muebles para casa u oficina y su perspectiva hacia la empresa; se involucra al personal, se controla la parte que corresponde a los colaboradores y personas subcontratadas, con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos y, por último, las oportunidades de mejora en torno a los diferentes procesos internos de INNOmuebles.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

### 5.1 CONCLUSIONES

Una vez llevadas a cabo la investigación, y plantear la propuesta de plan estratégico de mercadeo, se detallan las siguientes conclusiones:

#### 5.1.1 MERCADO MOBILIARIO

Existe en Costa Rica un mercado de muebles bastante maduro, con más de doscientos setenta productores tradicionalmente enfocados en la producción de muebles de madera.

La importación, por otro lado, es un negocio más reciente producto de un mayor comercio internacional, que abarca materiales tanto de madera como sintéticos.

#### 5.1.2 EMPRESA

Desde el inicio de sus operaciones, INNOmuebles ha incursionado en el desarrollo de una plataforma de compras en línea con el objetivo de obtener una ventaja comparativa sobre sus competidores. Además, tiene la percepción de ser la única empresa en el país que permite realizar compras de muebles en línea. Sin embargo, la investigación determinó que otras empresas del país tales como Ashley Furniture, Gollo, Grupo Monge, Casa Blanca entre otros, ofrecen al cliente la oportunidad de realizar compras de muebles mediante internet.

INNOmuebles percibe que sus mayores competidores son las tiendas que venden artículos similares, especialmente Akiro y DKSA. Cabe destacar que estas empresas no tienen venta en línea, pero manejan un nicho de mercado semejante

Al importar la mayor parte de su inventario, INNOmuebles es especialmente susceptible a variaciones en el tipo de cambio del dólar, que podrían encarecer el costo de sus productos y afectar su margen de utilidad. También es susceptible a cambios en las políticas de importación y al uso de las tecnologías de información

La empresa se estableció en un principio con la idea de tener una estructura de costos bajos gracias a las ventas en línea y la publicidad mediante redes sociales, la cual llega a un público amplio con un costo relativamente bajo. Sin embargo, decidieron abrir un local debido a las exigencias del mercado, e incluso se plantean la posibilidad de abrir un segundo local. La función principal del establecimiento es permitir que los compradores puedan tener un acceso físico a los muebles, lo que es importante para su decisión de compra.

Las tecnologías de la información se utilizan integralmente en el negocio, ya que los colaboradores llevan "iPads" para mostrar detalles de los productos a los clientes, así como mercancías que no se encuentran en el local físico

Como resultado de la investigación realizada, se recabaron ciertos datos que permiten tener una idea más clara sobre el mercado de muebles del Valle Central, las preferencias

y características de los clientes potenciales, el uso de las compras en línea entre la población y la percepción del público acerca de INNOmuebles:

- Facebook ha sido el principal medio por el cual las personas han conocido sobre la existencia de INNOmuebles.
- Los precios de la empresa se perciben como regulares, lo cual contrasta con la idea de INNOmuebles de que ofrecen precios bajos.
- INNOmuebles se destaca por ofrecer productos prácticos e innovadores. Esto coincide con la percepción de los encuestados pues consideran que ellos son algo o muy innovadores
- La investigación demostró que las características más destacables de los muebles ofrecidos por la empresa son el diseño, la innovación y el precio. La calidad no suele ser considerada como la característica predominante de los productos, pero se percibe como buena en términos generales. Además, se opina que la variedad de estilos ofrecidos es un atributo diferenciador de la empresa.
- Pese al enfoque de la empresa en realizar ventas en línea, se encontró que un poco más de la mitad de los entrevistados ha realizado su compra en el local. Esto indica que hay áreas de mejora para incrementar las ventas en línea y que al mismo tiempo no se deben descuidar las ventas en el establecimiento físico.
- Se determinó que las promociones en redes sociales contribuyeron a generar interés en los clientes potenciales y a su vez a incrementar las compras impulsivas por parte de estos.

### 5.1.3 PROCESO DE ADQUISICIÓN

Las personas no tienen un presupuesto para la compra de muebles, ni tiene tampoco un hábito de compra regular. La mayoría de las personas indicaron que compran muebles únicamente cuando los necesitan y por lo general, prefiere la compra en una tienda o encargar sus muebles a la medida.

El diseño, la calidad y el precio suelen ser tomados en cuenta de manera casi equitativa al momento de escoger muebles. El material de fabricación preferido suele ser la madera, seguido de lejos por los materiales sintéticos y el metal.

### 5.1.4 COMPETENCIA

Un 31% de los entrevistados afirma conocer tiendas de muebles en línea. Sin embargo, solamente un 5% de la población encuestada prefiere comprar muebles por este medio.

Solo un 22% de la totalidad de los entrevistados conoce INNOmuebles, mientras que otros competidores como Akiro y DKSA son conocidos por más del 70% de los encuestados.

### 5.1.5 COMPRADORES

La gran mayoría de los entrevistados que compraron en INNOmuebles se encuentran en un rango de edad entre los 25 y los 49 años

La encuesta determina que 6 de cada 10 compradores de INNOmuebles son mujeres.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Con base en la investigación realizada y el conocimiento que se pudo adquirir de la empresa y su operación durante el estudio, se establecen las siguientes recomendaciones generales y específicas al momento de ejecutar el plan estratégico de mercado:

- El planteamiento y ejecución de un plan estratégico de mercadeo permite implementar y controlar más adecuadamente las diferentes estrategias a corto y mediano plazo.
- Ampliar la oferta de muebles en madera, ya que según la investigación este es por mucho el material preferido por el consumidor del Valle Central.
- Continuar a la vanguardia con el uso de las herramientas tecnológicas. El desarrollo de una aplicación nativa para dispositivos móviles es de suma importancia en este aspecto, ya que la empresa debe anticiparse a las nuevas tendencias.
- Mejorar la plataforma para que sea más amigable con el usuario y muestre más información sobre los productos. Esta medida permitiría reforzar la estrategia de ventas en línea y diferenciarse aún más de los competidores
- Implementar un código de vestimenta entre los colaboradores, de forma que se identifique su pertenencia a la empresa y aumente la percepción de seriedad por parte de los compradores.
- Abrir un nuevo local con el fin de expandir la presencia geográfica a otras áreas del Valle Central. Este nuevo local también es necesario para que los clientes potenciales puedan observar directamente los muebles, lo cual es algo de suma importancia para la compra, según la investigación realizada.
- Se recomienda dolarizar los precios para reducir un poco el riesgo de tipo de cambio, o bien actualizar periódicamente el precio en colones según las variaciones del tipo de cambio.
- Realizar investigaciones de mercado cada cierto tiempo para determinar la percepción del consumidor acerca de la empresa.
- Crear relaciones a largo plazo con los clientes. Para este efecto, se pueden utilizar mecanismos como tarjetas de cliente frecuente o boletines por correo electrónico, para promociones en fechas clave.
- Abrir perfiles en otras redes sociales y darles seguimiento activamente.
- Se recomienda no descartar el uso de medios tradicionales, pues según la investigación siguen teniendo una gran importancia a la hora de llegar al público. Algunos medios recomendados para INNOmuebles son las revistas especializadas, los “muppis” y la publicidad en autobuses.
- Iniciar una campaña con el fin de darse a conocer, ya que la investigación determinó que menos de una cuarta parte de los encuestados conoce acerca de INNOmuebles.

## BIBLIOGRAFÍA

- (Anónimo). "Analyzing your Market's Potential" (s.f). Extraído el 20 de Setiembre de: [asbcentral.com/marketing%20pdf/potential.pdf](http://asbcentral.com/marketing%20pdf/potential.pdf).
- (Anónimo). *Concepto de Benchmarking* (2013). Extraído el 18 de Setiembre de: <http://www.cge.es/portalcge/tecnologia/innovacion/4111benchmarking.aspx>.
- Anthony, R. N. (1990). *El Control de Gestión: marco, entorno y proceso*. Harvard Business School. Ediciones Deusto, S. A. Madrid, Barcelona, Bilbao.
- Aymonino, A. (2014). *Introducción a la Electrónica*. Tomado de: [http://lcr.uns.edu.ar/electronica/Introducc\\_electr/](http://lcr.uns.edu.ar/electronica/Introducc_electr/)
- Barrantes, A. Ugalde, S. (2013) *Balanza comercial y principales tendencias de las exportaciones e importaciones de madera y muebles de madera en Costa Rica*, ONF, Costa Rica, pp.18.
- BCCR, Tipo de cambio de compra y venta 2013, 2014 y 2015.
- Bolaños, R (2004). TFG *Desarrollo de un plan de mercadeo para el hotel Best Western Kamuk*, pp 19.
- Carrión J. *Estrategia: de la visión a la acción*. 2007, pág 40
- Cedeño, A (2005). *Administración de la Empresa* (2ª ed). San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia, pp. 162.
- Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas / Instituto Nacional de Estadística y Censos. ---San José, C.R. : INEC, 2000, 222 p
- Cordero, C. (2015). *Waze tiene más de 500.000 usuarios activos en el área metropolitana*. Tomado de: [http://www.elfinancierocr.com/tecnologia/Waze-usuarios-activos-San-Jose\\_0\\_784121582.html](http://www.elfinancierocr.com/tecnologia/Waze-usuarios-activos-San-Jose_0_784121582.html) el 12 de marzo del 2016.
- Coronado, F (2003). *Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial* (1ª ed.). Madrid, España: Editorial Díaz de Santos, pp. 173.
- Donnet, M.L., López, D., Arista, J., Carrion, F., Hernández, V., González, A. *El potencial de mercado de semillas mejoradas de maíz en México*. 2012 Pág 4
- Editorial Vértice (2010). *Marketing Digital*. (1ª ed). Málaga, España: Editorial Vértice.
- Esteban, F., Beatriz, J., Jesús, G. (2008). *Iniciación a los Negocios: Aspectos Directivos* (1ª ed.). Madrid, España: Editorial Parainfo.
- ExportaPymes (2008). *Perfil del mercado de muebles de madera de los utilizados en dormitorios y de los demás muebles de madera de Costa Rica*. Inteligencia Comercial, Costa Rica
- Fernando, D (2005). *Análisis y planteamiento con aplicaciones a la organización policial*. El análisis FODA (1ª ed). San José, Costa Rica: Editorial Universidad

Estatat a Distancia, pp.105.

- Gn, F y Triginé, J. (2012). *Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España.
- Hung, S. (2015, Enero). *Descripción de la situación de la empresa INNOmuebles*.
- INEC, Encuesta Nacional de Empleo, 2015.
- INEC, Encuesta Nacional de Hogares, 2015.
- Kerin, R; Hartley, S y Rudelius, W (2009). *Marketing* (9ª ed). México, D.F., México: Mc Graw-Hill.
- Kotler y Keller, *Marketing Management*. 2011, pág. 816
- Kotler, P y Armstrong, G (2007). *Marketing, Versión para Latinoamérica* (11ª ed). México, D.F., México: Pearson Educación.
- Kotler, P y Keller, K (2006). *Dirección de Marketing* (12ª ed). México, D.F., México: Pearson Educación, pp. 56,150.
- Kotler, P y Keller, K (2012). *Dirección de Marketing* (14ª ed). México, D.F., México: Pearson Educación, pp.85.
- Legiscomex (2003). *Muebles de madera en Costa Rica*. Costa Rica
- López, E. (2014). *Planeación y Control Estratégico*. Tomado de:  
[http://148.204.211.134/polilibros/Portal/Polilibros/P\\_proceso/Planeacion\\_y\\_Control\\_Estrategico\\_Lic\\_Enrique\\_Lopez\\_Berzunza/pdf/Unidad%20%206.pdf](http://148.204.211.134/polilibros/Portal/Polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control_Estrategico_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/pdf/Unidad%20%206.pdf)
- McKenzie, T. (2004). *Estudio de tendencias y perspectivas del Sector Forestal en América Latina* – Informe Nacional Costa Rica, SINAC-FAO.
- Merino, M; Pintado, T; Sánchez, J; Grande, I y Estévez, M (2010). *Introducción a la investigación de mercados* (1ª ed). Madrid, España: ESIC Editorial, pp. 15.
- Ministerio de Economía y Producción (2005). *Muebles de Madera en Estados Unidos*. Argentina
- Murillo, E (2004). TFG. *Desarrollo de un plan estratégico de mercadeo para el grupo la ½ Docena*, pp 13.
- Porter M. *¿Qué es la estrategia?* 2011, pág.102
- Porter, M (1982). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la Competencia* (1ª ed). México, D.F., México: Editorial CECSA.
- ProChile, El Salvador (2010). *Estudio del Mercado de Muebles de Madera de El Salvador*. Chile.
- Revuelto L. & Fernández R. *La utilidad del análisis de grupos estratégicos*. 2009 Pág. 49
- Robbins, S y Coulter, M (2005). *Administración. El proceso de la administración*

*estratégica* (8ª ed). México, D.F., México: Prentice Hall Inc, pp. 185.

- Sainz de Vicuña J. *El plan estratégico en la práctica*. 2012, Pág. 106
- Serrano, R. Moya, R. Procesamiento, uso y mercado de la madera en Costa Rica: aspectos históricos y análisis crítico. *Revista Forestal Mesoamericana*. Costa Rica
- Stoner, J. (1995). *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall de Brasil.
- Thomas, W y David, H (2007). *Administración estratégica y política de negocios. Uso de los factores de éxito clave para crear una matriz industrial* (10ª ed). México, D.F., México: Prentice Hall Inc, pp. 91.
- Thompson, A y Strickland J (2008). *Administración estratégica. Textos y Casos* (15ª ed). México, D.F., México: Mc Graw-Hill, pp. 89.
- Thompson, A y Strickland J (2008). *Administración estratégica. Textos y Casos* (15ª ed). México, D.F., México: Mc Graw-Hill, pp. 97.
- Trout, J y Rivkin, S (2008). *Differentiate or die: survival in our era of killer competition* (2ª ed). Hoboken, Nueva Jersey, Estados Unidos: John Wiley e Hijos, pp. 8.
- Ulate, A. (2012) *Índice de competitividad cantonal*, Universidad de Costa Rica, Observatorio del Desarrollo.
- Umaña, R (04 de Octubre de 2012). ¿QR o no QR?. *El Financiero*. Recuperado de <http://www.elfinancierocr.com/>
- Warren, C; Reeve, F y Philip, E (2005). *Contabilidad financiera* (9ª ed). México, D.F., México: Thomson Learning.
- Wayne, M y Robert, N (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9ª ed). México, D.F., México: Prentice Hall Inc, pp. 247.



## ANEXOS

### ANEXO 1: INSTRUMENTO



### Encuesta

Buenos días/tardes/noches. Nosotros somos estudiantes de la Universidad de Costa Rica y estamos realizando el Trabajo Final de Graduación para optar al grado académico de Licenciatura en Dirección de Empresas. El propósito del estudio es conocer los hábitos de consumo de muebles.

La información que usted nos suministre será confidencial y anónima, utilizada estrictamente para los fines indicados anteriormente.

Le agradecemos de antemano su colaboración

### Acerca del mercado de muebles

#### 1. ¿Qué tan frecuente compra usted muebles para su casa u oficina?

- |                      |                         |
|----------------------|-------------------------|
| 1.1. Cada tres meses | 1.4. Cuando lo necesito |
| 1.2. Cada seis meses | 1.8. Otro               |
| 1.3. Cada año        | 1.9. No responde        |

#### 2. ¿Dónde prefiere comprar muebles?

- |   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| 2.1. Tienda o importadora                               | 2.4. Lo manda a hacer a su medida |
| 2.2. Catálogos impresos (no incluye catálogos en línea) | 2.8. Otro                         |
| 2.3. Internet   | 2.9. No responde                  |

#### 3. ¿Cuál es su relación con el jefe o jefa de hogar?

- |                       |                    |
|-----------------------|--------------------|
| 3.1. Jefe de hogar    | 3.4. Padre o madre |
| 3.2. Cónyuge o pareja | 3.8. Otro          |
| 3.3. Hijo o hija      | 3.9. No responde   |

#### 4. A la hora de comprar muebles ¿Quién toma la decisión de compra en el hogar?

- |                       |                  |
|-----------------------|------------------|
| 4.1. Jefe de hogar    | 4.8. Otros       |
| 4.2. Cónyuge o pareja | 4.9. No responde |
| 4.3. Hijo o hija      |                  |

#### 5. ¿Cuándo usted compra muebles, de qué materiales los prefiere? Puede seleccionar varios:

- |                            |                  |
|----------------------------|------------------|
| 5.1. Madera                | 5.8. Otro        |
| 5.2. Metal                 | 5.9. No responde |
| 5.3. Materiales sintéticos |                  |

**6. Siendo 1 lo menos importante y 3 lo más importante Ordene de acuerdo a la importancia que le da para escoger un mueble.**

Diseño ( )

Precio ( )

Calidad ( )

**7. ¿Qué tipo de muebles prefiere usted?**

7.1. Tradicionales

7.8. Otro

7.2. Con tendencia a la moda

7.9. No responde

**8. En promedio ¿Cada cuánto cambia usted sus muebles?**

8.1. Cada 5 años o menos

8.5. Solo cuando lo considera

8.2. Cada 6 a 10 años

estrictamente necesario

8.3. Cada 11 y 15 años

8.9. No responde

8.4. Cada 16 años o más

**9. ¿Ha comprado usted muebles en la tienda Akiro?**

9.1. Sí

9.3. No conoce la tienda

9.2. No

9.9. No responde

**10. ¿Ha comprado usted muebles en la tienda Dkasa?**

10.1. Sí

10.3. No conoce la tienda

10.2. No

10.9. No responde

**11. De los siguientes medios de comunicación ¿por cuales se informa acerca de la oferta de muebles? Puede marcar varios:**

11.1. Periódico

11.5. Internet

11.2. Televisión

11.6. Otras personas

11.3. Radio

11.8. Otro

11.4. Revistas

11.9. No responde

**12. ¿Conoce alguna tienda de muebles en línea? Si la respuesta es positiva, por favor indique el nombre de esta. Si su respuesta es negativa, por favor pasar a la sección "Aspectos Generales".**

12.1. Si \_\_\_\_\_

12.2. No - (Pase a la pregunta 29)

12.9. No responde - (Pase a la pregunta 29)

## Sobre INNOmuebles

**13. ¿Conoce usted a la empresa INNOmuebles? \***

13.1. Si 2. No (Pase a la pregunta 29)

13.9. No responde (Pase a la pregunta 29)

**14. ¿Dónde escuchó sobre la empresa INNOmuebles? \* Puede seleccionar más de una opción.**

14.1. Facebook

14.4. Periódicos (El Financiero, La

14.2. Página web de la empresa

Nación, La Teja, entre otros)

14.3. Buscadores en internet (Google,

14.8. Otro:

Bing, Yahoo!, entre otros)

14.9. No responde

**15. ¿Ha comprado algún producto de INNOmuebles?**

- 15.1. Si
- 15.2. No
- 15.9. No responde

**16. ¿Qué productos ha comprado en INNOmuebles? \***

---

**17. ¿Dónde realizó su compra?**

- 17.1. En el local
- 17.2. En la página web
- 17.9. No responde

**18. ¿Considera usted que el sitio de compras en línea de INNOmuebles es seguro?**

- 18.1. Si
- 18.2. No
- 18.9. No responde

**19. ¿Cuál considera que es la mejor característica de los productos de INNOmuebles?**

- 19.1. Calidad
- 19.2. Precio
- 19.3. Diseño
- 19.4. Innovación
- 19.5. Funcionalidad
- 19.8. Otro
- 19.9. No responde

**20. En términos generales ¿considera que la calidad de productos de INNOmuebles es?**

- 20.1. Muy mala
- 20.2. Mala
- 20.3. Regular
- 20.4. Buena
- 20.5. Muy buena
- 20.9. No responde

**21. En términos generales ¿considera que el precio de productos de INNOmuebles es?**

- 21.1. Muy alto
- 21.2. Alto
- 21.3. Regular
- 21.4. Bajo
- 21.5. Muy bajo
- 21.9. No responde

**22. Seleccione los atributos que considera podrían describir los productos de INNOmuebles. Puede seleccionar más de uno**

- 22.1. Precios accesibles
- 22.2. Entrega rápida
- 22.3. Variedad de estilos
- 22.4. Localización
- 22.5. Promociones en redes sociales
- 22.8. Otro
- 22.9. No responde

**23. ¿Qué tan innovadores considera usted que son los productos de INNOmuebles con respecto a la competencia?**

- 23.1. Muy innovadores
- 23.2. Algo innovadores
- 23.3. Nada innovadores
- 23.9. No responde

**24. En términos generales ¿el trato recibido por los colaboradores de INNOmuebles es?**

- 24.1. Muy mala
- 24.2. Mala
- 24.3. Regular
- 24.4. Buena
- 24.5. Muy buena
- 24.9. No responde

**25. En términos generales ¿el tiempo de respuesta a consultas realizadas en la página web de INNOmuebles o a través de redes sociales es?**

- 25.1. Muy mala
- 25.2. Mala
- 25.3. Regular
- 25.4. Buena
- 25.5. Muy buena
- 25.9. No responde

**26. En términos generales ¿el sistema de entrega de INNOmuebles es?**

- 26.1. Muy malo
- 26.2. Malo
- 26.3. Regular
- 26.4. Bueno
- 26.5. Muy bueno
- 26.9. No responde

**27. ¿Ha tenido la oportunidad de ver las ofertas y/o promociones que realiza INNOmuebles?**

- 27.1. Si
- 27.2. No
- 27.9. No responde

**28. ¿Considera usted que estas ofertas y/o promociones lo invitan a realizar una compra?**

- 28.1. Si
- 28.2. No
- 28.9. No responde

## Aspectos Generales

**29. ¿Cuál es su edad? \* \_\_\_\_**

**30. ¿Cuál es su género? \***

- 30.1. Masculino
- 30.2. Femenino
- 30.9. No responde

**31. ¿Cuál es su ocupación actual?**

- 31.1. Trabaja
- 31.2. Trabaja y estudia
- 31.3. Estudia (Pase a la pregunta 33)
- 31.4. Desempleado (Pase a la pregunta 33)
- 31.5. Pensionado (Pase a la pregunta 33)
- 31.8. Otro (Pase a la pregunta 33)
- 31.9. No responde

**32. En esa ocupación, ¿usted es?**

- 32.1. Patrono
- 32.2. Trabaja por cuenta propia
- 32.3. Empleado (a)
- 32.8. Otro
- 32.9. No responde

**33. ¿En cuál cantón y provincia del Valle Central vive usted?**

---

**34. ¿Cuál es la suma de los ingresos mensuales en su hogar?**

34.1. Menos de 500.000 colones

34.2. De 500.000 a menos de 750.000 colones

34.3. Más de 750.000 colones

34.9. No responde

Muchas gracias.

## ANEXO 2 CÓDIGO DE VESTIMENTA PARA INNOMUEBLES

### **Introducción**

En el ambiente comercial, la imagen personal es un aspecto diferenciador en la forma en que los clientes, proveedores y demás personas que se relacionan con la empresa perciben a sus colaboradores en los diferentes puntos de venta, así como también a los colaboradores que transportan sus productos, realizan entregas e instalan los muebles en las diferentes locaciones de los clientes.

Es entonces cuando se hace necesario ajustar la presentación de cada colaborador, para que así envíe un mensaje positivo con su apariencia física y esta sea acorde con la imagen que INNOMuebles desea proyectar a sus clientes.

### **Objetivo**

El objetivo principal de la elaboración de un código de vestimenta es la estandarización del aspecto físico de los colaboradores de INNOMuebles, mejorando la percepción de parte de los clientes que visitan los puntos de venta o tienen contacto visual con los colaboradores.

### **Alcance**

El código de vestimenta de INNOMuebles aplica para todos los colaboradores de la empresa sin excepción.

### **Responsables**

Todos los colaboradores de INNOMuebles deberán cumplir con lo indicado en el presente código de vestimenta.

La revisión y actualización del documento se realizará de forma anual y será responsabilidad de los codueños tomar decisiones alrededor de las modificaciones del mismo, según lo consideren necesario.

### **Código de vestimenta**

#### Camisas / blusas:

- Las camisas o blusas serán brindadas por la empresa a los colaboradores.
- Las camisas son color rosado-fucsia y blanco.
- Es permitido el uso de la camisa / blusa con las faldas por fuera del pantalón.

Se utilizarán por día según el siguiente cuadro.

<b>Lunes</b>	<b>Martes</b>	<b>Miércoles</b>	<b>Jueves</b>	<b>Viernes</b>	<b>Sábado</b>
Blanca	Fucsia	Blanca	Fucsia	Blanca	Fucsia



Pantalón:

- El pantalón utilizado será color beige con la camisa / blusa fucsia.
- Color negro con la camisa / blusa blanca.
- Puede ser formal o casual.
- No es permitido el uso de jeans con excepción de los colaboradores que transportan e instalan los muebles en la locación del cliente final.
- No es permitido el uso de enagua.
- El pantalón debe estar en buen estado.

Zapatos:

- Los zapatos quedan a elección del colaborador.
- Deben ser de color oscuro.
- No se permite el uso de zapatos blancos ni de colores llamativos.
- No se permite el uso de sandalias o zapatos abiertos.
- Los zapatos deben combinar con el cinturón.
- Las medias o calcetines deben ser de colores discretos y sin estampados o figuras.

Aspecto personal:

- Rostro debidamente cuidado. Rasurado o al ras de la cara para los hombres, maquillaje y accesorios discretos para las mujeres.
- Para los hombres, en caso de usar barba o bigote, deben estar debidamente arreglados.
- Cabello limpio y bien arreglado. En los hombres no es permitido el cabello largo.
- Preferible la no exposición de tatuajes.
- Uso de colonia o perfume discretos. Los colaboradores no deben oler mal.
- Ser cuidadosos con el mal aliento.
- El uso de joyería debe ser reducido y discreto.

**Actualizaciones**

N/A



## **ANEXO 2 PROCEDIMIENTO DE SERVICIO AL CLIENTE DE INNOmuebles**

### **Introducción**

INNOmuebles, siendo una empresa que tiene contacto con los clientes a través de medios digitales, así como físicamente, se ve en la necesidad de estandarizar los procesos de servicio al cliente, tanto en el área digital, como en cada uno de sus puntos de venta físicos. En este segundo aspecto y como es sabido, los colaboradores son la cara de la empresa.

El presente procedimiento se ha desarrollado con el fin de comunicar el modelo de servicio al cliente de INNOmuebles, para permitir a los colaboradores que se encuentran en los puntos de venta físicos ofrecer un servicio eficiente y de calidad, que permite satisfacer las necesidades del cliente y generar relaciones de largo plazo.

Con la gran cantidad de oferentes en el mercado de muebles, el servicio al cliente se puede convertir en un factor diferenciador en el cual se debe trabajar constantemente y es por ello que nace el presente documento, cuyo objetivo va de la mano con la misión y visión de la empresa.

Los mandatos establecidos en el presente documento deben ser aprendidos por los colaboradores nuevos y constantemente recordados por los antiguos, para que estos sigan el enfoque que tiene la empresa en relación con sus objetivos, misión, visión y razón de ser, desarrollando una cultura de compromiso que permita brindar el mejor servicio posible al cliente.

### **Objetivo**

El objetivo del Procedimiento de servicio al cliente de INNOmuebles es proporcionar un documento de consulta y guía, el cual establece los lineamientos estratégicos orientados a la estandarización y mejora de los procesos de atención y servicio a los clientes que realizan sus compras a través de los locales físicos de la empresa, así como las personas que visitan los locales y no realizan compras.

### **Alcance**

El Procedimiento de servicio al cliente de INNOmuebles aplica para todos los colaboradores de la empresa sin excepción.

### **Responsables**

Todos los colaboradores de INNOmuebles deberán cumplir con lo indicado en el presente procedimiento de servicio al cliente.

La revisión y actualización del documento se realizará de forma anual y será responsabilidad de los codueños tomar decisiones alrededor de las modificaciones del mismo, según lo consideren necesario.

### **Procedimiento de Servicio al Cliente**

La ramificación del presente procedimiento hace enfoque en tres grandes áreas, dependiendo del estado en el que se encuentre la venta, hablando de las ventas de manera individual. Estas áreas son los elementos del servicio al cliente:

- Antes de la venta.
- Durante la venta.
- Después de la venta.

#### **Servicio al cliente antes de la venta:**

El primer paso es la implementación inicial del presente procedimiento, con su revisión anual y lectura y comprensión de los nuevos colaboradores que ingresan a la empresa.

Las actualizaciones del documento deben ser comunicadas a los colaboradores para que estos tengan conocimiento de las mismas y las puedan ejecutar. En casos requeridos se brindarán capacitaciones para su mejor comprensión e implementación. Las mejoras en factores como el uso de los elementos de apoyo para la venta (“iPads”), modificaciones en los sistemas de información, cambios de horarios, locación de puntos de venta u otros, serán incluidas en el documento como parte de sus actualizaciones.

Dentro de los aspectos relacionados al local comercial y los puntos de venta se encuentran los siguientes:

- El local físico de la empresa se encuentra ubicado en San Pedro de Montes de Oca, San José, diagonal al Más x Menos.
- Debe cumplir con su horario de lunes a sábado de diez de la mañana a siete de la noche, para lo cual, los colaboradores asignados para su apertura deben estar en el local veinte minutos antes. Esto también para estar al tanto de las consultas que se realicen a través de medios digitales
- El local debe estar en excelentes condiciones de limpieza y organización. Habrá colaboradores responsables de esto, pero cada colaborador podrá aportar positivamente si se da cuenta de algún déficit de higiene, apariencia física o seguridad.
- El catálogo en línea debe estar actualizado, esto para evitar confusiones y ofrecer a los clientes productos que finalmente no se podrán entregar

En cuanto a los colaboradores, se toma en consideración lo siguiente:

- Los colaboradores deben seguir los lineamientos determinados en el Código de vestimenta de INNOmuebles y demás documentos relacionados.
- Cuentan con una hora de almuerzo previamente determinada y veinte minutos en horas de la tarde, para el café.
- Los colaboradores deben contar con el conocimiento necesario para hacer frente a las consultas más frecuentes de los clientes, para lo que se les capacitará previamente.
- Cada colaborador tendrá acceso a un "Ipad" para demostrar los productos a quienes visiten la tienda con la finalidad de realizar una compra. Este dispositivo es su responsabilidad y de suma importancia para el proceso de venta, por lo que deben cuidarlo y mantenerlo cargado.

#### **Servicio al cliente durante la venta:**

Se establecen los siguientes lineamientos para la atención a visitantes y clientes del local físico de la empresa.

Llegada de los visitantes o clientes al local:

- En el momento en que una persona ingresa al local, inmediatamente debe ser recibida por uno de los colaboradores en la entrada.
- El colaborador debe de contar con el "Ipad" en sus manos para la demostración de los productos que no se encuentren en el local, le debe dar la bienvenida a la persona y consultarle en qué le puede ayudar.
- Debe dar seguimiento a los intereses del visitante y aclarar sus consultas. La información que se brinde debe ser precisa y clara. Se le explicará al visitante las condiciones de compra para evitar confusiones.
- En caso de estar ante una consulta que no pueden aclarar, el colaborador puede apoyarse en los compañeros de más conocimiento, o solicitar un plazo prudencial para ofrecer la respuesta más adecuada. No es permitido dar respuestas a las consultas sin el debido respaldo.

Si la persona no está interesada en adquirir un producto se siguen los siguientes pasos:

- Se le informa acerca de la existencia de la página web y sus ventajas.
- Se le hace entrega de una tarjeta y se le insta a permanecer en contacto.
- Se le acompaña hasta la salida y se despide con cordialidad.

Si la persona está interesada en la adquisición de un producto los pasos a seguir son:

- Se verifica su existencia en inventario o la posibilidad de hacer entrega inmediata del mismo, si se encuentra en el local.
- Se le ofrecerán al cliente los diferentes medios de entrega con los que cuenta la empresa, ya sea que guste llevar su mueble de inmediato, que se le transporte a su casa u oficina o se le transporte y requiera de instalación. Se le aclararán los costos relacionados al transporte e instalación y finalmente se llegará a un acuerdo según lo solicitado por el cliente. No se le impondrá ningún modelo, aunque el cliente considere más adecuado uno que no lo es.
- Se ingresará la factura y se tramitará el pago por parte del cliente, ya sea mediante efectivo o tarjeta de cualquier tipo. La factura se le facilitará al cliente física y digitalmente a través de correo electrónico.
- Se explicarán al cliente las condiciones de la garantía (detallada en la Política de Garantía de INNOmuebles) y de devolución de productos (Políticas de devolución).
- Finalmente, se informará al cliente acerca de la existencia de la página web y sus ventajas, se le hace entrega de una tarjeta y se le insta a permanecer en contacto. Además, se le acompaña hasta la salida y se despide con cordialidad

Para clientes que se acerquen al local a hacer efectivos cupones o premios:

- Se les solicitará el comprobante y se verificará la información.
- Se firmará la aceptación por parte del cliente del mueble solicitado.
- Se ingresará la factura y se tramitará el pago por parte del cliente, ya sea mediante efectivo o tarjeta de cualquier tipo. La factura se le facilitará al cliente física y digitalmente a través de correo electrónico.
- Se explicarán al cliente las condiciones de la garantía (detallada en la Política de Garantía de INNOmuebles) y de devolución de productos (Políticas de devolución).
- Se le ofrecerán al cliente los diferentes medios de entrega con los que se cuenta la empresa, ya sea que guste llevar su mueble de inmediato, que se le transporte a su casa u oficina o se le transporte y requiera de instalación. Se le aclararán los costos relacionados a transporte e instalación, y finalmente se llegará a un acuerdo según lo solicitado por el cliente.

#### **Servicio al cliente después de la venta (servicio posventa):**

El servicio posventa consiste en el que se le ofrece al cliente una vez que la venta se ha llevado a cabo, contempla tres procesos principales:

1. Retiro del mueble por parte del cliente en el local

Una vez que el cliente realiza la compra y se mientras el mueble se encuentre en el local, se le hace entrega inmediata, previa revisión del mismo.

Cuando el mueble se encuentra en inventario, se le indica al cliente el plazo aproximado en el que se le estará entregando y se le detallan las instrucciones para su retiro, tomando en consideración que debe presentar la factura física o en digital. Cuando el cliente la presente en su dispositivo móvil se imprimirá una copia física como recibido conforme.

El o los muebles serán trasladados hasta el vehículo del cliente con sumo cuidado y asegurándolos adecuadamente. Una vez que se hace la entrega se despide al cliente con cordialidad y se le insta a seguir en contacto con la empresa.

## 2. Transporte e instalación de los muebles

Cuando el cliente así lo solicite, se le transportarán los muebles hasta su casa u oficina, para lo cual hay un plazo de una semana.

El mueble será transportado con el uso del camión de la empresa. Los colaboradores de INNOmuebles son responsables del transporte e instalación de los muebles, para lo cual contarán con las herramientas necesarias. Una vez en el lugar de destino, se bajarán los muebles y se colocarán en la ubicación que el cliente desee. Se le comunicará si este debe instalarse y el tiempo aproximado para ello. Una vez finalizado el trabajo se solicita al cliente firmar el recibido conforme para respaldo de la empresa y de inmediato los colaboradores se trasladan nuevamente a la bodega para guardar el camión o se dirigirán al siguiente sitio de entrega de muebles.

De no haber disponibilidad, este servicio será subcontratado con una empresa de confianza, pero esto aplicará para casos en los que los muebles no tengan que ser armados o instalados en el sitio de entrega.

## 3. Ejecución de garantías, cambio y devolución de productos

El uso de la garantía por parte de un cliente, el cambio o devolución de productos se regirán conforme a las políticas de INNOmuebles para cada caso. No se le negará a un cliente el derecho de hacer efectiva alguna de estas solicitudes sin previa revisión de cada caso.

## **Actualizaciones**

N/A



	<p>TACTICA 2.3.1 Presencia en ferias comerciales y empresariales</p> <p>TACTICA 2.3.2 Convenios con empresas de desarrollo inmobiliario</p> <p>TACTICA 2.3.3 "Pop Up" en centros comerciales</p>
<p>PLAN 2.3 Constituir alianzas estratégicas</p>	
<p><b>Eje Estratégico Comunicación:</b> <b>Ampliar la Presencia de Marca</b></p>	<p>TACTICA 3.1.1 Anuncios en medios tradicionales</p> <p>TACTICA 3.1.2 Publicidad en aplicaciones como Waze, Spotify y LinkedIn</p> <p>TACTICA 3.1.3 Perfiles en otras redes sociales distintas a Facebook</p>
<p>PLAN 3.1 Incrementar la exposición en medios tradicionales y no tradicionales</p>	
<p>PLAN 3.2 Informar constantemente a los clientes</p>	<p>TACTICA 3.2.1 Boletín por correo electrónico para promociones en fechas clave</p>

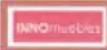
## Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa INNOmuebles con el fin de incursionar en el mercado costarricense del Valle Central

Susana Cruz Morales  
 Silvia Rojas Fernández  
 José Pablo Sibaja Calvo  
 Antonio Slon Conejo  
 José Rafael Ulloa Soto

**La Artística**  
**ASHLEY FURNITURE**  
 HomeStore  
**M GRUPO MONGE**  
**MERCADO DE MUEBLES EN COSTA RICA**  
**MUGUISA**  
 muebles y accesorios de oficina  
**GOLLO**  
 ¡Sólo bueno!  
**Mueble América**  
 Compañía de Muebles y Accesorios desde 1971

### El mercado de muebles en Costa Rica

- La madera es el material más utilizado
- Genera más de 5,000 empleos
- Valor agregado: \$70 millones anuales
- Más de 276 empresas dedicadas a la elaboración de muebles





## El mercado de muebles en Costa Rica

- Importación de muebles de materiales sintéticos

Importaciones: Chile, China y Estados Unidos

Exportaciones: Panamá, Nicaragua, Honduras

La importación de muebles de materiales sintéticos es más reciente

La comercialización se concentra en el Valle Central

Participantes como La Artística, Euromobilia, Altea, DKsa, Akiro y Mugui

INNOmuebles

## Red de Comercialización



La red de comercialización es muy simple

INNOmuebles

### MODELO DE NEGOCIO

Plataforma de ventas en línea  
Uso de las tecnologías de información, redes sociales  
Catalogo de compras en línea  
Local comercial y bodega

### MERCADO META

Profesionales jóvenes, entre los 25 y 35 años, con un nivel socioeconómico medio, medio-alto

### FACTORES CLAVES

Mayor Interacción con el cliente  
Presencia constante de información en redes  
Precios bajos, enfoque de reducción de costos  
Esquema de descuentos por temporadas y fechas relevantes

INNOmuebles

## Misión, Visión y Objetivo

### OBJETIVO

Ser una tienda de venta de muebles en línea muy eficiente  
Reducir costos al máximo mediante el uso de Redes Sociales

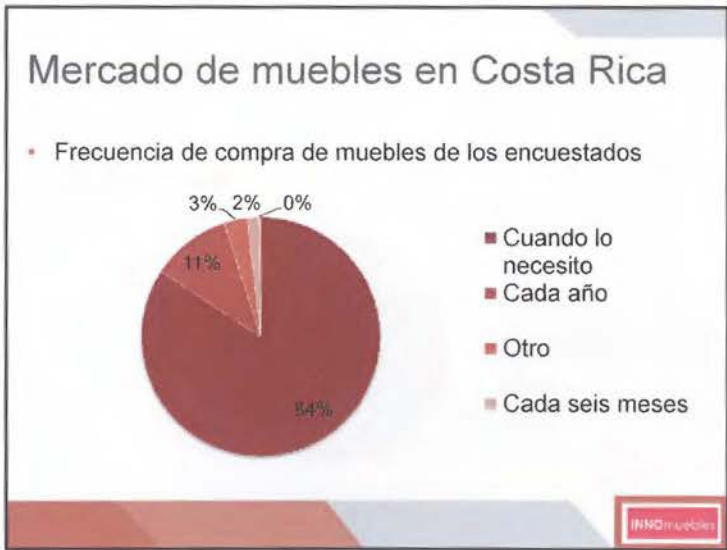
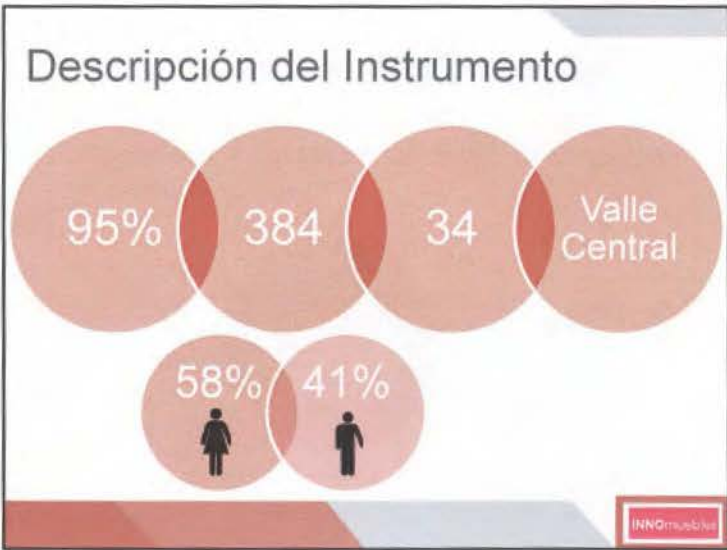
### MISIÓN

Ofrecerle al cliente los mejores muebles a los mejores precios. Creemos que para que alguien tenga acceso a muebles de diseñador, no es necesario pagar más de lo que realmente valen

### VISIÓN

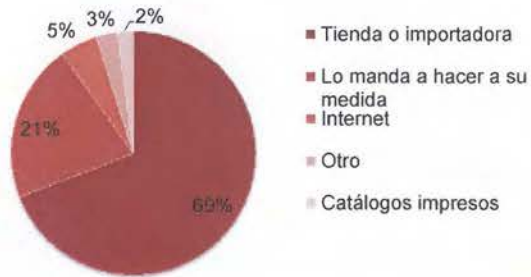
Convertirnos en la opción número uno para el comprador costarricense en el momento de adquirir sus muebles para el hogar, a un clic de distancia y sin moverse de su casa

INNOmuebles



## Mercado de muebles en Costa Rica

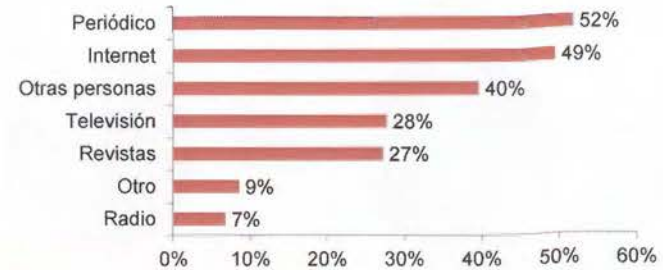
- Lugares predilectos de compra de los encuestados



INNOmuebles

## Mercado de muebles en Costa Rica

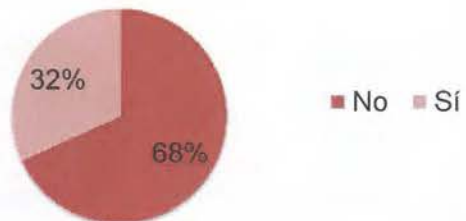
- Medio utilizado por los encuestados para informarse de oferta de muebles



INNOmuebles

## Perspectiva sobre INNOmuebles

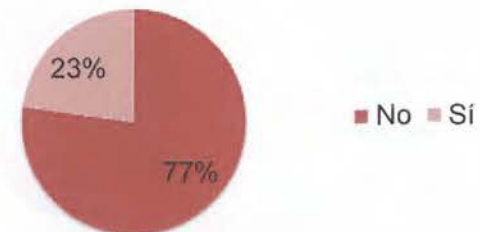
- Conocimiento de los encuestados de tiendas de muebles en línea



INNOmuebles

## Perspectiva sobre INNOmuebles

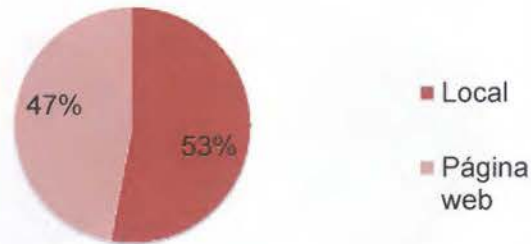
- Porcentaje de los encuestados que conocen INNOmuebles



INNOmuebles

## Perspectiva sobre INNOmuebles

- Medio de compra de los clientes INNOmuebles



INNOmuebles

## Perspectiva sobre los productos de INNOmuebles

- Perspectiva sobre la calidad de los productos
- Perspectiva sobre los precios de los productos



INNOmuebles

## Perspectiva sobre los productos de INNOmuebles

- Características destacadas de los productos de INNOmuebles según los encuestados



INNOmuebles

## Perspectiva sobre el servicio de INNOmuebles

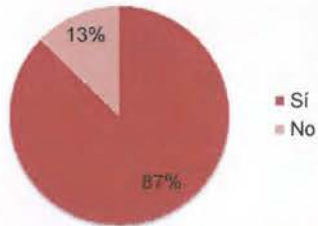
- Percepción de los encuestados respecto a la atención del personal de INNOmuebles



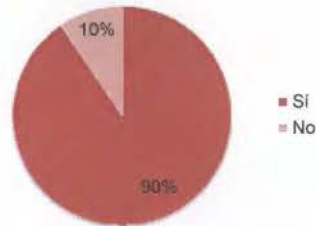
INNOmuebles

## Perspectiva sobre las promociones de INNOmuebles

- Encuestados que han visto las promociones



- Encuestados que considera que las promociones invitan a compra



INNOmuebles



## Estrategia Genérica: Diferenciación

Estrategias específicas: Basadas en tres ejes estratégicos

### Clientes

- Ofrecer calidad máxima en el manejo de las relaciones con los clientes

### Comercialización

- Incursionar en nuevos mecanismos de comercialización

### Comunicación

- Ampliar la presencia de marca

INNOmuebles

## Clientes

Plan: Mejorar la interacción del cliente con la página web

- Brindar más herramientas de interacción directa con el cliente
  - Descripción general de los productos
  - Reseñas de los consumidores
  - Preguntas & Respuestas



INNOmuebles

## Clientes

Plan: Estandarizar los procesos de atención al cliente

- Aplicar un código de vestimenta
- Elaborar un manual de procesos de servicio al cliente



INNOmuebles

## Comercialización

Plan: Establecer un programa de lealtad del cliente

Tarjetas de cliente frecuente

Descuentos sólo en compras en línea

Plan: Constituir alianzas estratégicas

Presencia en ferias comerciales y empresariales

Convenios con empresas de desarrollo inmobiliario

"Pop Up" en centros comerciales

INNOmuebles

## Comercialización

Plan: Incursionar en la apertura de nuevos puntos de venta

Aplicación de compras en línea:  
Aplicación Nativa

Tienda física en el oeste del Valle Central  
Ubicada en Belén, Heredia

Im



INNOmuebles

## Comunicación

Plan: Incrementar la exposición en medios tradicionales y no tradicionales

- Anuncios en medios tradicionales
- Publicidad en aplicaciones como Waze y Spotify
- Perfiles en otras redes sociales distintas a Facebook

Plan: Informar constantemente a los clientes

- Boletín por correo electrónico para promociones en fechas clave



INNOmuebles

## Implementación y Control

### Implementación

- Selección y programación
- Recursos monetarios
- Responsables
- Procedimientos

### Control

- Preliminar
- Concurrente
- Por retroalimentación
- Uso de herramientas como el Cuadro de Mando Integral CMI

INNOmuebles



## Conclusiones

### Empresa

- Otras empresas compras en línea
- Abrir otro local en Valle Central
- Diseño, innovación, precio
- Compras en el local
- Promociones redes sociales

### Adquisición

- Madera
- Tienda física
- No hay presupuesto ni hábitos de compra definidos

INNOmuebles

## Conclusiones

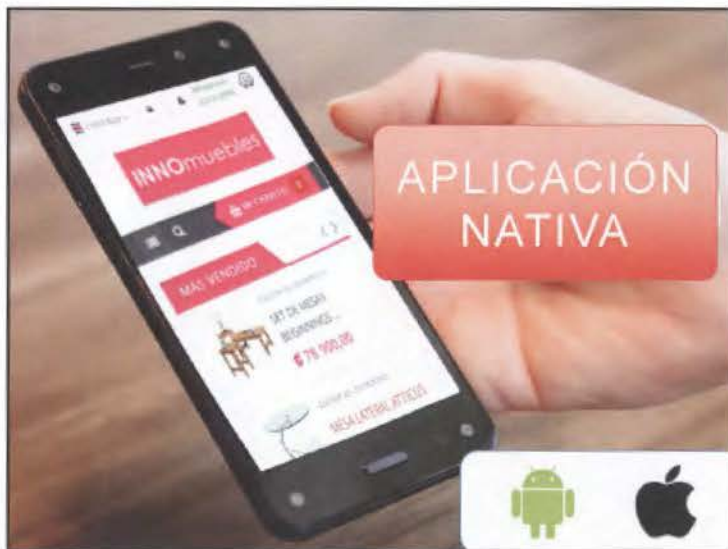
### Competencia

- 5% encuestados prefieren compras en línea
- 22% encuestados conoce INNOmuebles

### Compradores

- 25-49 años
- 6 de cada 10 comprados son mujeres

INNOmuebles





**CÓDIGO DE VESTIMENTA**

[www.INNOmuebles.com](http://www.INNOmuebles.com)

**INNOmuebles.com**  
"la única tienda de muebles sobre de Costa Rica", Tel. 2241-1270

**NUEVO LOCAL**

**DOLARIZAR PRECIOS**

**\$1.500**

[www.INNOmuebles.com](http://www.INNOmuebles.com)  
San Pedro, diagonal al Mas x Menos. 2224-2028.

**RELACIONES LARGO PLAZO**

[www.INNOmuebles.com](http://www.INNOmuebles.com)



# MUCHAS GRACIAS

Susana Cruz Morales  
Silvia Rojas Fernández  
José Pablo Sibaja Calvo  
Antonio Slon Conejo  
José Rafael Ulloa Soto