

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA CHIMPA DISEÑO SOSTENIBLE S.R.L EN EL PACIFICO  
NORTE DE COSTA RICA

Trabajo Final de Investigación Aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas

KATHERINE MARCELA JIRÓN GUILLÉN

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2022

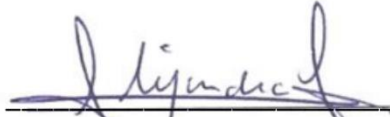
## **Dedicatoria**

La dedicatoria de este trabajo va a un sentir de superación y satisfacción personal otorgado con la conclusión de una meta. Además, dedicado a todos los que ayudaron a finalizar este proceso; familia, amigos y colegas; quienes con su cariño, soporte y conocimientos hicieron de esta etapa una de las mejores que he vivido.

## **Agradecimientos**

El principal agradecimiento es para Dios y el Universo, así como a la Universidad de Costa Rica que ha sido una institución con grandes oportunidades, a los profesores quienes aportaron conocimientos para afrontar los retos futuros y al cuerpo administrativo del PPADE por su acompañamiento durante todo el proceso, finalmente, pero no menos importante a Nacascolo Holdings, particularmente a la fundadora de la empresa Chimpa, quien estuvo motivada, participativa y paciente durante todo el proceso.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptada por la comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y al título de Maestría profesional en Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Mercadeo y Ventas”



M.B.A Alejandra López Rosales  
**Representante de la Decana  
Sistema de Estudios de Posgrado**



M.B.A Roque Rodríguez Chacón  
**Profesor Guía**



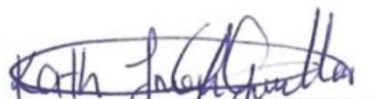
M.B.A Enrique Aguilar Murillo  
**Lector**



M.B.A Mariano Amador Lizano  
**Lector**



M.B.A Guiselle Hidalgo Redondo  
**Representante del Director del Programa de Posgrado  
Administración y Dirección de Empresas**



Katherine Marcela Jirón Guillén  
**Sustentante**

## Tabla de contenidos

Dedicatoria .....	ii
Agradecimientos.....	ii
Hoja de aprobación .....	iii
Tabla de contenidos .....	iv
Resumen .....	ix
Abstract.....	x
<b>1. Descripción de la industria mueblera a nivel internacional y nacional, así como los aspectos conceptuales atinentes al plan de mercadeo .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. La industria mueblera y decorativa .....</b>	<b>1</b>
1.1.1. Reseña histórica.....	1
1.1.2. Proceso de producción .....	3
1.1.3. Tendencias de la industria.....	5
<b>1.2. Industria mueblera a nivel internacional .....</b>	<b>7</b>
1.2.1. Ofertas alternativas en la industria .....	7
1.2.2. Principales países fabricantes .....	8
1.2.3. Principales países consumidores.....	9
1.2.4. Estructura de precios.....	10
<b>1.3. La industria mueblera en Costa Rica.....</b>	<b>11</b>
1.3.1. Estructura de la industria mueblera en Costa Rica.....	11
1.3.2. Muebles ecológicos en Costa Rica .....	12
1.3.3. Importancia económica mueblera para Costa Rica .....	13
1.3.4. Relevancia de la producción mueblera a nivel actual en Costa Rica .....	14
1.3.5. Principales canales de comercialización .....	15
<b>1.4. Aspectos conceptuales .....</b>	<b>16</b>
1.4.1. Plan de Mercadeo .....	17
1.4.2. Mezcla de mercadeo.....	17
1.4.3. Planificación estratégica.....	20
1.4.4. Misión y visión .....	20
1.4.5. Cadena de valor .....	21
1.4.6. Ventaja competitiva .....	22
1.4.7. Análisis PESTEL.....	22
1.4.8. FODA .....	22

1.4.9.	Investigación de mercados .....	23
1.4.10.	Plan de Acción .....	24
<b>2.</b>	<b>Situación actual de la mueblería ecológica Chimpa Diseño Sostenible en el mercado mueblero a nivel nacional.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.</b>	<b>La empresa Chimpa Diseño Sostenible .....</b>	<b>25</b>
2.1.1.	Antecedentes e historia.....	25
2.1.2.	Legislación actual.....	25
2.1.3.	Importancia en el desarrollo nacional .....	26
<b>2.2.</b>	<b>Aspectos generales de la mueblería ecológica Chimpa Diseño Sostenible S.R.L.....</b>	<b>27</b>
2.2.1.	Reseña histórica.....	27
2.2.2.	Aspectos estratégicos de la empresa.....	28
2.2.2.1.	Misión de la empresa.....	28
2.2.2.2.	Visión de la empresa.....	28
2.2.2.3.	Objetivo y valores .....	29
2.2.3.	Estructura organizacional .....	30
2.2.3.1.	Organigrama.....	30
2.2.3.2.	Operaciones .....	31
2.2.3.3.	Mercadeo y ventas.....	31
2.2.4.	Políticas de la empresa.....	32
2.2.5.	Cartera de Negocios.....	33
2.2.6.	Resultados financieros históricos.....	33
<b>2.3.</b>	<b>Estrategia actual para la mueblería ecológica Chimpa Diseño Sostenible S.R.L.....</b>	<b>34</b>
2.3.1.	Estrategia de mercadeo utilizada actualmente para la comercialización .....	34
2.3.2.	Plan de mercadeo desarrollado al momento de la investigación.....	37
2.3.3.	Resultados actuales .....	39
<b>2.4.</b>	<b>Descripción del mercado mueblero a nivel nacional .....</b>	<b>40</b>
2.4.1.	Cuantificación del consumo muebles a nivel nacional.....	40
2.4.2.	Principales competidores .....	41
2.4.3.	Posicionamiento de la empresa .....	42
2.4.4.	Segmentación de mercado.....	43
2.4.5.	Mercado meta actual .....	43
2.4.5.1.	Perfil del consumidor.....	48
2.4.5.2.	Cadena de abasto.....	50
2.4.5.3.	Parámetros de control.....	51
2.4.6.	Contextualización del macro entorno.....	51

2.4.7.	<b>Acercamiento al área de estudio</b>	52
3.	<b>Investigación del mercado para la marca Chimpa Diseño Sostenible S.R.L</b>	53
3.1.	<b>Justificación de la propuesta</b>	53
3.2.	<b>Diseño de la investigación</b>	54
3.2.1.	<b>Objetivo general de la investigación</b>	54
3.2.2.	<b>Objetivos específicos</b>	54
3.2.3.	<b>Perfil del cliente meta</b>	55
3.2.4.	<b>Técnica de la investigación</b>	55
3.2.5.	<b>Tipo de investigación</b>	56
3.3.	<b>Metodología de la investigación</b>	57
3.3.1.	<b>Entrevistas a profundidad</b>	57
3.3.2.	<b>Mystery shopper</b>	59
3.3.3.	<b>Encuestas</b>	59
3.3.4.	<b>Focus group</b>	61
3.3.5.	<b>Población de interés</b>	62
3.3.6.	<b>Métodos de muestreo para las herramientas utilizadas</b>	63
3.3.6.1.	<b>Muestreo aplicado para focus group</b>	63
3.3.6.2.	<b>Muestreo aplicado para las encuestas en Playa Las Catalinas</b>	64
3.4.	<b>Resultados del estudio de campo</b>	64
3.4.1.	<b>Entrevistas generales: resultados generales de Guanacaste</b>	64
3.4.2.	<b>Entrevistas a profundidad: Resultados específicos Pacífico Norte-Norte</b>	68
3.4.2.1.	<b>Resultado de la primera entrevista a profundidad: Descripción del macro entorno</b>	69
3.4.2.2.	<b>Desarrollo económico en Flamingo</b>	71
3.4.2.2.1.	<b>Desarrollo político en Flamingo</b>	72
3.4.2.2.2.	<b>Desarrollo social en Flamingo</b>	73
3.4.2.2.3.	<b>Desarrollo tecnológico en Flamingo</b>	74
3.4.2.2.4.	<b>Desarrollo ecológico en Flamingo</b>	74
3.4.2.2.5.	<b>Desarrollo legal en Flamingo</b>	75
3.4.2.3.	<b>Resultado de la segunda entrevista a profundidad: información referente a las P's de la mezcla de mercadeo de la empresa Avicennia</b>	75
3.4.3.	<b>Competencia: <i>mystery shopper</i></b>	82
3.4.4.	<b>Encuestas a posibles clientes del nicho de mercado en Las Catalinas</b>	86
3.4.5.	<b>Focus group</b>	92
3.4.5.1.	<b>Etapas 1. Introducción del moderador/preguntas de presentación</b>	92

3.4.5.2.	Etapa 2. Preguntas introductorias/transición.....	93
3.4.5.3.	Etapa 3. Actividad 1/ método de asociación preguntas.....	93
3.4.5.4.	Etapa 4. Actividad 2 /debate plaza.....	96
3.4.6.	Fortalezas detectadas para Chimpa:.....	98
3.4.7.	Oportunidades detectadas para Chimpa:.....	99
3.4.8.	Debilidades.....	100
3.4.9.	Amenazas.....	101
4.	Propuesta de plan de mercadeo para la marca Chimpa Diseño Sostenible S.R.L. para su expansión en el Pacífico Norte.....	102
4.1.	Objetivos de la propuesta.....	103
4.2.	Mercado meta.....	104
4.3.	Concepto.....	104
4.4.	Desarrollo de la propuesta para la apertura de la tienda Chimpa en Playa Flamingo	104
4.4.1.	Desarrollo de Etapas para el plan de acción de Chimpa Pacífico Norte-Norte	106
4.4.2.	Producto.....	109
4.4.2.1.	Estrategia de producto.....	110
4.4.2.2.	Tácticas y Planes de Acción para el producto.....	110
4.4.3.	Precio.....	111
4.4.3.1.	Estrategia de precio.....	112
4.4.3.2.	Tácticas y Planes de Acción de precio.....	113
4.4.4.	Promoción: comunicación integrada de mercadeo.....	114
4.4.4.1.	Estrategia de promoción.....	114
4.4.4.2.	Tácticas y planes de acción de promoción.....	114
4.4.5.	Plaza.....	118
4.4.5.1.	Estrategia de P de Plaza.....	120
4.4.5.2.	Tácticas y Planes de Acción P de plaza.....	120
4.4.6.	Persona.....	121
4.4.6.1.	Estrategia para la P de persona.....	122
4.4.6.2.	Tácticas y Planes de Acción de la P de persona.....	122
4.4.7.	Procesos.....	123
4.4.7.1.	Estrategia de la P de Procesos.....	123
4.4.7.2.	Tácticas y Planes de Acción de la P de Procesos.....	123
4.4.8.	Posicionamiento:.....	124
4.4.8.1.	Estrategia para P de posicionamiento.....	124

4.4.8.2.	Tácticas y Planes de Acción para P de posicionamiento .....	125
4.4.8.3.	Presupuesto P de posicionamiento .....	126
4.5.	Presupuesto para la propuesta .....	126
4.6.	Conclusiones .....	128
4.7.	Recomendaciones.....	129
4.8.	Bibliografía.....	131
4.9.	Anexos .....	136



## Resumen

En esta investigación se encontrará el plan de mercadeo para la empresa Chimpa Diseño Sostenible S.R.L. en el Pacífico Norte de Costa Rica. Este se realizó de la mano con la dirección de la empresa quienes aprobaron el proceder de este, focalizado en la operatividad y penetración del mercado costero en Flamingo.

Para ello se tomó en cuenta la operación actual de la empresa durante el 2020 y 2021 con la situación pandémica que atraviesa el país. También se tomó en cuenta el panorama y proyecciones de empresas de mercado Costero en Flamingo adaptados a la condición de COVID-19.

La investigación de mercado es mixta y consistió en el desarrollo de cuatro herramientas: 1) Entrevistas generales de actores de Guanacaste y entrevistas específicas a actores del mercado al que apuntó Chimpa en el Pacífico Norte. 2) *Mystery shopper* para conocer la competencia en el mercado del Pacífico Norte. 3) Encuesta a participantes de un mercado de artesanos y emprendedores de Pacífico Norte, desarrollada en el complejo de Las Catalinas, para conocer el público meta al que está expuesto Chimpa en la zona de Flamingo y alrededores. 4) *Focus group* a actores actuales de la marca con el propósito generar un análisis FODA que se tomó en cuenta para la propuesta de duplicación de la marca.

Esta investigación concluye con un plan que desarrolla una estrategia de penetración de mercado con un factor de diferenciación. Este plan está compuesto por tres pilares: Mezcla de mercado, plan de acción y presupuesto inicial y mensual, todo en aras de una expansión que se llevó a cabo para el primer semestre del 2022.

## **Abstract**

In this research you will find a marketing plan for Chimpa Diseño Sostenible S.R.L. Company in the North Pacific of Costa Rica. This research was developed with the CEO of the company who approved it and made sure that it was developed in an operational and expansion way to the market at Flamingo zone.

The marketing plan considered the operations of the company during the 2020 and 2021 periods, referent to the pandemic situation the country is going through. Also take as an important part the study of the big picture and projections that some companies of the market have adapted to this COVID-19 condition.

The methodology for this market plan is mix and consisted in the development of four tools: 1) General interview to actors from Guanacaste and specific interview to actors from the North Pacific of Costa Rica. 2) Mystery shopper to acknowledge the competition in the market of the North Pacific of Costa Rica. 3) Survey participants of a market pop-up developed at Las Catalinas complex project, to know the profile of the client that is around the Flamingo zone. 4) Focus group with the principal actors of the company to get a SWOT analysis that helped to improve the proposition of duality for the brand.

The principal conclusion of this research was a marketing plan that developed a general market entry strategy with a differentiation strategy factor, how? Integrating three tactics of success: Market mix, action plan, and budget planning. All this effort to help in the entry process to a new market in the first 2022 semester.

### Listado de matrices

<b>Matriz 1.</b> Exposición de productos que manejan las tiendas de artesanía en el Pacífico Norte-Norte .....	83
<b>Matriz 2.</b> Exposición de productos que manejan las tiendas de artesanía en el Pacífico Norte-Norte .....	84

### Listado de tablas

<b>Tabla 1.</b> Mezcla de mercadeo de Chimpa Lindora.....	35
<b>Tabla 2.</b> Tabla de márgenes de proveedores para Chimpa Lindora .....	39
<b>Tabla 3.</b> Segmentación de mercado establecido por la marcha Chimpa para Lindora .....	44
<b>Tabla 4.</b> Perfil de cliente establecido por la marca Chimpa para Lindora .....	49
<b>Tabla 5.</b> Cantones de estudio en Pacífico Norte para apertura de tienda Chimpa .....	52
<b>Tabla 6.</b> Factores de estudio del cliente en el Pacífico Norte.....	55
<b>Tabla 7.</b> Tabla poblacional .....	63
<b>Tabla 8.</b> Evaluación de plazas extraídas de la herramienta entrevistas Generales provincia de Guanacaste, reflejó el análisis realizado con la Dirección de la empresa.....	66
<b>Tabla 9.</b> Información referente al mercado meta en la zona .....	75
<b>Tabla 10.</b> Aspectos de mejora a nivel interno de Chimpa .....	94
<b>Tabla 11.</b> Aspectos de mejora a nivel externo de Chimpa .....	96
<b>Tabla 12.</b> Evaluación de plazas extraídas del focus group realizado con la Dirección de la empresa .....	97
<b>Tabla 13.</b> Descripción de las partidas para el desarrollo de la primera etapa de expansión de Chimpa Pacífico Norte.....	107
<b>Tabla 14.</b> Comparativa de precios y productos con competidores de Chimpa en el Pacífico Norte .....	111
<b>Tabla 15.</b> Resumen de presupuesto para la estrategia en el primer trimestre de operación de mayo a julio 2020.....	127

## Listado de gráficos

<b>Gráfico 1.</b> Productores de muebles .....	9
<b>Gráfico 2.</b> Consumo de muebles.....	10
<b>Gráfico 3.</b> Funcionamiento de la situación financiera 2021 de las categorías de la marca.....	34
<b>Gráfico 4.</b> Comportamiento de consumo del mercado meta de Chimpa en el Pacífico Norte-Norte .....	70
<b>Gráfico 5.</b> Consumo del cliente meta de Chimpa en el Pacífico Norte-Norte .....	71
<b>Gráfico 6.</b> Perfil de cliente meta de Chimpa en el Pacífico Norte-Norte. Género.....	87
<b>Gráfico 7.</b> Perfil del cliente meta en el Pacífico Norte-Norte. Escolaridad.....	88
<b>Gráfico 8.</b> Perfil de cliente meta de Chimpa en el Pacífico Norte-Norte. Nacionalidad.....	89
<b>Gráfico 9.</b> Posible ubicación para la apertura de nueva tienda Chimpa en Pacífico Norte-Norte .....	91

## Listado de ilustraciones

<b>Ilustración 1.</b> Funciones de los canales de distribuciónFuente: Kotler & Armstrong, 2008.....	16
<b>Ilustración 2.</b> La cadena de valor de Porter.....	21
<b>Ilustración 3.</b> Visualización de línea de trabajo para la investigación .....	56
<b>Ilustración 4.</b> Composición de las encuestas .....	61
<b>Ilustración 5.</b> Exposición del comportamiento de las encuestas .....	87
<b>Ilustración 6.</b> Desarrollo de la propuesta .....	105
<b>Ilustración 7.</b> Primera etapa aprobada por la empresa.....	106
<b>Ilustración 8.</b> Pauta digital .....	116
<b>Ilustración 9.</b> Ejemplo del giveaway que realiza la empresa .....	117
<b>Ilustración 10.</b> Referencia del proyecto de la Marina de Flamingo.....	119
<b>Ilustración 11.</b> Plaza de la tienda Chimpa en la Marina de Flamingo.....	120



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

SEP Sistema de  
Estudios de Posgrado

**Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.**

Yo, Katherine Jirón Guillén, con cédula de identidad 609140026, en mi condición de autor del TFG titulado Plan de mercadeo para la empresa Chimpa Diseño Sostenible SRL en el Pacífico Norte de Costa Rica.

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI  NO \*

\*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: \_\_\_\_\_ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

**FIRMA ESTUDIANTE**

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

## Capítulo I

### 1. Descripción de la industria mueblera a nivel internacional y nacional, así como los aspectos conceptuales atinentes al plan de mercadeo

Este capítulo permite comprender la contextualización de la industria mueblera a nivel global. Se busca conocer los antecedentes de la industria y su evolución para llegar a lo que hoy se conoce como mueblerías.

#### 1.1. La industria mueblera y decorativa

En este apartado se expuso una reseña histórica de los muebles. Esto permitió una introducción al concepto de la marca en el que se relaciona la calidad con la durabilidad en el tiempo.

##### 1.1.1. Reseña histórica

Este apartado se inicia con la definición, ¿qué es un mueble? Según Patiño (2010) en su escrito “Introducción a la historia del mueble” describe y define cualidades de un mueble, concepto que se ha mantenido durante los años.

Podemos considerar como mueble cualquier construcción humana que sirve a las personas para realizar acciones relativas a su vida cotidiana y que tienen la peculiaridad de poderse mover (de ahí lo de “mueble”), cambiar de sitio, ya sea sin tocar su estructura o desmontado. También consideramos como mueble cualquier elemento existente en el interior de las viviendas humanas destinado a hacer la vida cotidiana más fácil y cómoda. En este sentido, pueden considerarse como muebles aquellas estructuras fijas (empotradas o de obra) destinadas a almacenar (anaqueles de ladrillo, por ejemplo), servir de base para asientos, camas, etc. (Patiño, 2010, p. 2).

Históricamente existe gran variedad de muebles, los cuales nacieron en respuesta a las necesidades de diseño interno de un área particular en un tiempo específico. Es ese estado de cambio del ser humano que da vida a nuevos muebles, como afirma Rodríguez (2008) en su trabajo *Otra visión a la historia del mueble*, “La evolución del mobiliario no solo está condicionada por la transformación en los estilos de vida, sino también por el desarrollo de técnicas de elaboración de la madera” (p. 1). Esta afirmación nos lleva a entender que los estilos y diseños en cuanto a la elaboración de muebles en madera están sujetos a las modas y el pasar

del tiempo. Cada mueblería que compone el mercado tiene diferentes técnicas y estilos de funcionamiento.

Las estructuras que complementen el hogar pueden ser consideradas como una necesidad básica. Estas van desde artículos necesarios como mesas o sillas hasta cosas poco utilizables o decorativas. Para esta investigación nos basaremos en el conocimiento de los muebles de madera y artesanía utilizadas para complementar un espacio, para con ello describir el estilo al que apunta Chimpa Diseño Sostenible S.R.L.

Los muebles de madera son el principal actor de esta investigación, ya que Chimpa Diseño Sostenible S.R.L busca posicionarse a partir de la distinción de este concepto ecológico en la materia prima y su mano de obra. Patiño (2010) afirma que la madera es la materia líder para la elaboración de muebles, esto se debe a sus características especiales de resistencia, firmeza, flexibilidad, durabilidad, capacidad aislante, no conductora y facilidad de trabajo que hacen que este material sea tan solicitado.

Si nos vamos al desarrollo de los muebles en el siglo XXI, se supone muy común el uso de muebles industriales, prefabricados y de carácter modular en las casas contemporáneas. Incluso, empresas como Ikea, una de las empresas más importantes en la industria mueblera, se ha convertido en uno de los íconos de la sociedad occidental contemporánea gracias a estos muebles de fácil montaje y carácter modular y polivalente (Patiño, 2010). Sin embargo, este tipo de muebles tienden a complacer una alta demanda en muy corto tiempo, de manera que el acabado final tal vez no sea un diseño personalizado o resulte de baja durabilidad. Los muebles de madera, descritos previamente por sus cualidades, brindan garantía y calidad al usuario, a su vez, brindan estatus, pues son más costosos que los muebles de materiales prefabricados.

Por su parte, la decoración de los espacios, así como los muebles, está muy limitada por los gustos y cambios sociales a través del tiempo. Por ejemplo, puede haber una persona que desea piezas decorativas para su espacio de materiales como marfil o cerámicas, otras prefieren madera o artesanías. La cultura influye mucho en estos cambios, ya que son los factores culturales y sociales los que delimitan aspectos como el diseño.

Cuando una persona tiene una visión sostenible, *vintage*, rústica, bohemia, contemporánea natural o industrial busca a la empresa Chimpa, pues es la combinación en la que suele trabajar y generar sus diseños.

### **1.1.2. Proceso de producción**

Como en cualquier empresa exitosa, Chimpa y demás mueblerías usan “un sistema de producción, es un método, un procedimiento que desarrolla una organización para transformar recursos en bienes y servicios” (Bustos, 2009, p 2).

La frase típica “para gustos los colores” hace alusión a cómo ciertos aspectos como el diseño corresponde estrictamente a los gustos y preferencias de una persona. Para el caso particular de los muebles se encuentra un resumen aproximado para diferentes usos o necesidades que suplen, por ejemplo:

MUEBLES DE CAJA. Incluyen además de las cajas y arcas, toda la diversidad de armarios y sus derivaciones. MUEBLES DE TABLA. Incluye toda la gama de mesas y similares. MUEBLES DE REPOSO. Lo constituye la sillería en general, bancos y lechos. (Aguilera, 2014, p. 1).

Existen muchas formas de fabricar los diferentes tipos de muebles y artesanías. A continuación, veremos los procesos generalizados de producción de los muebles en masa y los muebles artesanales comparativamente.

Los muebles en masa tienden a usar procesos mucho más complejos, por medio de máquinas o mano de obra, así como materiales económicos que suelen ser poco amigables con el medio ambiente al generar muchos residuos. Estos muebles han ganado mayor popularidad debido a que son más económicos.

Para satisfacer una participación de mercado mayor, en masa, mucha de la materia prima utilizada suele provenir de la tala desmesurada y la siembra de árboles como el pino y ciprés que acidifican los suelos.

Indiscutiblemente, se conoce que las industrias son las mayores responsables de la deforestación o tala de árboles. De tal manera que ellas, utilizan la madera obtenida de los árboles, como combustible para la maquinaria industrial. Por otro lado, también emplean esta madera como materia prima para la carpintería u otro tipo de trabajos con madera. Deforestacion.net. (s.f.).



La necesidad de más madera para la creación de muebles es perjudicial para el medio ambiente. Chimpa se distingue por aprovechar los recursos y evitar en la medida de lo posible el uso de maderas que, aunque sean legales no son del todo sostenibles.

Por otra parte, y en respuesta a un público muy específico: “La producción artesanal elabora objetos mediante la transformación de materias primas naturales básicas, a través de procesos de producción no industrial que involucran máquinas y herramientas simples con predominio del trabajo físico y mental” (Bustos, 2009, p. 2).

Esta producción suele tener una mayor influencia en pequeños productores o empresas que buscan en algún punto de la existencia de una marca certificar sus procesos para que estos sean los más amigable posible con el medio ambiente, como es el caso de Chimpa.

La producción artesanal utiliza herramientas manuales y trabajadores muy cualificados, quienes deben realizar todas las tareas necesarias para la transformación de las materias primas en productos. Cada una de estas tareas o funciones, generalmente, se corresponde con un determinado oficio. Normalmente, la producción artesanal se adapta a las exigencias de los clientes porque posee una gran flexibilidad para llevar a cabo las operaciones necesarias para la conformación del producto final. (Bustos, 2009, p. 39).

Cada artesano suele tener su forma de trabajar, pero en respuesta al valor agregado de la marca los procesos buscan generar la menor huella ecológica que se pueda con los recursos con los que cuenta la empresa. Dentro de las características que compone un proceso artesanal, según Bustos, se encuentran:

1. Volumen de producción muy pequeño y un mercado reducido centrado en un nicho que habitualmente tiene mayor poder adquisitivo.
2. Fuerza laboral altamente cualificada y polivalente en las tareas relacionadas con la fabricación, incluido el diseño de los productos.
3. Flexibilidad para realizar distintas tareas, cuando son necesarias, debido al empleo de herramientas y máquinas de uso general con un ritmo pausado en la ejecución de las operaciones.
4. Productos de alto valor agregado y precio elevado.

5. Fabricación de productos con partes intercambiables, cuando no son productos únicos.
6. La producción es coordinada por un propietario que mantiene el control de la empresa.
7. Alto contacto con los clientes.
8. El valor del producto tiende a mantenerse a lo largo del tiempo. (2009, p. 39)

Estas características responden al valor agregado que el cliente paga en Chimpa, dado que se brinda un trato 100% personalizado y el valor del bien corresponde a la calidad y durabilidad a través del tiempo que tiene el mueble.

### **1.1.3. Tendencias de la industria**

La variedad e ingenio de las empresas en el sector mueblero competidor hacen que la introducción sea un reto. Sin embargo, Chimpa ha logrado distinguir su valor agregado a partir de la tendencia de sostenibilidad.

La empresa ha logrado penetrar en el mercado en parte por la distinción de las generaciones y sus preferencias. Para el caso de esta investigación esas preferencias se segmentan en un ámbito generacional más joven quienes tienen educación y presupuesto para entender el valor agregado de la marca. “El término ‘generación’ agrupa a las personas que nacieron en un mismo intervalo de tiempo dentro de un tramo de ciclo vital -juventud, vida adulta, madurez y vejez” (El Financiero, 2021, párr. 2).

Para el énfasis de esta investigación se mencionaran las generaciones: *boomer*, generación X, *millennial*, generación Z o *centennial* quienes son los que más han respondido a las ventas de la marca. A continuación, se definirán cada una de ellas.

**Boomer:** Esta generación es considerada de “nido vacío”, ya que sus hijos son mayores de edad y se han independizado o están a punto de hacerlo.

**Generación X:** Esta generación tiene una X que representa, sobre todo, la idea de la indefinición. Ellos y ellas se vieron frenados por recesiones económicas fuertes y desempleo, lo cual retrasó su emancipación e independencia económica, en algunos casos.

**Millennials:** A medida que se acercan más a los 40, las y los miembros de esta generación comienzan a establecer (o no) sus propias familias, pero bajo sus propios términos.

**Centennial:** Esta es la generación más joven que empieza a entrar a la edad adulta, y se caracteriza por aceptar la diversidad y respetarla como algo intrínseco a las sociedades (Financiero, 2021, párr.).

A nivel de tendencias suelen comportarse de la siguiente manera:

***Generaciones: Centennial y millennials***

Estas nuevas generaciones son más exigentes y les interesa sentir un mejor trato. Se ha observado en estas generaciones que factores como lo ecológico son temas de interés. Dentro de las tendencias en los estilos que trabaja Chimpa se encuentran los muebles reciclados o de árboles caídos. “Muebles reciclados, una de las características más llamativas de los muebles reciclados debe de ser sostenible y debe de ser funcional” (Aguilera, 2014, p. 48).

***Generaciones: generación X, generación boomer***

Este segmento de mercado tiende más al aspecto económico, ya que busca precios bajos. También se dejan atrapar por los estilos en los muebles, por ejemplo: muebles rústicos, muebles *vintage*, estilo bohemio e industrial. Para comprenderlos mucho mejor se describen, a continuación, los estilos que más responden a las tendencias según la empresa de diseño Kybalion Deco (2021):

“**Los muebles vintage** evocan el pasado y se caracterizan por su diseño original y por la calidad de los materiales con los que están fabricados. En la decoración del hogar, los enamorados de este estilo pueden optar por muebles vintage para espacios completos: salón, despacho, dormitorio e incluso el hall de entrada como bonitos taburetes, mesas auxiliares, zapateros e incluso vitrinas para almacenar vinos o licores” (Aguilera, 2014, p. 52).

“**El estilo rústico** hace énfasis en el diseño de la belleza natural. Abarca texturas inspiradas en la naturaleza, colores sencillos y terrosos y, en última instancia, un calor orgánico sin pretensiones. Los interiores de estilo rústico tienen un sentido de conexión con el pasado que es difícil de resistir. Los amantes del estilo rústico quieren llevar la naturaleza al interior” (Kybalion Deco, 2021a, párr. 18).

**El estilo bohemio**, tiene varias tendencias de estilos diferentes como el estilo ecléctico y tiene mucho en común con el estilo vintage. Pero tiene muchos matices que lo hacen único. Los bohemios son viajeros, hippies, artistas y espíritus libres. (Kybalion Deco, 2021b, párr. 1).

**En el diseño de interiores el estilo Industrial**, es la mezcla perfecta de lo antiguo y lo nuevo. En los últimos años, el estilo industrial en el diseño interior se ha vuelto cada vez más popular y es fácil ver por qué. La apariencia se basa en combinar los mejores aspectos del encanto del viejo mundo con la elegancia moderna. En esencia, es un compromiso perfecto. (Kybalion Deco, 2021c, párr. 1).

Estos estilos son importantes porque muestran una línea en el comportamiento del cliente. El factor generacional suele mostrar parámetros a seguir socialmente, de manera que el representar uno o varios estilos abra posibilidades de atraer más clientes.

## **1.2. Industria mueblera a nivel internacional**

Esta sección muestra grosso modo la oferta y demanda a nivel internacional. Esto ayuda a demostrar que el mercado extranjero es una oportunidad que se podría aprovechar a futuro.

### **1.2.1. Ofertas alternativas en la industria**

Una vez definido qué es un mueble, algunos tipos y tendencias generacionales nos enfocamos en las mueblerías. La oferta de este servicio ha existido desde tiempos antiquísimos, según varios recursos. Abarca et al. (2018) en su tesis “Propuesta de un sistema interno de control interno para la empresa de la industria mueblera” indicaban que esta se dedica a la elaboración de muebles de diferente índole: industrial, habitacional y productos relacionados. Los autores comentan lo que ha representado esta industria para algunas culturas, sin embargo, para este estudio hablaremos sobre las alternativas en la industria en América.

Según datos tomados de la página oficial de PROCOMER (2017) se muestra que Estados Unidos es un país desarrollado, también gran aliado de Costa Rica. Este país reportó en el 2016 un incremento en la venta de muebles de madera, debido a la reactivación del sector construcción que se dio en esos años. “Las categorías que mostraron los mayores crecimientos fueron “los demás muebles”, que incluye mesas de centro, auxiliares (*coffee tables*) y laterales (mesas de noche), seguido por los muebles de dormitorio y para la cocina” (PROCOMER, 2017, párr. 2).

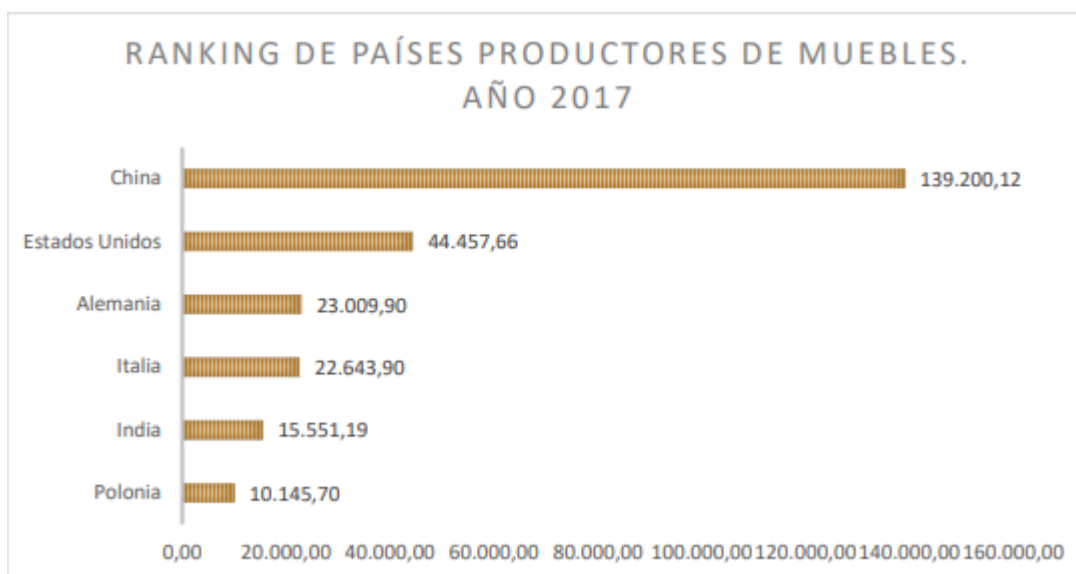
Dado a que los muebles de madera suelen ser más caros, las tendencias para que la pieza valga la inversión se basa en el diseño que el cliente escoja. Lo anterior da vida a las denominadas *masterpieces*. Esta es una alternativa para personas que poseen gran poder adquisitivo.

Es emblemático el uso de muebles industriales, prefabricados y de carácter modular como se menciona en apartados anteriores, sin embargo, este estudio se centra en los muebles de madera.

### 1.2.2. Principales países fabricantes

Dentro del continente americano encontramos que Estados Unidos es un fuerte productor de muebles. Cuando este país no da abasto genera producción en diferentes países.

“La escasez de recursos forestales en el estado ha obligado a que la cadena de distribución de los *retailers*, con la capacidad de importar sus propios muebles, busquen abastecimiento de países como China, India, Indonesia, Vietnam, entre otros” (PROCOMER, 2017, párr. 5).

**Gráfico 1. Productores de muebles**

Fuente: Asociación Regional de Empresarios de la Madera. (2018).

Como se expone en la imagen anterior, China lidera la producción de mueble, así como otras manufacturas, seguido por Estados Unidos, el cual representa una excelente referencia por sus relaciones con Costa Rica y el uso de la madera que predomina en los muebles. Además de productores, estos países importan muebles, lo cual es una actividad con gran crecimiento desde el 2018 y que representa una oportunidad de exportar en un futuro.

### **1.2.3. Principales países consumidores**

Es importante destacar que si un país es el principal consumidor de un artículo esto se debe a una necesidad. En el caso de los muebles de madera, para consumir este artículo se debe tener un estatus económico estable.

Entre los años 60 y 70, el llamado “Primer Decenio para el Desarrollo” por Naciones Unidas, amplió, profundizó y diversificó el significado del desarrollo dándole importancia a los “aspectos sociales” tales como salud, educación, empleo y vivienda. En 1965 se crea el “Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo” que tiene como mandato contribuir al desarrollo humano sostenible, poniendo énfasis en el desarrollo con equidad y la consideración por el medio ambiente. En este período se introduce la noción de “calidad de vida”, acercando los análisis a la creación de condiciones que hagan factible la vida humana desde una perspectiva cualitativa (Benites, 2018, p. 4).

En la década de los años 1960, aproximadamente, las personas fijan un espacio para el desarrollo propio. Esto genera gastos importantes en hacer que el espacio luzca como lo desean, con decoración y mueblería. Países como Estados Unidos o Canadá y, en alguna medida, México ven la importancia de un buen espacio de desarrollo y no escatiman en gastos para conseguirlo.

**Gráfico 2.** Consumo de muebles.



Fuente: Asociación Regional de Empresarios de la Madera. (2018).

Esta información es relevante para conocer gustos y preferencias según los países y su consumo en dólares para el 2017.

#### **1.2.4. Estructura de precios**

En una empresa, establecer el precio de sus productos es una de las funciones operativas más importantes, pues determina el margen que se obtiene del bien. Este precio es el valor de intercambio que se da entre las partes involucradas en una compra. Particularmente, la empresa Chimpa atiende consumidores que buscan calidad y que ofrece un atributo distintivo, por lo cual establece la estrategia de *pricing premium*.

A nivel de Estados Unidos de América:

“Las empresas más importantes que atienden a este estilo de comprador, son las especializadas como Mix Furniture y Grayson Luxury, en Los Ángeles, y las cadenas de retail como Crate and Barrel y Raymour Flanigan. Estas tiendas ofrecen muebles de alta calidad y peculiar estética, muy valorados por el mercado de alta gama, a precios tan elevados que dejan amplios márgenes para el vendedor, permitiendo así la subsistencia de un gran número de ofertantes” (PROCOMER, 2017, párr. 11).

El precio *premium* que se establece en Chimpa se debe a los costos de oportunidad que se toman al crear una *masterpiece*, ya que al ser un proceso artesanal es mucho más lento.

### **1.3. La industria mueblera en Costa Rica**

Para ubicar a Chimpa como mueblería en Costa Rica se debió entender de dónde proviene el concepto y la forma en la que este se ha adaptado a la cultura para orientarse con base en las tendencias. Esta es una introducción del sector mueblero en el que se ubica Chimpa a nivel nacional.

#### **1.3.1. Estructura de la industria mueblera en Costa Rica**

En esta investigación se mencionaron algunas formas de influencias culturales para la fabricación de los muebles y el caso de Costa Rica no es excepción. Sin embargo, estas prácticas venían a resolver necesidades diarias y resultaban en artículos rudimentarios básicos que surgieron durante la época precolombina.

Con la llegada de los españoles a Costa Rica se ingresan nuevos diseños que siguen tendencias europeas, pero dado al poco interés entre los usuarios el resultado de esa mezcla fueron los artículos rudimentarios un poco más pulidos. La verdadera influencia española se empieza a ver a partir de los años 1800, cuando con la exportación de café se importan muebles con los cuales los carpinteros empiezan a inspirarse (Abarca et al, 2018). Es para inicios del siglo XX que los carpinteros y ebanistas empiezan a ampliar su visión y trabajar con máquinas especializadas para el trabajo de muebles. Además, se popularizó paulatinamente la industria, lo cual inició con las exportaciones con una participación más importante. En años más recientes

Las exportaciones costarricenses de muebles superaron los 27 millones de USD en 2016, lo que representó un crecimiento del 15% respecto al año anterior. Los principales destinos fueron Estados Unidos con una participación del 56% del total exportado, seguido por Panamá (8%) y Guatemala (8%)” (PROCOMER, 2017, párr. 12).



Esta es una práctica que muchas personas desarrollan en el país y se ha vuelto más popular con el tiempo. Sin embargo, en su mayoría, los muebles de madera se asocian a personas con poder adquisitivo alto.

Se debe tener presente que “los estudios de mobiliario histórico se suelen centrar en las piezas lujosas creadas para la realeza, la nobleza y la clase alta, porque, en general, son las mejor conservadas” (Clayton, 2021, p. 1). Si bien esto parece una limitante importante, es algo que aporta más riqueza al estudio, al saber que el cliente final de Chimpa Diseño Sostenible S.R.L son personas que buscan muebles y artesanías con características especiales y sobresalientes, quienes tienen un alto poder adquisitivo.

### **1.3.2. Muebles ecológicos en Costa Rica**

El Sexto Informe Nacional al Convenio de Diversidad Biológica de Costa Rica, realizado por Gallo et al. (2018), indica que Costa Rica es un país destacado a nivel internacional por ser líder en materia ambiental, presentándose como verde y eco amigable. Señala también que el país posee un 26% de su territorio acaparado por áreas protegidas y a esto se le suma las bellezas naturales que brinda el 5% de biodiversidad del mundo, además de la riqueza cultural que el costarricense suele ofrecer. Todas estas son cualidades que han logrado atraer tanto turistas como nuevas inversiones. De este informe rescatamos la importancia que tiene desarrollar proyectos ecológicos en Costa Rica, situación que describe a la perfección la mueblería ecológica Chimpa.

A partir del año 2013, se empieza a ver como una necesidad la protección del medio ambiente en materia forestal. Con esto, Europa tomó una serie de medidas, las cuales exigen que la madera que se exporta desde Costa Rica tenga ciertas características. Según *La Nación* (2013):

- “Descripción de la madera y productos
- País de origen
- Información sobre el cumplimiento de la normativa nacional
- Cantidades
- Detalles del proveedor. (párr. 3)

Esta normativa logra que no se acepte madera talada de forma ilegal con lo cual se mitiga el uso de maderas provenientes de zonas protegidas o ilícitas. Sin embargo, el hecho de que se cumplan con los estatutos no significa que sea una práctica completamente sostenible.

Sumado a esta protección surge el concepto de Chimpa, una mueblería ecológica. “La firma está enfocada en el diseño de muebles, empleando materiales reutilizables de máxima calidad para crear una variedad de artículos para el hogar, decoración, instrumentos, utensilios y piezas personalizadas” (Sánchez, 2017, párr. 3).

La práctica de muebles ecológicos es poco usada a nivel nacional, ya que se dirige a un segmento muy específico con costos muy elevados. Esta práctica se diferencia por lo especial de la materia prima y lo detallado de sus procesos, lo mismo sucede con las piezas decorativas de Chimpa, las cuales son elaboradas por artesanos nacionales. Al ser estos muebles tan especiales la producción es muy lenta y limitada.

### **1.3.3. Importancia económica mueblera para Costa Rica**

A nivel histórico, en el periodo entre 1980-1990 la remuneración por la madera y las restricciones de consumo eran muy rentables para un recurso tan accesible. Sin embargo, entrados la década de los años 1990 se ve como una prioridad crear áreas de conservación y más regulaciones para la extracción de madera lo cual permitió que esta práctica disminuyera y se desarrollaran prácticas agrícolas y ganaderas que fomentaban la pérdida de bosques.

Desde entonces, se trabajaba la materia para generar productos de construcción o ebanistería. De hecho, “actualmente, el país cuenta con unas 800 especies arbóreas, de las cuales más de 500 son de producción maderable. Las principales especies aprovechadas son Teca, Melina y Ciprés, que representan el 55% de toda la madera procesada por el sector” (PROCOMER, 2017, párr. 6). Según la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER, 2017), mucha de esta producción de madera se destina a la creación de tarimas y embalajes de exportación, razón por la que las actividades muebleras acaparan solo un 9% del total de esta producción.

Las tendencias más recientes y recomendadas en la elaboración de muebles para consumo nacional y exportación es el brindarle valor agregado al mueble. Esto según un estudio realizado por PROCOMER (2017) donde menciona algunos ejemplos:

1. Productos para el hogar: concentrado en artículos de mesa o cocina, muebles para dormitorio y muebles para cocina.
2. Producción bioenergética, ante un mayor comercio de pellets de madera.

3. Construcción sostenible, que ha incrementado el uso de maderas laminadas en nuevos procesos de ensamblado en aplicaciones a mayor escala. (párr. 3).

De este estudio de PROCOMER es importante rescatar la importancia en el consumo de artículos para el hogar, naturales o diferenciados. Esto se puede ligar con el concepto de disfrute que tiene el consumidor actual, quien busca que su espacio sea acorde a su estilo de vida.

#### **1.3.4. Relevancia de la producción mueblera a nivel actual en Costa Rica**

Como se mencionó anteriormente, con el pasar de los años, muchos consumidores no escatiman en remodelar sus casas, construir o adecuar un espacio a su estilo de vida. Esto puede estar relacionado a la necesidad de poseer algo a largo plazo. Al hacer muebles de materiales más baratos, no resultan tan llamativos. Ahora bien, ese comportamiento del consumidor es un factor que se evalúa en esta investigación, especialmente, el que se desarrolla actualmente tras la situación pandémica del COVID-19.

Según Maguiña et al. (2020) esta situación originada en Wuhan, China, en enero del 2019, se debe a un virus que se propagó rápidamente alrededor del mundo. Además de muchas muertes, este virus ocasionó cambios en la estructura de funcionamiento general en diferentes industrias a nivel mundial, así como alteraciones en las exportaciones e importaciones por paros de aeropuertos, pérdidas de empleos, cierre de negocios y mucha incertidumbre.

Si bien es cierto, se trata de una situación alarmante, sin embargo, no es un factor que detenga a la empresa Chimpa, pues en cuestión de un año la operación se ha mantenido estable, según las referencias de la empresa. Chimpa sigue principios que gustan mucho según las 10 tendencias de euromonitor mencionadas en su informe anual del año 2021 de Westbrook y Angus (2021). Estas tendencias son:

**Tendencia 1:** En reconstrucción para mejor, donde hace alusión al buen funcionamiento que debería tener la operación de las empresas con el medio ambiente, ya que es algo que el cliente buscaba.

**Tendencia 2.** En anhelo de la conveniencia, la resiliencia se vuelve un punto importante en esta tendencia, las empresas deben acoplar sus procesos para adaptarse a la nueva normalidad.

**Tendencia 3.** Oasis al aire libre, las nuevas modalidades de trabajo hacen que las personas puedan ahorrar más y estar en lugares de relajación mientras trabajan.

**Tendencia 4.** Realidad *phygital*, se mencionan que se debe innovar y presentar ambos panoramas donde se le facilite al cliente siempre una opción digital, de manera que se prioriza la seguridad y la comodidad.

**Tendencia 5.** En juego con el tiempo, buscar siempre minimizar tiempos de espera y atención al cliente.

**Tendencia 6.** Inquietos y rebeldes, la información está al alcance de un clic y las nuevas generaciones le han sacado provecho. Las personas se encuentran en un despertar, en una necesidad latente de información. La tendencia es a cuestionarlo todo, por eso es importante que una empresa tenga una certificación de que lo que hace es real y siempre sea transparente.

**Tendencia 7.** Obsesionados por la seguridad, pago sin contacto, exprés, redes sociales, virtualidad, catálogos son aspectos a los que la marca debe estar relacionada.

**Tendencia 8.** Sacudidos y revueltos, se debe innovar como empresa en productos que ofrecen ese bienestar y valor agregado.

**Tendencia 9.** Ahorradores reflexivos, las personas tienden a pensar en qué gastar su dinero, por lo que la empresa debe tener un buen incentivo intangible que lleve al cliente a consumir su producto.

**Tendencia 10.** Nuevos espacios de trabajo, las empresas deben apuntar a crear esta diferencia en el espacio de su consumidor, porque mi producto haría tu vida diferente; tecnología, ropa deportiva, decoración de interiores, etc.

Todas estas tendencias ayudan a analizar el *buyer* persona y los factores que influyen en el proceso de compra. Las empresas deben tenerlos presentes al hacer sus planes de mercado anuales.

### **1.3.5. Principales canales de comercialización**

Para un adecuado entendimiento empezamos con la definición de qué es un canal de comercialización: "Canal de *marketing*" (también llamado canal de distribución), es el conjunto

de organizaciones independientes que participan del proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor final o de un usuario industrial” (Kotler & Armstrong, 2008, p4.).

A continuación, se detallan aspectos a tomar en cuenta para conocer los canales de distribución por cada una de sus funciones.

### Ilustración 1. Funciones de los canales de distribución

Funciones de los canales de distribución		
Ayudan a concertar transacciones	Información	Recopilar y divulgar información relacionada con el entorno de mercadeo, que pueda aportar nuevas formas de planificar y realizar el intercambio de mercancías.
	Promoción	Crear y publicitar información atractiva y persuasiva relacionada con las ofertas.
	Contacto	Detectar posibles clientes y establecer comunicación con ellos.
	Adecuación	Ajustar la oferta de acuerdo con las necesidades del comprador, lo cual abarca todo el proceso desde la fabricación hasta el empaque del producto.
	Negociación	Efectuar los acuerdos necesarios con respecto al precio de venta y otras características, que permiten realizar el intercambio de la mercancía.
Llevar a cabo las transacciones concertadas	Distribución física	Esta parte se encarga de transportar y almacenar la mercancía.
	Financiamiento	Hace referencia a los diferentes fondos que puede utilizar un canal para sostener sus costos.
	Aceptación de riesgos	No es otra cosa que asumir los riesgos inherentes al desarrollo del trabajo dentro del canal.

Fuente: Kotler & Armstrong, 2008.

Este cuadro o matriz de funciones es de ayuda para mostrar cómo la empresa Chimpa termina con un artículo acabado para los clientes finales o para exposición en la tienda

#### 1.4. Aspectos conceptuales

En este apartado se sustenta teóricamente con la descripción de conceptos que se desarrollan en el presente estudio. Esto permite visualizar rumbo, estrategias y tácticas que serán puestas en práctica en los siguientes capítulos.

### 1.4.1. Plan de Mercadeo

Esta investigación viene a dar como resultado en un **plan de mercadeo** que se propone sea la línea por seguir en el proceso de movilización que afronta la empresa.

Se considera prudente referirse al concepto de **marketing** dado que el tema en desarrollo engloba muchas de sus herramientas. “En términos sencillos, el *marketing* es el manejo de las relaciones redituables con el cliente. El objetivo del *marketing* consiste en crear valor para los clientes y obtener valor de ellos a cambio” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 2). Esta definición ayuda a fortalecer la idea de abrirse paso en un nuevo mercado para la empresa Chimpa Diseño Sostenible S.R.L, con el fin de obtener mayores ganancias por medio de la aplicación del plan de mercadeo.

### 1.4.2. Mezcla de mercadeo

La planeación de la correcta mezcla de mercado será la piedra angular para un plan exitoso. El tema se debe evaluar desde el punto de vista de las 7'p de servicio, y se logra con la unión de todos estos conceptos con la finalidad de que se cumplan los objetivos de la investigación, a través del uso de herramientas que ayudan a calcular datos relevantes. Para ello, se procurará apoyarse en la herramienta de *design thinking*. Como menciona Rosas et al (2018) en su Manual de *design thinking*: “Este es un proceso o metodología de diseño que nos proporciona un enfoque basado en soluciones para la resolver problemáticas” (p. 6). Se identifican cuatro puntos de apoyo para desarrollar la actividad de expansión por medio del manejo de *design thinking* a nivel de personal: definición, ideación, prototipado, empatía.

### **P de plaza: Expansión geográfica**

Para realizar un completo plan de *marketing* es necesario tener en cuenta el estudio de las posibilidades de **expansión geográfica**. En el caso de Chimpa Diseño Sostenible S.R.L. nos centraremos en el desarrollo de herramientas que contribuyan en la inmersión en un nuevo mercado. Dentro de este plan se analizarán micro y macro entornos, actuales y expansibles, con la intención de poder ingresar con éxito las categorías comerciales de la marca.

### **P de persona: Buyer persona**

La empresa debe contar con sus objetivos y políticas de *marketing* claras para la expansión, focalizados en el cliente meta y las necesidades de la empresa, las cuales permitan el desarrollo tácticas y estrategias para el conocimiento del cliente. Con base en la lectura *Comportamiento del consumidor* de Shiffman y Kanuk, (2010), se establece que “La satisfacción del cliente es la percepción que tiene el consumidor individual acerca del desempeño del producto o servicio en relación con sus propias expectativas” (p.11). Esto hace referencia a que se debe actuar en pro de cumplir y sobrepasar las expectativas del cliente, pues se busca tener relaciones a largo plazo y un excelente posicionamiento positivo con publicidad “de boca en boca”.

### **P de precio: Estrategia de precio**

La oferta de valor de la empresa Chimpa Diseño Sostenible S.R.L es un concepto bien definido y consolidado. La marca se enfoca en sostenibilidad, calidad y diseño. Además de ofrecer un producto con valor agregado, la marca busca fomentar esa relación entre la oferta y los compradores por medio del servicio al cliente personalizado, dándole un aspecto más especial que corresponde a la calidad y estrategia de precio *premium* que tiene la marca. “*El precio lo determinan la oferta y la demanda, que a su vez dependen de la tecnología y el entorno en el que se desenvuelven las personas*” (Asmundson, 2010. p. 1), por ello, se considera importante la exposición de la oferta y tener un equipo que logre los objetivos de la marca en cuanto a ese valor agregado.

### **P de promoción: Estudio de la decisión de compra del consumidor**

Se considera de mucha utilidad el conocimiento y acercamiento al consumidor. Un conocimiento adecuado del proceso de decisión de compra del consumidor ayuda a la empresa a complacer deseos y necesidades generados por las nuevas tendencias en el área de inmersión. Para esto las ventas juegan un papel importante, las personas en esta área son la cara de la empresa y quienes ayudarán a recolectar información importante del perfil del cliente y sus preferencias. Debido a que la empresa Chimpa ofrece un sólido concepto que provee valor al cliente, se busca que se mantengan en la mejora de sus aplicaciones de *branding*, lo que sirve de apoyo al departamento de ventas y exposición al cliente.

### **P de producto: La oferta**

Se pretende que las categorías de producto sean bien recibidas. La toma de decisiones debe estar al tanto del manejo de la empresa, especialmente, en cuanto al funcionamiento de los procesos, ya que un buen manejo retribuye con el alcance de mayor demanda. Se busca acceso a mejores negociaciones, compañías aliadas, competidores, intermediarios, rutas de distribución y usuarios finales.

## **Procesos**

Los principales procesos que se identifican son los siguientes:

1. Revisión de inventarios, pedidos de tienda y proyectos: se les da seguimiento a los proveedores.
2. Ingreso de cliente presencial: se tiene un *journey map* que ayuda a ver cómo el cliente ve la tienda.
3. Cotización de proyectos personales: se presenta el manual para dar seguimiento a los proyectos personales. Este manual está basado en la flor de servicio. (Grupo facilitador: información, toma de pedidos, facturación y pago. Grupo de mejora: servicios de consulta, hospitalidad, cuidado y excepciones, según el curso de Gerencia de Mercadeo de Servicios impartido por Alejandra López, 2021).
4. Actualización de las historias de costos: orden interno diario.
5. Materia prima y logística: se trabaja con la madera de Chimpa, por medio de subcontrataciones que llevan al artículo final.
6. Servicio postventa: seguimiento que se brinda a los clientes después de la compra, el cual se utiliza como control de calidad.

## **Posicionamiento: Evidencia física**

Chimpa cuenta con una distribución física para cada categoría.



1. Artesanías en tienda: cuenta con *masterpieces* para ilustrar la calidad que brinda la marca y la proveniencia de sus materias primas, artículos decorativos hechos por artesanos locales.
2. Proyectos personales: el aspecto físico se presenta cuando se debe ir a la casa del cliente a tomar y verificar las medidas, entregar muebles o reuniones de diseño.

Esta distribución está pensada en el cliente, por cuanto “El posicionamiento es sinónimo de presencia, la competencia más fuerte dentro del marketing es lograr ocupar un lugar predominante en la mente del consumidor” (Quiroa, 2021, párr. 9).

### **1.4.3. Planificación estratégica**

La planificación estratégica consiste en explotar características que hacen un negocio diferente a otros. Esto es posible mediante el uso de herramientas como *benchmarking*, fuerzas del entorno, proceso de decisión de compra del cliente o FODA, que realizan estrategias y tácticas para intervenciones exitosas y le permita a la marca llegar al cliente. Para ello hay que basarse en la planificación estratégica y los indicadores de desempeño en el sector público de Armijo (2009), porque “La planificación estratégica y los indicadores de desempeño son herramientas metodológicas clave para la evaluación que retroalimenta el proceso de decisiones” (p. 7).

Los indicadores de medición internos se presentan por parte de la empresa. Los índices de medición externos se fundamentan en la metodología mixta de investigación, revisiones bibliográficas y estudio de campo.

A partir de estos indicadores se pretende visualizar aspectos como: la satisfacción del cliente, funcionamiento interno y aspectos de mejora, por ejemplo, la rotación de inventario, prueba ácida o razón circulante.

### **1.4.4. Misión y visión**

Al estudiar el escrito de Fernández-Montesino, (2017) llamado *Repensar el liderazgo estratégico*, se puede colegir que el norte de una empresa. Se debe tener presente que: “Misión, visión y valores constituyen el acervo de toda organización, son los cimientos en los que se sostiene su cultura, y sobre ellos ha de edificarse todo lo demás” (Fernández-Montesino, 2017, p. 4).

Con estos elementos se brindará conocimiento sobre el detrás de escena de la marca, a partir de la preocupación por mostrar la cultura organizacional que tiene Chimpa y su composición. Con esto se responden preguntas como: dónde quiere llegar la empresa, cuál es su visión y su plan de acción para la misión.

#### 1.4.5. Cadena de valor

Este apartado debe ser iniciado con base en una conceptualización. De esta manera se establece que:

“La Cadena de Valor de Porter se trata de una herramienta de gestión que permite analizar las actividades que aportan valor a una empresa, distribuyéndolas en actividades principales o primarias: las dedicadas al desarrollo del producto o servicio que genera valor a la empresa, y actividades secundarias o de soporte: que son aquellas necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa” (Dynamic, s.f., párr. 2).

Esta cadena de valor aplicada a Chimpa nos ayudará a detallar más los procesos mediante los cuales se logra concretar un producto o realizar una venta. Esto con el propósito de mejorar debilidades y fortalecer ventajas competitivas. La herramienta se presenta como una matriz que distingue y analiza cada una de las partes que componen la empresa, las cuales trabajan en pro de un mejor margen.

**Ilustración 2.** La cadena de valor de Porter.



Fuente: Dynamic, sin fecha.

#### **1.4.6. Ventaja competitiva**

Se toma como ventaja competitiva la calidad y responsabilidad sostenible de la marca. Al tratarse del factor ecológico que diferencia los muebles, este se debe resaltar en las herramientas para conocer las diferentes variables del entorno.

En la investigación de Azofeifa y Méndez (2020), llamada *Propuesta de un plan de mercadeo para el Hotel Ocotal en Guanacaste* se menciona que para Porter existen dos tipos de ventajas competitivas, el primer tipo agrupa los costos o precios bajos y el segundo, la calidad de productos. Es el segundo tipo de ventaja competitiva que presenta Chimpa, pues su estrategia de precios es *premium*.

#### **1.4.7. Análisis PESTEL**

El análisis de entorno externo es vital para una expansión, como mencionaba Luis Fonseca Macrini en el curso de Mercadeo internacional de la Maestría; ninguna empresa o proyecto debería pensar en expansión sin haber evaluado el entorno de la oportunidad que busca aprovechar (Fonseca, L. 2019). Esta herramienta de planeación estratégica según Jaramillo “consiste en un análisis de algunos factores del entorno macro donde opera el negocio” (Jaramillo, s.f., p. 3).

Es importante destacar que muchos de los resultados arrojados por el PESTEL son gracias a acercamientos que se harán al macro entorno, denominado en esta investigación como Pacífico Norte. El estudio considerará el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal como estrategia de diferenciación que busca establecer al movilizarse.

#### **1.4.8. FODA**

Para tener una mejor noción de lo que envuelve a la marca se debe conocer los aspectos situacionales de la empresa. Esto es, según Osorio y Rodríguez en su *Análisis situacional y determinación de los costos de producción como punto de partida de la planificación financiera*, “un método que lleva a la aplicación del procedimiento más adecuado para analizar lo que está ocurriendo cuando una organización se enfrenta con diferentes asuntos (asunto o cuestión: dificultad, falla, oportunidad, amenaza o riesgo que nos obliga a actuar)” (2017, p. 8). La presente investigación contiene una matriz FODA para tener un mejor panorama del entorno. Esto con el fin de generar conclusiones importantes del funcionamiento y entorno externo para brindar a la gerencia.

La herramienta estratégica FODA está “basada en el análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas), permite identificar y evaluar factores que favorecen u obstaculizan el logro de los objetivos establecidos por una organización” (Montoya, 2020, p.2).

#### **1.4.9. Investigación de mercados**

Esta investigación se desarrolla de manera mixta. “La meta de la **investigación mixta** no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (Hernández, Fernández y Batista, 2014, p. 531). Gracias a este tipo de investigación se utilizarán instrumentos de recolección de datos, métodos de análisis y vinculación de datos y procesos, lo que propicia, en mayor medida, un aporte cualitativo.

La clase de investigación y diseño se encontrará dentro del método mixto con una mayor incidencia hacia lo cualitativo. Según Hernández, Fernández y Batista (2014), en su libro *Metodologías de la investigación*, describen que “Las etapas en las que suelen integrarse los enfoques cuantitativo y cualitativo son fundamentalmente: el planteamiento del problema, el diseño de investigación, el muestreo, la recolección de los datos, los procedimientos de análisis y/o interpretación de los datos (resultados)” (p. 540). Todas estas son partes importantes de la presente investigación.

La primera herramienta es cualitativa, se usará la observación oculta para la recolección de datos: se elaborará una matriz con la información necesaria para recaudar en la primera visita. Durante ese proceso de observación se analizará el comportamiento de dos zonas con mayor incidencia turística y mayor tráfico del perfil *buyer* persona que tiene la marca. Lo ideal es estar dos días directamente en el área más llamativa a introducir y hacer la observación.

Como parte de la recolección de datos cuantitativos se aplicará la herramienta de colaboración con el funcionamiento operativo de la empresa para evaluar la capacidad que se tiene de cara a la expansión. En esta se mostrarán resultados operativos de la empresa obtenidos hasta el momento, con el fin de realizar proyecciones según datos obtenidos de la observación al sitio de introducción.

Se debe contar con un presupuesto para la investigación mixta. Se llevará a cabo el plan luego de identificar el problema y la forma de recopilar datos para prepararlos en un análisis que será presentado frente a un comité.

#### **1.4.10. Plan de Acción**

Una vez definidas las estrategias de introducción de mercado y gracias a los resultados de la investigación de mercados se procederá con los preparativos o “conclusiones y recomendaciones” de esta investigación. Estas anotaciones, así como el plan estratégico se presentarán ante los directivos de la empresa, quienes tomarán las decisiones pertinentes.

## Capítulo II

### **2. Situación actual de la mueblería ecológica Chimpa Diseño Sostenible en el mercado mueblero a nivel nacional**

El presente capítulo tiene la finalidad de mencionar aspectos importantes para desarrollar la metodología de la investigación aplicada al plan de mercadeo. Para ello, se tratarán aspectos generales de la empresa como su entorno actual a nivel macro y micro, esto implica: su historia, competencia actual, plan de acción, evolución, resultados, entre otros. También se conocerán aspectos situacionales del lugar al cual se busca incursionar la marca como índices de desarrollo, competencia latente, población meta y herramientas de apoyo para el estudio, entre otros.

#### **2.1. La empresa Chimpa Diseño Sostenible**

Es de suma relevancia saber que toda la información que compone este capítulo es proporcionada por la misma fundadora y gerente general de la empresa Ximena Quirós Tanzi, quien ha sido parte del crecimiento de la marca; es ella quién brinda la guía del futuro de la empresa.

##### **2.1.1. Antecedentes e historia**

Chimpa inició su marca en el 2016 con la unión de la diseñadora Ximena Quirós y el ebanista Esteban Córdoba con el nombre de la sociedad Ron Ron de Chimpa SRL. El taller se encontraba en La Uruca de San José y allí se realizaban y alistaban los muebles para las entregas. Debido a diferencias de pensamiento la sociedad se disuelve en el 2018. Ese mismo año de disolución la diseñadora Ximena Quirós emprende una nueva sociedad con una nueva visión Chimpa Diseño Sostenible. La empresa se enfoca en el diseño sostenible y metodología de subcontrataciones para la elaboración de muebles con diseños personalizados.

Fue hasta el año 2020 que decidió abrir un espacio de *showroom* para poder mostrar la calidad de sus productos y exhibir a artesanos nacionales. Actualmente, este espacio está ubicado en Lindora de Santa Ana, San José Costa Rica.

##### **2.1.2. Legislación actual**

Chimpa cuenta con normativas para diferentes aspectos:

1. Como cualquier empresa, Chimpa se mantiene al día con sus responsabilidades legales, háblese de impuestos, patentes, permisos, seguro social a colaboradores, seguros de vida, entre otros. Por lo que se cumplen las normativas básicas impuestas por ley.
2. Para funcionamiento interno se recurre a lo establecido por ley. En el caso de expansión es la gerencia y miembros del comité quienes brindarán asesoramiento en cuanto a las inversiones, ubicación, sistema de funcionamiento operativo y demás.
3. Como parte de las políticas básicas se encuentran las normativas de seguridad, normas de convivencia, normas de vestimenta, visión, misión y valores de una empresa, entre otras.
4. En cuanto a la cultura organizacional la empresa funciona con tres personas, si bien es cierto es un grupo pequeño se ha priorizado el ir en evolución en cuanto al bienestar de los miembros. Actualmente pertenecen a la asociación ASEPUMOSA que les ayuda a ahorrar mensualmente y les ofrece beneficios agregados.
5. Se apega a los lineamientos mercantiles de una sociedad de responsabilidad limitada. Esta sociedad mercantil hace referencia a que los aportes hechos a la empresa serán los únicos afectados en caso de deudas u otros altercados legales con lo que dejan al patrimonio de los socios fuera de las responsabilidades de la empresa.

### **2.1.3. Importancia en el desarrollo nacional**

Al ser Costa Rica un país tan diverso en cuanto a recursos naturales, biodiversidad a nivel mundial y líder en materia ambiental, el desarrollo de proyectos como Chimpa fortalece el posicionamiento de la marca país tanto a nivel nacional como internacional.

La empresa Chimpa, mientras estuvo unida en su primera sociedad con el Ron Ron de Chimpa, se vio galardonada con reconocimientos a nivel centroamericano, donde se encontró entre los primeros cinco lugares junto a otros emprendedores nacionales e internacionales, según la señorita Quirós.

En una nota realizada a la dueña de la empresa por el periódico *La República* en el 2017 se destaca un aspecto que se mantiene hasta la actualidad y es un valor distintivo a nivel nacional:

La empresa no cuenta con un proveedor de madera, ya que se garantiza que la materia prima no provenga de la tala de un bosque, la familia de Ximena cuenta con una finca

de reserva ecológica donde sale la madera de árboles caídos, o por clientes o amigos que les informan acerca de madera no utilizada” (Sánchez, 2017, párr. 5).

Al no cortar árboles y aprovechar los recursos ofrecidos por la naturaleza, Chimpa contribuye con un “granito de arena” para que el país logre llegar a su meta de carbono neutral 2021. Además, la empresa se encuentra en aras de obtener su certificación de carbono neutral para validar los procedimientos de sus operaciones.

De igual forma apoya organizaciones sin fines de lucro como lo es Misión Tiburón, Racing Corals y más recientemente mantiene interacciones con Sirenas, una organización que fomenta la sostenibilidad y el desarrollo comunal en la región Norte de Manzanillo, Costa Rica.

Gracias a la unión con pesqueros de Puntarenas se realizó una limpieza de playas que resultó en materia prima para Chimpa por medio de madera proveniente de lanchas rescatadas. Este material se reutiliza en la creación de muebles de alta calidad y lujo. Para ilustrar lo anterior, “Hace un año (2016) la compañía ganó un premio a nivel centroamericano por creatividad e innovación, con una de sus colecciones elaboradas con madera de lancha” (Sánchez, 2017, párr. 8). Todas estas acciones hacen que chimpa califique como actor para el desarrollo nacional.

## **2.2. Aspectos generales de la mueblería ecológica Chimpa Diseño Sostenible S.R.L**

Una vez conocidos algunos antecedentes de la marca, se desarrollará una breve reseña histórica y sus razones de ser. Entre ellos se encuentran componentes básicos a nivel interno: misión, visión, valores, entre otros.

### **2.2.1. Reseña histórica**

#### **Historia de Chimpa Diseño Sostenible**

Chimpa es una marca que ofrece de muebles ecológicos, esto quiere decir, que se elaboran piezas únicas a partir de árboles caídos (por medio del uso de todas sus partes como raíces, tronco, ramas), maderas rescatadas, por ejemplo, madera de lanchas abandonadas en el puerto, pisos de edificios antiguos y fincas de reforestación. Ofrece artesanías costarricenses en su espacio de *showroom*, piezas igual de únicas que los muebles, elaboradas a mano por artesanos locales, con acabados únicos, calidad y atención a los detalles. Es en este espacio donde se



captura el cliente para los proyectos personales, por ello se considera dentro de los productos de la marca

Su propietaria, Ximena Quirós, inició con este proyecto en el 2016, en una búsqueda por crear conciencia y que las personas puedan interiorizar en la viabilidad de desarrollar proyectos sin causar grandes impactos en el medio ambiente. La pasión por el diseño y la madera la han catapultado a crear una empresa que busca el desarrollo sostenible de la marca, así como el impulso a pequeños empresarios locales, quienes proveen obras de arte.

La marca ha tenido el honor de trabajar con empresas del prestigio como el Four Season, Sens, Edica y muchos más proyectos exclusivos de Chimpa. También ha realizado colaboraciones con empresas de la talla de Meyer Davis, un grupo de diseño de New York, Estados Unidos y clientes internacionales.

A manera de responsabilidad social se dona un porcentaje de las ganancias de la tienda a Misión Tiburón, una ONG que busca la conservación y estudio de los tiburones martillo en Costa Rica. Además, se encuentra en aras de implementar el carbono neutro a su marca con la intención de ser un ente certificado que busca hacer frente a su huella ecológica ante el cambio climático. Esto en favor de ofrecer los productos Chimpa en economías extranjeras y reforzar la tendencia hacia las personas conscientes.

## **2.2.2. Aspectos estratégicos de la empresa**

A continuación, se muestran los puntos básicos de la existencia de la marca.

### **2.2.2.1. Misión de la empresa**

Chimpa es una mueblería ecológica que ofrece diseños de muebles elaborados con conciencia sostenible. Se especializa en el desarrollo de muebles para la decoración de espacio interno *premium* natural.

### **2.2.2.2. Visión de la empresa**

Ser la mueblería ecológica de preferencia para el cliente con conciencia ambiental, al ofrecer alternativas sostenibles para decoración de espacio interno, con lo que se garantiza al cliente que adquiere más que un mueble por cada compra en Chimpa.

### 2.2.2.3. Objetivo y valores

#### **Objetivo general de la empresa:**

Ser la empresa líder en la elaboración de muebles ecológicos que apoye el comercio local sostenible en la GAM, a través de la generación de utilidades que permitan expansión dentro del país en los primeros 5 años de operación del *showroom*.

#### **Valores**

**Motivación:** liderar de manera correcta a las personas que integran el equipo; velar por el bienestar de los trabajadores quienes, son la cara de la empresa, capacitarlos y brindar un trato justo que permita su crecimiento personal.

**Responsabilidad social:** gestionar la empresa bajo un conjunto de prácticas y estrategias que brinden equilibrio en las dimensiones económica, social y ambiental (valorar el impacto de las decisiones en el entorno).

**Innovación:** todas las ideas son bienvenidas y analizadas, con el fin de brindar los recursos necesarios para poder pasarlas a la etapa de desarrollo.

**Desarrollo:** a cada buena idea se le genera un presupuesto, así mismo, la persona generadora de la idea presenta una metodología para desarrollar las estrategias competitivas necesarias para cumplirla.

**Sostenibilidad:** cada producto en Chimpa debe provenir de procesos amigables con el medio ambiente, sus colaboradores deben estar identificados con este concepto.

**Respeto:** todos los profesionales de Chimpa deben mostrar respeto en las relaciones con el cliente, proveedor o aliado.

**Trabajo en equipo:** todas las unidades deben funcionar como una unidad para el perfecto crecimiento de la empresa.

**Compromiso:** está en brindar más de lo que se solicita, ser autosuficiente y con iniciativa en la operatividad diaria.

**Responsabilidad:** se busca que todos los integrantes respondan a las tareas delegadas con eficiencia.

Ética: personal que sepa responder a lo socialmente aceptable y con ética impecable (congruencia de los pensamientos y las acciones) dentro y fuera de Chimpa.

Esfuerzo: el colaborador se compromete con su propio desempeño y es consciente de que esto de alguna forma requerirá de un trabajo, tiempo y demás inversiones.

Lealtad: se cumple con el compromiso, fidelidad, con lo que se defienden así los principios, objetivos, visión y misión de la empresa.

### **2.2.3. Estructura organizacional**

A nivel de control interno Chimpa se organiza de la siguiente manera:

#### **2.2.3.1. Organigrama**

Según la fundadora de la empresa Chimpa, Ximena Quirós, en una entrevista, la empresa inició con dos personas: la fundadora el primer año y la administradora un año después. Gracias a los constantes esfuerzos la empresa creció y con ello sus responsabilidades, estos cambios positivos llevaron a la empresa a conformar la siguiente composición colaborativa:

Comité directivo: está por sobre la Gerencia, pues se le rinden cuentas sobre la Administración de Chimpa y define las políticas operativas para la Gerencia. Es en este apartado donde se le hace la introducción a la empresa Nacascolo Holding. Es el comité directivo de esta empresa quien asegura el bienestar de la marca, esto dado que Chimpa es considerado parte del conglomerado de empresas que atiende la marca Nacascolo por ser Ximena Quirós cofundadora. Sin embargo, Chimpa no está establecida legalmente como parte de Nacascolo. Actualmente, se compran los servicios de: arrendamiento del local físico en Lindora, servicio de *branding* y contabilidad a Nacascolo Holding.

Gerente General: brinda la guía y rumbo de la empresa, genera recursos al atraer nuevos clientes, enfocado en la toma de decisiones, proyectos y posicionamiento de la marca.

Administradora: encargada de tramitar el desenlace de las negociaciones de las gerencias. Está al frente de la empresa, funge como soporte a las gerencias especializadas en las ventas diarias de la tienda lo que implica estar pendiente de los inventarios, historiales, estados de cuenta y realizar pedidos.

Asistente administrativa: persona encargada de captar clientes de ventas en tienda además de realizar el proceso de ventas, facturación, cierre de caja. Funge como soporte a la administración.

### **2.2.3.2. Operaciones**

La empresa opera en cuatro niveles:

Ventas: este nivel abarca el área operativa de la tienda, consiste en, pero no se limita a; las ventas en la tienda, servicio al cliente, tareas de asistencia administrativas, facturación, ingreso de pedidos, manejo de inventarios e historiales de cuentas de la empresa, entre otros. Actualmente, la persona que se encuentra en la posición de asistente administrativa se encuentra a cargo de esta área.

Administrativa: dentro de este nivel se desarrolla el manejo de cuentas, control de operaciones para el ingreso de nuevos proveedores y clientes VIP, por ejemplo: contratos, dirección de operación diaria, planificación de nuevos pedidos e ingreso de proveedores. Dentro de sus funciones principales se encuentra conocer y proyectar correctamente los objetivos de la empresa a los clientes y colaboradores, rinde cuentas al Comité Directivo.

Comercial: esta área se encarga de las negociaciones para atraer nuevos proveedores. A su vez se encarga de presentar las cotizaciones al cliente y brindar seguimiento a los proyectos personales en curso. Busca que la logística de las operaciones comerciales se alinee a los valores y objetivos de la empresa.

Directiva: atrae nuevos clientes y brinda recursos a la empresa. Lidera el comité para la entrega de resultados, esta área brinda las normativas, valores y objetivos a seguir por toda la empresa.

### **2.2.3.3. Mercadeo y ventas**

La empresa paga una mensualidad de *branding* que ayuda a promover la marca en las redes sociales, especialmente en Instagram, ya que es en la que más se interactúa con el cliente. Se realiza *post* de contenido o artes de manera mensual para esta red social.

Una vez por semana se realizan fotos a mercancía nueva para mantener activo el intercambio con cliente virtual, es decir, para promocionar en Instagram. Además, en materia física se hacen rifas cada tres meses por compras realizadas en la tienda.

Actualmente, se cuenta con una tarjeta de cliente frecuente otorgada por las compras realizadas. El propósito de esta dinámica es premiar al cliente con un obsequio de la tienda. Estas son tácticas que les ha ayudado a llamar la atención y crecer como empresa ante los clientes.

#### **2.2.4. Políticas de la empresa**

Estas políticas comprenden lo que se ha desarrollado hasta el momento como la flor de servicio para la empresa.

##### **Políticas de facturación**

Para esta parte de la interacción con el cliente se trata de que la factura se realice en el menor tiempo y lo más claro posible, a través de la factura o tiquete electrónico, según la necesidad del cliente.

En las políticas se establece que todas las ventas realizadas dentro del mes en curso deben facturarse y cerrarse antes de que acabe el mes para mantener el orden con el departamento contable.

##### **Políticas de comisiones**

Se manejan comisiones de hasta un 5%, en proyectos a actores secundarios, por ejemplo, empresas que facilitan proyectos de sus clientes. Las comisiones se brindan en casos muy particulares. Para poder cobrar comisiones la venta debe superar los \$1500 dólares.

##### **Políticas de operación:**

Se abre la tienda todos los días, sin embargo, el área de cotización opera solo entre semana, en horario de 9 a 6 p.m. Se deben mantener actualizados las historias de costos fijos, costos variables, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y estado de cuenta de todos los proveedores para mantener el orden interno.

##### **Políticas de descuentos**

Se cuenta con un descuento del 10% después de los 100 dólares. Esto para que el cliente consuma como mínimo dicha cantidad. También se ofrece un descuento para familiares de un 10%. En noviembre, cuando se realiza el *Black Friday* se llega a un límite del 40%.

### **2.2.5. Cartera de Negocios**

Según la información brindada por la dueña de la empresa, Chimpa desarrolla dos productos principales: artesanía y proyectos personales. Las artesanías desarrollan la función de flujo de efectivo para la operación diaria, sin embargo, los proyectos personales son la principal fuente de ingresos.

Las artesanías son realizadas exclusivamente por personas locales, quienes se contratan como colaboradores. Los proyectos personales se enfocan en desarrollar espacio interno de clientes fuera de los productos exhibidos dentro de la tienda con la ayuda de subcontrataciones lideradas por la empresa Chimpa.

Los proyectos personales se consideran la categoría dominante. La cartera de negocios o cartera de clientes se divide en clientes de zonas costeras, por ejemplo, Four Season, Marriott, AltaGracia, casas de playa, y otras empresas de área central como: Edica, Purdy Motors, Nacascolo, Sens, Arcadeco, así como clientes de proyectos personales de la zona.

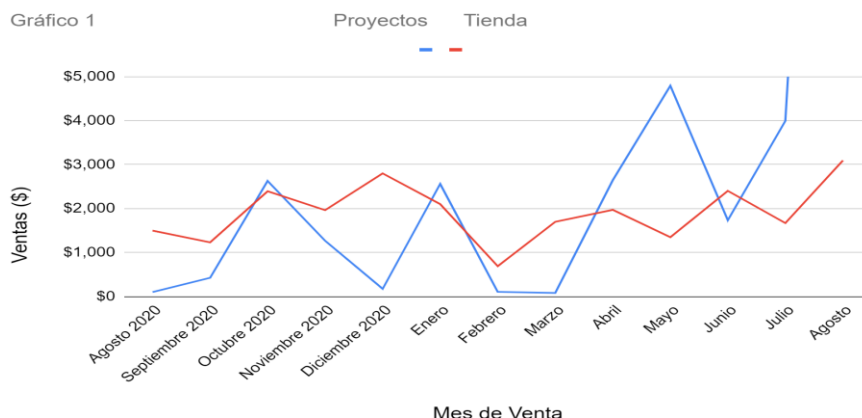
Los clientes de las zonas costeras son quienes generan mayores ingresos por venta en proyectos personales y son el público meta de esta investigación.

La artesanía es catalogada como “diferente a lo común” según entrevistas y encuestas realizadas a los clientes en la tienda. Este es el distintivo, sumado al valor agregado sostenible, que ha logrado que la empresa destaque entre su cartera de negocios.

### **2.2.6. Resultados financieros históricos**

Chimpa, en la actualidad, ha evolucionado mucho desde la apertura del espacio de *showroom* de 2020 a 2021. La empresa se ha desarrollado de una manera exponencial. Sin embargo, este incremento no está sujeto a la mejor mezcla, ya que la categoría de las artesanías o ventas en tienda no generan los suficientes ingresos para cubrir los gastos fijos, un porcentaje de proyectos es destinado a cubrir esa parte. Se considera como un gasto de proyectos, pues la existencia del local viene a ayudar en la exposición de la calidad y valor agregado de la marca.

### Gráfico 3. Funcionamiento de la situación financiera 2021 de las categorías de la marca



Fuente: gráficos suministrados por la empresa Chimpa, análisis de ventas de un año de operación.

Por ello, uno de los puntos a desarrollar en la metodología de la investigación es hacer un estudio para cada categoría.

### 2.3. Estrategia actual para la mueblería ecológica Chimpa Diseño Sostenible S.R.L

La empresa les brinda mayor energía a los proyectos, ya que son estos los que ayudan a la empresa a mantenerse. La logística actual consiste en mantener las necesidades de categorías actualizadas con una persona por categoría.

#### 2.3.1. Estrategia de mercadeo utilizada actualmente para la comercialización

Según la señorita Quirós, la marca ha logrado sus metas a través de una mezcla de mercado que se diferencia por su valor agregado en cuanto a sus productos. Cada vez son más las personas que llegan con proyectos únicos, por medio del sello de *masterpiece*, que la empresa busca transmitir al cliente.

#### Valor agregado de la marca

Chimpa se diferencia en el mercado porque la madera de sus muebles proviene de árboles caídos, maderas rescatadas y fincas de reforestación; tiene un factor ecológico que gusta a sus clientes. Brinda diseños exclusivos, ofrece servicio personalizado, apoya a productores nacionales y a pequeños emprendedores. El centro de la empresa, la sostenibilidad y

efectividad en la operatividad actual son valores que han ayudado al crecimiento exponencial que presenta.

La mezcla de mercado de la empresa, según Ximena Quirós se compone de la siguiente forma:

**Tabla 1.** Mezcla de mercadeo de Chimpa Lindora.

<p>Producto</p>	<p>Chimpa ofrece muebles de diseño únicos, se alinea con el aspecto natural de la materia prima, por lo que muchas de sus mesas son de tucas enteras de árboles caídos.</p> <p>Busca contar una historia con sus diseños y materia prima. Para ello se obtienen árboles caídos que se secan por procesos naturales. Se especializa en el diseño industrial de mezcla de metal y madera.</p> <p>Las artesanías en su mayoría son diseños de la señorita Ximena Quirós, pero se abre la opción a que ingresen diseños de los mismos proveedores, su rotación en la tienda es de 3-6 meses aproximadamente.</p>
<p>Plaza</p>	<p>Al momento de desarrollo de la presente investigación, se contaba con un reto en su posicionamiento, pues la tienda física está en una esquina muy escondida de la Plaza Futura en Lindora. Para ello, se estaba gestionando la instalación de un rótulo en la carretera principal del edificio, para promocionar la tienda.</p> <p>En cuanto al espacio, se cuenta con una muestra de muebles que se pueden hacer por proyectos y artesanías con detalles especiales de diferentes lugares del país.</p>



<p>Precio</p>	<p>Se utiliza la estrategia de precio <i>premium</i>. Los muebles son de calidad, por lo que un mueble podría durar más de 20 años, es esa seguridad y buen trabajo que respaldan la marca y que generan como resultado su estrategia de precio. Las artesanías implican movimientos logísticos desgastantes y alto costo, pero se realiza la inversión porque el resultado de cada pieza es de alta calidad, lo que quiere decir que <i>premium</i> también se aplica a la categoría de artesanías.</p> <p>Los proyectos al ser tan artesanales implican muchos gastos, por ejemplo, el proceso de recuperación de un árbol caído, que involucra maquinaria pesada y meses de secado al natural por lo que aumenta el valor de cada pieza, la cual se torna distinguida bajo la modalidad <i>premium</i>.</p>
<p>Promoción</p>	<p>A nivel de promoción la empresa busca el posicionamiento en redes sociales, con la intención de llegar a más personas. Se apoya en su valor agregado de calidad y diseño.</p> <p>En un apartado más adelante se menciona más ampliamente el plan de mercadeo actual, conformado por las tácticas aplicadas durante el último año.</p>
<p>Personas</p>	<p>Chimpa busca que el nicho de mercado al que apunta tanto en línea como al que recibe en el espacio físico sea tratado con un excelente servicio al cliente, con un equipo efectivo que resuelva y brinde aspectos de mejora para la marca.</p> <p>El cliente debe quedar satisfecho para generar recomendaciones o la publicidad “de boca en boca”.</p>

Procesos	<p>Para cumplir con los procesos de la empresa se cuenta con protocolos de operación diaria, con lo que se dividen tareas entre los grupos jerárquicos.</p> <p>De previo se detallaron los procesos de la marca para su operación, los cuales buscan responder a la flor de servicio (enfocado, principalmente, en los dos grupos. (Grupo facilitador: información, toma de pedidos, facturación y pago. Grupo de mejora: servicios de consulta, hospitalidad, cuidado).</p>
Presentación	<p>Chimpa busca que su presentación impacte con lo mejor en las mentes de las personas y esto que se alinee con los objetivos de ser una marca de calidad <i>premium</i> y ecológica, con lo que el cliente meta obtiene, ve y expresa (boca en boca).</p>

Fuente: entrevista efectuada a Ximena Quirós.

### 2.3.2. Plan de mercadeo desarrollado al momento de la investigación

Según la propietaria, Chimpa busca aumentar ventas como todas las empresas. Su plan de mercadeo se basa en una metodología creada por Hubspot (desarrollador y comercializador de productos de software) que focaliza el atraer los clientes y no salir a buscarlos, como lo hace mucha de la competencia. A esta estrategia se le llama Inbound marketing.

**Inbound marketing:** esta es una metodología que busca atraer al cliente por medio del ofrecimiento del valor desde que se muestra el acercamiento hasta que se convierte en un cliente fidelizado. Esta metodología Chimpa la aplica mediante dos estrategias:

1. **Marketing de redes sociales:** se apuesta a tener un mayor rango de visitas presenciales por un mayor rango de exposición. Sin embargo, no se garantiza más que aumento en los seguidores en redes sociales y actividades que inducen a la interacción y mejor percepción del cliente.
2. **Storytelling:** la marca busca contar una historia tanto propia como de sus productos. Por esto, cada *post* en redes sociales y estrategias de comunicación, como los videos, deben relatar la historia de Chimpa y provocar un sentimiento en el cliente.

Estas estrategias llevan al desarrollo de tácticas para el alcance de objetivos en ventas y posicionamiento, ejemplo de ellas son:

**Pricing:** El *pricing* se destaca como una táctica estratégica, pues abre camino para la justificación de su calidad durante el discurso de ventas. Es importante destacar que las personas adquieren muebles únicos y duraderos, lo cual otorga valor al precio.

1. **Discurso de ventas:** las personas colaboradoras expresan mediante el discurso de ventas los principios de la empresa. Este es un dato que motiva a las personas a consumir. Las ventas se manejan bajo estricta transparencia; al cliente se le describe con claridad el producto.
2. **Branding:** Mediante el servicio de *branding*, contratado por la empresa, se exponen los valores y principios bajo los que se trabaja a los clientes virtuales. Se utiliza para conectar al cliente con los productos, aunque se enfoca principalmente en la artesanía y no tanto en los proyectos personales. Este aspecto se ha cambiado, pues es necesaria la exposición de proyectos.

#### **Contabilidad:**

Se contratan servicios profesionales de contabilidad para llevar el orden financiero, legal y contable que ayuda al momento de la toma de decisiones. Esto debido a que las posiciones de la empresa se basan exclusivamente en el control interno de operación de las categorías de producto de la marca.

#### **Servicio personalizado:**

Esta ha sido una de las variables que distingue la marca. Las personas se sienten a gusto con los colaboradores, lo que hace que se forme una relación de clientela a largo plazo. Mismo detalle con los proveedores que ayudan a la empresa a operar de buena forma.

#### **Tácticas digitales:**

1. **Catálogo:** se debe preparar un catálogo para la empresa en el cual se visualicen los productos expuestos en la tienda de Lindora y del Pacífico Norte. A esto se adicionarán imágenes de proyectos personales desarrollados por la marca. Este catálogo debe encontrarse listo para la apertura de la tienda Chimpa Playa Flamingo.

1. **Video promocional:** se encuentra en desarrollo un video por proveedor para que los clientes conozcan a las personas que están detrás de cada pieza. Se está en contacto con cada proveedor a través de la solicitud de una serie de videos con una estructura de *storytelling* pensado en conjunto con la gerencia y mercadeo.
2. **Rifas:** se utilizan las redes sociales de la empresa para promocionar las diferentes actividades trimestrales. Dichas actividades se han establecido como rifas o la regalía de uno de los muebles de la tienda entre las personas que compran. Estas ayudan a la recolección de datos para el envío de los catálogos.

Esas son algunas tácticas implementadas para un desarrollo orgánico. A nivel publicitario no se han realizado pagos de pautas por lo que el crecimiento en la red de Instagram se debe principalmente a *giveaway* que se realizan con dicha finalidad de aumentar seguidores y en conjunto con otras marcas.

### 2.3.3. Resultados actuales

La empresa ha desarrollado cambios a nivel administrativo en conjunto con los servicios profesionales adquiridos. Estos han ayudado a crecer de un 33% en agosto 2020 a un 52% en julio 2021, es decir un 19% en un año.

**Tabla 2.** Tabla de márgenes de proveedores para Chimpa Lindora

Rentabilidad por Producto -							
Proveedor	Margen Bruto						
	Agosto	Julio	Junio	Mayo	Abril	Marzo	Febrero-enero
Proyectos en cu	39%	52%	53%	63%	25%	25%	-
Chimpa-Palo alt	37%	36%	36%	39%	36%	36%	37%
Chimpa-José	66%	66%	71%	71%	65%	65%	67%
Chimpa-Luis	53%	-	-	-	-	-	-
Chimpa-Cristoba	72%	72%	72%	71%	66%	66%	-
Ossenbach	58%	56%	56%	56%	48%	48%	42%
Tejidos	57%	57%	57%	57%	50%	50%	50%
Arte en majagua	62%	63%	60%	60%	52%	52%	46%
Entrenudos	63%	64%	64%	64%	54%	54%	42%
Arte en piedra	69%	70%	69%	69%	65%	65%	-
Trillo azul	74%	75%	70%	65%	59%	59%	51%
Kabek Suculent	61%	62%	62%	57%	51%	51%	50%
Arte con Bejuco	62%	70%	70%	70%	66%	66%	-
<b>Adquisiciones N</b>	<b>60%</b>	<b>62%</b>	<b>62%</b>	<b>62%</b>	<b>53%</b>	<b>53%</b>	<b>48%</b>
Decoraplant	53%	53%	53%	53%	48%	48%	14%
Tanzi Accesorios	31%	31%	31%	29%	29%	29%	28%
Artizan Studio	23%	23%	23%	23%	23%	23%	30%
Materia Rosa	39%	40%	40%	40%	30%	30%	24%
Rattan	40%	40%	40%	40%	40%	40%	30%
Hamacarena	27%	-	-	34%	22%	22%	-
Chispa	48%	-	-	-	-	-	-
<b>Consignas Mage</b>	<b>37%</b>	<b>37%</b>	<b>37%</b>	<b>36%</b>	<b>34%</b>	<b>30%</b>	<b>25%</b>
<b>Margen bruto ti</b>	<b>52%</b>	<b>55%</b>	<b>55%</b>	<b>53%</b>	<b>47%</b>	<b>45%</b>	<b>38%</b>

Fuente: información suministrada por la empresa Chimpa, análisis de ventas de un año de operación.

En el cuadro anterior se visualiza en marzo de 2021 un crecimiento que se ha mantenido hasta agosto 2021. Estos resultados serán la base de medición de crecimiento de Chimpa en otra localidad, es decir, en su expansión, que se retomará en el siguiente capítulo.

## **2.4. Descripción del mercado mueblero a nivel nacional**

La señorita Quirós menciona que la situación de pandemia ha logrado que muchos emprendedores se vuelvan creativos para captar más clientes. Es por ello por lo que se encuentran muchas personas con empresas de venta de muebles a precios muy bajos, pues logran conseguir madera genérica, es decir, aunque es legal proviene de prácticas industrializadas.

En eso consiste la competencia física de Chimpa, muebles industrializados o importados que abaratan precios. Por eso Chimpa se enfoca en que sus productos son muebles nacionales.

Lo cierto es que en Costa Rica existen gran cantidad de mueblerías. Sin embargo, Chimpa no es una mueblería ordinaria, sino que va más allá y busca que los procesos para la terminación de un mueble sean los más amigables con el medio ambiente. Adicionalmente, se considera una galería que vende piezas de arte diseñadas para los distintos gustos.

Se puede mencionar que un competidor directo a nivel nacional es Nalakalu, una mueblería con una línea de posicionamiento muy similar a la de Chimpa: muebles sofisticados, lujosos y *premium* con la excepción de que no comercializan artesanía. Como competencia también se cuenta a Euromobilia, a pesar de no ir en la línea de lo artesanal y personalizado, pero es la primera mueblería en obtener certificación de carbono neutral en Costa Rica; es competencia a nivel ecológico.

### **2.4.1. Cuantificación del consumo muebles a nivel nacional**

Comenta la señorita Ximena Quirós, la dueña de la empresa, que en los años de experiencia que ha tenido con la marca ha visto muchos competidores que basan sus estrategias en comercializar bajo cantidad y no calidad. Lo que hace diferente a Chimpa son todos los procesos que encarecen sus precios y, por ende, la producción es menor, pero con mayores márgenes. Chimpa no compite por cantidad al ser una empresa de carácter artesanal y de atención a los detalles.

### 2.4.2. Principales competidores

Al momento de la investigación, Chimpa competía directamente con otras cuatro mueblerías en un radio de tres kilómetros. Sin embargo, ha de indicarse que esta competencia no tiene el mismo concepto de Chimpa, pero suelen coincidir en algunos servicios que brindan, por ejemplo: diseño y la categoría *premium* con diferente perspectiva. Esta es una de las razones por las cuales se propone obtener ventaja competitiva a partir del valor agregado del producto Chimpa que llama la atención del cliente.

Dentro de las mueblerías identificadas como competencia directa de forma física de Chimpa y que se encuentran alrededor están: 760 DECO, Studio Muebleria Premium Lindora, Lindora design center e Innova; de manera que cada una cuenta con una cartera de productos variada. A continuación, se profundiza en cada una de ellas:

#### 1. 760 DECO

Se muestra al público como proveedora de innovación, diseño, personalizadores y restauradores. En general se compite por concepto de decoración de espacio interno, ya que no enfatiza ninguna iniciativa de razón social empresarial. Se encuentra en Facebook e Instagram, su evaluación en Google es de cinco estrellas, es decir que según la experiencia de usuarios es un lugar recomendado. Ofrecen tapizados que Chimpa no ofrece en sus muebles.

#### 1. Studio Mueblería Premium Lindora

Esta mueblería se muestra al público como especialista en diseño económico y *premium*. Se encuentra a 300 metros de Chimpa. No compite con Chimpa en precio, ya que los productos que ofrecen son mucho más baratos, pero aun así son *premium*; aspecto en el que compite con la marca. Sin embargo, en una visita al lugar se constató que los muebles no eran fabricados con el estilo natural de Chimpa, sino metalizados y modernos.

#### 1. Lindora *design center*

Esta mueblería compite con Chimpa por variedad de productos y diseño. Ofrece pisos, puertas, cocinas, closets, *wallpaper*, muebles, accesorios, acabados y diseño interno de espacios habitacionales. Compite con Chimpa en cuanto a ofrecer la opción de

personalización del mobiliario. Sin embargo, no muestran un valor agregado por producto como sí lo hace Chimpa a través de la sostenibilidad y el encadenamiento productivo. Cuenta con redes sociales como Facebook e Instagram.

#### **1. Innova**

Compite con Chimpa en cuanto a garantía, diseño y variedad de productos. Sus valoraciones por clientes son muy buenas a través del profesionalismo y la excelencia en la producción. Este se puede considerar el competidor cercano más importante en tanto los efectos de la percepción del cliente y que se debe estudiar más a fondo, pues Chimpa busca las mismas respuestas de parte de su público meta.

En general la competencia de Chimpa está ligada más a los productos que al valor agregado, ya que es Chimpa la que busca ser resaltada y recordada entre sus clientes por vender más que un mueble, una historia.

#### **2.4.3. Posicionamiento de la empresa**

Gracias a los servicios de *branding* que contrata la empresa se ha logrado desarrollar su metodología de *Inbound marketing* (atraer al cliente). Así, ha conseguido posicionarse por medio de la página web e Instagram, principalmente. Las mediciones se hacen a través de Google analytics para poder saber cuál es el crecimiento y demás detalles de la marca en línea.

Los mejores resultados se han logrado cuando se unen fuerzas entre socios comerciales donde se realizan actividades de *giveaway*. Esto responde a tácticas del plan de mercadeo de la marca que fomentan su posicionamiento.

La empresa cuenta con mucha competencia alrededor, muchas mueblerías. Sin embargo, ninguna tiene el valor agregado que brinda Chimpa al cliente.

Al igual que los resultados financieros de la empresa, vistos anteriormente, Chimpa ha visualizado un cambio al alza en la visitación de la tienda física en el transcurso de un año. Tales logros se atañen a la estrategia de *Inbound marketing* y al buen desempeño de los colaboradores y sus discursos de ventas.

#### 2.4.4. Segmentación de mercado

A continuación, se describe el segmento de mercado que la empresa ha estudiado durante el 2020, por medio de encuestas y conversaciones con los clientes, proveedores y dirección de la marca. En esta línea de pensamiento se plantean las siguientes áreas de interés.

1. Decoración de espacio interno pre y post construcción.
2. Diseñadores de interiores.
3. Artesanía y decoración de lujo.
4. Empresas intermediarias de logística.
5. Estudios de arquitectura.
6. Hoteles.
7. Consultores de proyectos.
8. Bufete de Abogados.
9. Empresas de *retail*.

El nicho de mercado al que se dirige Chimpa Lindora son personas que buscan “cosas diferentes” principalmente del cantón de Santa Ana, más adelante se ilustra la investigación elaborada por el área administrativa y directiva para reconocer el *buyer* persona actual.

#### 2.4.5. Mercado meta actual

En una etapa inicial Chimpa presentaba mucha incertidumbre, pues abrió sus operaciones con una tienda en medio de la pandemia por COVID-19 en el 2020. De manera experimental, el equipo de la marca empezó a estudiar el mercado de la tienda.

Al evidenciar el valor agregado que tiene Chimpa, el equipo optó por el desarrollo de una estrategia de asociación de la marca con el certificado de carbono neutral. Esto para darle más seguridad al cliente de que efectivamente cumplían protocolos de sostenibilidad, calidad y diseño. El estudio se realiza al constatar que el cliente que se atrae no notó la diferencia a otros productores de muebles en cuanto a sostenibilidad.

El mercado de Chimpa es profesional, clientes que buscan saber qué hay detrás de lo que adquieren, que ven valor en lo diferente, por ello esa estrategia de diferenciación de cara a



cliente sigue en pie. Sin embargo, dentro de los resultados arrojados se muestra la necesidad de una gran inversión, con la que no se cuenta en el momento, por lo que se propone ser carbono neutral en el 2024.

Para conocer el mercado meta, el equipo de la marca ha desarrollado diferentes investigaciones:

1. **Estrategias de diferenciación de mercadeo:** esta investigación arroja resultados que ayudan al desarrollo de la actual estrategia de atracción *Inbound marketing*, en la cual se identifica que es efectivamente el valor agregado que atrae al cliente.
2. **Estrategias de comunicación:** gracias a ello se estableció el perfil del cliente meta de Chimpa y se recomendó el desarrollo de videos que dieran a conocer el detrás de la marca.
3. **Customer Journey Map:** Esta es una herramienta que ha ayudado a que el cliente tenga una mejor percepción de la plaza que tiene la marca. La marca ha logrado evidenciar el por qué y el cómo de cada artículo en el discurso de ventas, así como la ruta que el cliente hace en el espacio, lo que permitió posicionarse en el lugar de cliente y mejorar los aspectos que eran mal percibidos en el espacio.

A continuación, se presenta el perfil de cliente según los segmentos de mercados expuestos anteriormente. Esta información es suministrada por la empresa Chimpa, después de realizar encuestas y entrevistas a sus clientes.

**Tabla 3.** Segmentación de mercado establecido por la marcha Chimpa para Lindora

Segmentación de mercado Chimpa	Buyer persona
<p><b>Psicográfico:</b></p> <p>Cómo piensa, qué desea y cuál es su estilo de vida. Para crear una relación sólida. Para esta descripción se usarán las características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Valores.</li> <li>● Actividades.</li> <li>● Pasatiempos.</li> <li>● Prioridades.</li> <li>● Estilo de vida.</li> <li>● Rasgos psicológicos.</li> <li>● Creencias.</li> <li>● Motivaciones.</li> </ul>	<p>El cliente regular del <i>showroom</i> Chimpa se destaca por identificarse inmediatamente con las palabras “artesanal”, “hecho a mano”, “costarricense”, “local”. Les gusta el discurso de ventas, pues proporciona información de manera rápida y genera interés.</p> <p>Varios coinciden que Chimpa tiene un estilo bohemio natural donde combina diseño actual sofisticado de muebles, que reflejan solidez y, por ende, calidad (un mueble fuerte). Incluso se ha usado la palabra “rústico” para describir la apariencia de los muebles como sólidos.</p> <p>Esto nos dice que el cliente es una persona que busca solidez, a largo plazo e invita a generar esa relación a duradera que buscamos mantener como empresa.</p> <p>Los clientes a los que apunta Chimpa son personas de alto estatus social que están en remodelación de su casa o en construcción de nuevos proyectos.</p> <p>Son personas en su mayoría semi conservadoras, muy familiares (mencionan que Chimpa supe regalos para toda la familia), personas de negocios, diseñadores, decoradores de interiores, extranjeros.</p> <p>Con un estilo de vida sofisticado y natural, con educación universitaria que relaciona precio con el valor de la pieza, humaniza que detrás de la pieza hay una persona.</p> <p>Identificados con los valores ecológicos, filantrópicos, humanitarios, conscientes, educación emocional, que da valor a lo intangible.</p>

<b>Segmentación de mercado Chimpa</b>	<b>Buyer persona</b>
<p>“Buscamos hacer a tu marca más humana”.</p>	<p>Motivado por ver sus espacios renovados con energías más neutras, bohemias y naturales.</p> <p>Personas con influencia en redes sociales, quienes buscan que sus casas tengan un estilo diferente al común.</p>

Segmentación de mercado Chimpa	<i>Buyer persona</i>
<b>Social</b>	<p>Clase social alta y con un nivel de poder adquisitivo alto. Con viviendas en condominios o casas propias donde poder exhibir la pieza de arte.</p> <p>Se apunta a clientes que busquen un cambio social en cuanto a la forma de funcionar del mundo en el que la mayoría de las cosas que se adquieren son plástico; personas que quieran un cambio, personas que busquen en el producto que se ofrece exclusividad por su elaboración.</p> <p>Como empresa se debe tener un certificado que demuestre lo sustentable a los consumidores, tener un respaldo.</p> <p>El cliente busca que al invertir su dinero el trato sea excelente y algún tipo de reconocimiento por medio de descuentos. Busca tener algún tipo de seguridad al comprar el artículo, que será de calidad y que tendrá garantía.</p>
<b>Económico</b>	<p>Es una persona con ingreso fijo, con estabilidad económica, jefe de hogar, varios de ellos prontos a pensionarse o retirarse.</p> <p>Inversores en darle vida a una casa, sin importar cuánto cueste mientras esté en armonía con el estilo que le brinda a la casa.</p> <p>A pesar de atravesar una pandemia las personas salen a comprar. Su compra no significa que no hayan ido a visitar otras tiendas de muebles antes, al final se deciden por los productos Chimpa.</p> <p>Buscan que su dinero sea bien invertido, ejemplo de eso es que busquen que sus artesanías sean funcionales.</p>

Segmentación de mercado Chimpa	Buyer persona
<p><b>Demográfico</b></p> <p>Se estudia la población a la que Chimpa puede verse expuesta, con el análisis primario de dónde está ubicado.</p> <p>Algunos factores para tomar en consideración son: el sexo, la edad, estado civil, relación entre los clientes, ingresos, educación, religión, situación laboral, idioma que habla.</p>	<p>Se han registrado visitas en su mayoría de la GAM. Chimpa está ubicado en una plaza comercial que recién inicia sus operaciones, la marca está ubicada entre tres restaurantes. Además, está rodeada de plazas comerciales como Momentum, supermercados como Automercados, sucursal y servicentro del BAC, a 100 metros del hotel Holiday Inn, y algunos restaurantes.</p> <p>La mayoría del tiempo compran mujeres en el rango de los 25 a los 70 años, sin embargo, también se registran compras importantes de hombres. Los compradores Chimpa ven más interés en la pieza de arte que en el precio, no insisten en rebajas, lo cual lleva a decir que se encuentran en una buena situación económica por sus buenos trabajos o ingresos constantes.</p> <p>Ingresan miembros de familia, parejas, miembros de reuniones o personas que quieren llevar un <i>souvenir</i>. En las encuestas realizadas anteriormente por la empresa se demuestra que las personas que compran en el <i>showroom</i> son personas con estudios universitarios. Un sector más consciente del entorno.</p> <p>Se cuenta con visitas de extranjeros, no solo estadounidenses, esto se puede explicar gracias al hotel que se tiene cerca.</p>

Fuente: elaboración propia, según datos del segmento de mercado de la empresa Chimpa.

#### 2.4.5.1. Perfil del consumidor

Se presentan encuestas que generan *insights* y estudios minuciosos de observaciones realizadas por la empresa a sus clientes, durante un año de funcionamiento. Estas encuestas miden grados de aceptación a los conceptos de la marca, desde el concepto ecológico hasta las emociones generadas por la marca.

Gracias al trabajo de investigación del cliente que ha mantenido la marca se logran definir los perfiles de los compradores para ambas categorías de la marca. Estos perfiles ayudan a tener más claro el tipo de diseños, precios, estrategias que se deben usar durante la introducción de la marca a un mercado. Es decir, son perfiles que se obtendrán de la zona de estudio.

A continuación, se brindan los perfiles al momento de la investigación, según las personas que llegan a Chimpa Lindora:

**Tabla 4.** Perfil de cliente establecido por la marca Chimpa para Lindora

<b>Perfil del cliente por categoría</b>
Categoría 1, Artesanía: Andrea, mujer adulta con valores familiares y necesidad de la decoración de un espacio. Busca piezas de calidad para la decoración.  Categoría 2, proyectos personales: Diego, necesita que le ayuden a complementar la construcción de su casa con muebles

**Los *insight* generados por la empresa tras realizar investigaciones con sus clientes actuales resumen el perfil en:**

Holístico

Filantrópico

Realizado

Planeador

Se visualiza estable a futuro

Aprecia la diferenciación

Solidario

Aprecia el arte

Empático

D. Apoyo emprendedor

L. Busca confianza

Fuente: elaboración propia, según datos del segmento de mercado de la empresa Chimpa

#### **2.4.5.2. Cadena de abasto**

Chimpa se abastece mediante subcontratación. El estilo gerencial consiste en captar posibles oportunidades en el discurso de ventas que se tiene con los clientes para mezclar esa información con los recursos con los que cuenta la empresa, con lo que se da vida a diferentes diseños de muebles o artesanía.

La cadena de abasto de la categoría de proyectos personales inicia en una necesidad producida por un cliente. A diferencia de la cadena de abasto de las artesanías, que inician con el ofrecimiento de productos en su mayoría diseñados por la empresa a los clientes; en otros casos se venden diseños de los mismos artesanos. En cualquiera de los dos ciclos de abasto se contratan los servicios de otros artesanos que ayudan a cumplir con el proyecto o concluir en una venta en la tienda.

En el capítulo tercero se analiza cómo se pretende sostener una tienda más para la marca desde su cadena de abasto.

### 2.4.5.3. Parámetros de control

Los parámetros de control están sujetos a los puestos jerárquicos. Por ejemplo, cuando se debe realizar un pedido de artesanía para la tienda todas las partes están involucradas: el diseño es evaluado por la gerencia, las cantidades y contacto con proveedoras son medidos por la administradora y asistente administrativa.

En cuanto a los resultados de la empresa, se realiza un comité trimestral, que da una guía en función de complementar los resultados del periodo. Actualmente, los parámetros que se llevan para medir progresos son los análisis de ventas, estados de resultados, análisis de margen, entre otros.

Se constituye un equipo de trabajo efectivo donde se respetan las jerarquías, así como las responsabilidades y controles de cada área. Esto ayuda a maximizar los recursos, pues se realiza un cierre efectivo todos los meses entre gerencia, administración, mercadeo, contabilidad y finanzas.

### 2.4.6. Contextualización del macro entorno

Para contextualizar, se ha mencionado con anterioridad que Chimpa tiene un sector de mercado costero establecido por hoteles y casas de playa. La empresa busca ampliarse al Pacífico Norte mediante un estudio de mercado que presente la viabilidad de establecer una tienda en el sector o no.

Según datos de la fundadora, desde que empezó con la marca, la categoría de los proyectos personales ha sido la clave del éxito, ya que llegan diferentes clientes con necesidades similares, todos tiene en común el factor de la búsqueda de calidad.

Cada proyecto Chimpa es 100% personalizado, con seguimiento y transparencia en los detalles para que el cliente se mantenga a lo largo del tiempo. Se busca encontrar, por medio de la estrategia de *benchmarking*, a los competidores en zonas específicas del Pacífico Norte que se acoplen a esta característica distintiva de Chimpa, esto ayudará a entender el comportamiento de las empresas del sector mueblero de la zona.

Durante la trayectoria de la marca, la fundadora, la señorita Ximena Quirós, ha concluido que un sector que representa ingresos más constantes para la empresa es el Pacífico Norte. Es esta



la principal razón de la incursión de este plan de mercadeo, la posibilidad de aprovechar un mercado de necesidades de complementación de espacio interno.

#### 2.4.7. Acercamiento al área de estudio

Dado que el Pacífico Norte es muy extenso, la empresa Chimpa toma como punto medio la playa de Nosara en Guanacaste para referirse al Pacífico Norte-Sur; para las playas de Nosara hacia el Sur (Santa Teresa, Malpaís, Paquera, entre otras) y se refiere al Pacífico Norte-Norte al hablar de las playas que van de Nosara hacia el Norte (Avellanas, Tamarindo, Flamingo, Danta, entre otras). Dicho estudio se delimita a esta última zona por ciertos factores de relevancia para la marca y la dueña:

1. Se buscan principalmente zonas donde se hayan realizado proyectos con anterioridad.
2. Basándose en antecedentes y experiencias durante la operación de la marca, muestran que se necesita de lugares accesibles para el equipo.
3. Se valoran factores como la cercanía actual de Lindora con el Aeropuerto Juan Santamaría, en Alajuela y la afluencia de personas nacionales y turistas.
4. Se estima un lugar donde se concentre la mayor población del cliente meta AA (Alto poder adquisitivo).
5. Se propone un sitio que denote necesidades de complementación de espacio interno superior al resto de lugares presentes en las zonas costeras.

Al tomarse como referencia los factores antes mencionados, se determina que los lugares factibles para el desarrollo de una tienda Chimpa en el Pacífico Norte son alrededores de playas privadas por su afluencia de personas AA, cercanía con condominios y su interacción con el turista.

**Tabla 5.** Cantones de estudio en Pacífico Norte para apertura de tienda Chimpa

Cantón y población	Atractivo aprovechable
Liberia	Aeropuerto Daniel Oduber: este es una plaza que no se toma en cuenta para la presente investigación, pero sí es importante para un futuro movimiento comercial de la empresa.

Santa Cruz	<p>Marina de Flamingo: un proyecto clausurado en 2004 por malas prácticas ambientales que abre sus puertas con el distintivo de estar en regla con las obligaciones ambientales pertinentes.</p> <p>Las catalinas: este es un proyecto de gran atracción para el público meta de Chimpa, por lo que será evaluado en el siguiente capítulo.</p>
------------	---

Fuente: elaboración propia, con datos basados en la población cantonal del INEC, 2019.

Con estos cantones seleccionados, en el siguiente capítulo se procederá a desarrollar una metodología de investigación compuesta por herramientas de estudio de mercado que ayudan a generar información que indique el lugar más propicio para desarrollar una segunda tienda en el Pacífico Norte.

### Capítulo III

#### **3. Investigación del mercado para la marca Chimpa Diseño Sostenible S.R.L**

Previo a la expansión de una empresa, hacia un nuevo nicho de mercado, es vital determinarlo y caracterizarlo, lo cual fue descrito en el capítulo 1 y 2. Además, con anterioridad se conoció la composición y comportamiento actual de Chimpa, por lo que durante el presente capítulo se desarrolla la metodología de investigación que dio como resultado un plan de mercadeo para la expansión en el Pacífico Norte.

Además, como se mencionó en el capítulo anterior, se selecciona la zona Pacífico Norte-Norte para la apertura de la nueva tienda Chimpa, más específicamente, en la Marina de Flamingo. En este tercer capítulo se desarrollan una serie de herramientas que ayudaron a llegar a esa conclusión. A continuación, se muestran las herramientas, datos y resultados de estudios de campo que se efectuaron y los resultaron vitales para un correcto desarrollo del plan de expansión.

##### **3.1. Justificación de la propuesta**

Chimpa ha sido una marca exitosa al encontrarse en una zona de niveles altos de desarrollo económico, donde convergen los clientes de alto poder adquisitivo. Aunado a ello, al ser el Pacífico Norte una zona tan amplia donde la marca ya desarrolla proyectos personales, el

aprovechar la apertura de una marina en Playa Flamingo, hace que Guanacaste se convierta en una en una meta para la empresa. El desarrollo que se presenta en Guanacaste es vital para la marca, ya que actualmente se cuenta con clientes en la zona. Estos clientes responden a las dos categorías de productos (artesanía y proyectos personales), lo cual da pie a la Dirección de la empresa para tomar la decisión de expandirse en función de los intereses proyectados de la marca.

### 3.2. Diseño de la investigación

De seguido, se exponen tanto el objetivo general como los objetivos específicos de este proyecto. Además, se exponen el tipo de investigación, las estrategias que se realizaron y el método de muestreo que fueron utilizadas.

#### 3.2.1. Objetivo general de la investigación

Se planteó como objetivo general de la investigación crear un plan de mercadeo mediante el análisis de entorno interno y externo de la marca para su expansión hacia el Pacífico Norte, basándose en información histórica de la empresa y en la aplicación de un estudio de mercado que refuerce y actualice información del perfil del cliente, competencia, productos y demás factores de éxito de la marca. Lo anterior por medio de un proceso de planificación, trabajo de campo y proceso de conversión de datos a información.

#### 3.2.2. Objetivos específicos

Para cumplir el propósito principal, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Delimitar la zona y su entorno PESTEL desde lo más general a lo más específico, por medio de entrevistas generales a actores de Guanacaste y entrevistas específicas a actores de Pacífico Norte-Norte, esto con la intención de conocer a la plaza seleccionada. Con ello, se responde a una táctica de acercamiento a los posibles aliados comerciales estratégicos para Chimpa en la Zona Norte.
- Contextualizar el entorno al que se busca introducir la marca, por medio del desarrollo de la táctica de *mystery shopper*, que responde a parte de la estrategia de *benchmarking* para conocer la competencia de la zona.
- Indagar el comportamiento del cliente meta por medio de encuestas aplicadas en el Pacífico Norte-Norte, para lograr un perfil claro del cliente que atiende el nicho de

mercado al que se busca introducir y determinar así las necesidades que Chimpa debe tener en mente al momento de introducirse en el mercado con efectividad y éxito en el propósito.

- Conocer el funcionamiento de la empresa de manera general, que involucra actores en un grupo de co-creación, con el fin de actualizar datos de interés de su operatividad tanto para la empresa como para el desarrollo de la investigación con miras a la expansión en la región Pacífico Norte-Norte.

### 3.2.3. Perfil del cliente meta

Al ser Chimpa una empresa con un mercado muy específico y cuyo valor agregado es vender muebles a base de árboles caídos y artesanías locales como uno de sus actores de éxito, con este estudio se confirmaron patrones de consumo, características de la población del Pacífico Norte-Norte que interesaron a la marca. Los aspectos básicos del cliente del Pacífico Norte-Norte, a efectos de comparación con el cliente actual que tiene Chimpa, son los siguientes:

**Tabla 6.** Factores de estudio del cliente en el Pacífico Norte

Características personales	Consumo	Preferencia	Oportunidad
*Edad *Sexo *Ocupación *Escolaridad *Residencia	Cómo satisfacen necesidades de artesanía y muebles.	Lugar donde adquieren productos.	Oportunidad ideal entre la Marina en Flamingo y Las Catalinas

Fuente: elaboración personal, información relevante para las herramientas

A partir de un acercamiento del perfil de cliente que busca encontrar la marca en el Pacífico Norte-Norte, a continuación, se brindan características de cómo se procedió con el desarrollo de la presente investigación.

### 3.2.4. Técnica de la investigación

Para esta investigación se desarrollaron cuatro herramientas: encuestas, entrevistas, *focus group* con un equipo interdisciplinario y un *mystery shopper*. Cada herramienta tuvo su propia muestra de mercado y con cada una se resolvieron los distintos objetivos específicos

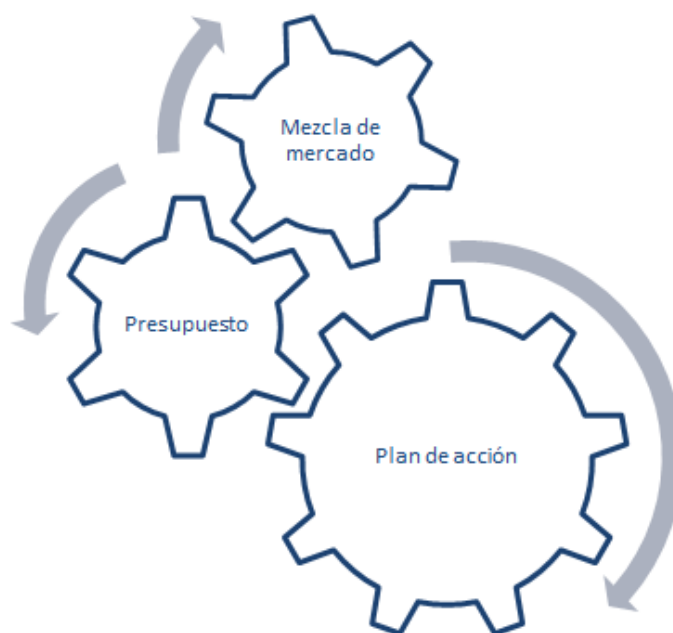
estipulados. Estas herramientas fueron elegidas con base en el fenómeno de estudio y el tipo de investigación, los cuales se exponen de seguido por criterio de idoneidad.

### 3.2.5. Tipo de investigación

La presente investigación es de naturaleza mixta, ya que incorpora en su desarrollo el método de investigación tanto cuantitativo como cualitativo. En cuanto al componente cuantitativo se analizaron variables como precio, edad de la población meta, costos producción, ingresos por ventas, entre otros datos esta naturaleza. Mientras que, en relación con el elemento cualitativo, se investigan variables como ocupación, residencia, poder adquisitivo, percepción de cliente, competencia y otras variables similares.

En relación con el alcance del presente estudio, este consistió en una investigación descriptiva porque ayuda a plantear los pilares del plan de mercadeo; mezcla de mercado, presupuesto y plan de acción. Dichos pilares serán desarrollados en el capítulo cuatro y tuvieron como fuente principal de información los resultados extraídos de las herramientas aplicadas en el capítulo tres.

**Ilustración 3.** Visualización de línea de trabajo para la investigación



Fuente: elaboración propia, pilares del plan de mercadeo.

A continuación, se retoma la metodología de investigación donde se delimitan las herramientas y se da a conocer el procedimiento llevado a cabo para cada una. Esto a partir de los objetivos específicos y los métodos de muestreo.

### 3.3. Metodología de la investigación

En este apartado se expusieron las herramientas aplicadas: entrevistas a profundidad, *mystery shopper*, encuesta y *focus group*, así como la metodología en cada una de ellas, de seguido se expone cada una. Asimismo, se explica en este apartado cómo fueron elegidos los métodos de muestreo para cada una de las herramientas.

#### 3.3.1. Entrevistas a profundidad

Se realizaron seis entrevistas virtuales en total. Cuatro de ellas se caracterizan como generales, ya que ayudaron a contextualizar el entorno en Guanacaste, lo que dio como resultado la definición de factores externos a considerar para la elección de un entorno adecuado para la apertura de la tienda. Además, se aplicaron dos entrevistas a profundidad caracterizadas como específicas, pues ayudaron a contextualizar el entorno en el Pacífico Norte-Norte, lo cual permitió definir la mezcla de mercado y un entorno PESTEL utilizado por empresas de la zona.

#### **Actores que brindaron información en las entrevistas generales sobre Guanacaste:**

La información de estos actores se retomó en los resultados como una idea general de la provincia a la que se desea introducir la marca. Con esto, se dan a conocer aspectos generales como competencia, habitantes de la zona y comportamientos de consumo.

1. Dos personas residentes de los principales cantones de la zona de estudio Carrillo y Santa Cruz: esta entrevista se aplicó con la intención de conocer la provincia de Guanacaste desde un punto de vista local; es decir, para identificar principales zonas de desarrollo, comportamiento de mueblerías aledañas. Con ellos se apunta a verificar que efectivamente el Pacífico Norte-Norte sea el lugar ideal para la tienda Chimpa.
2. Un ejecutivo de ventas de un tour operador en Liberia que ofrece tour al Pacífico Norte-Norte: la encuesta a esta persona fue para valorar un perfil del turismo en masa de la zona y cómo este puede ser aprovechado por Chimpa, pues es uno de los principales tipos de turismo en la zona. Es un nicho importante a efectos de introducción a partir de la artesanía.

3. Una administradora del centro logístico Solarium en Guanacaste: esta entrevista nace como una oportunidad comercial futura para la marca, pues Solarium es un centro logístico compuesto por empresas de la Gran Área Metropolitana que han movilizad o operaciones a Guanacaste. Este centro se ubica al frente del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber.

**Actores que brindaron información específica en las entrevistas sobre el Pacífico Norte-Norte:**

Se recurrió a dos actores principales para Chimpa. Se trata de personas pertenecientes a dos de los segmentos de mercados que atienden la marca y que fueron explicados en el capítulo dos: consultores de proyectos y hotelería. Ambos mercados tienen relación estrecha con personas de alto poder adquisitivo residentes y turistas, que además cuentan con necesidades de muebles o artesanías. Como se indicó de previo en el capítulo dos, esto constituye la oportunidad para que la tienda se abra en Flamingo, gracias al factor diferenciador de una Marina y proyecciones que se generan desde la dirección de la empresa.

1. Gestor de ingresos y reservaciones Hotel Margaritaville Flamingo Resort: el señor Olman Ulate trabaja en el departamento de ventas del hotel Margaritaville Beach Resort Playa Flamingo como gestor de ingresos y gerente de reservaciones. Con esta entrevista se obtuvo un acercamiento al segmento de mercado de turistas que visitan la zona de Flamingo y se conoció sobre sus comportamientos de consumo.

Esta persona aportó información vital, ya que tiene experiencia en realizar reservaciones en un hotel exclusivo en la playa de Flamingo y conoce la situación actual del sector hotelero y turístico del Pacífico Norte-Norte. Esta entrevista permitió, a su vez, consolidar información para la parte cuantitativa de la investigación, ya que brindó porcentajes y nacionalidades de las personas a las que la Chimpa estará expuesta en el sitio.

El factor cualitativo de la herramienta de entrevista consistió en conocer el comportamiento del tipo de cliente que atrae el hotel Margaritaville Beach Resort a la Playa Flamingo. Esta herramienta cualitativa es estratégica dado que se necesita conocer la actividad comercial actual de la zona en la Marina de Flamingo y el contacto que el turista tiene alrededor del hotel. Para ello, se definió la matriz PESTEL para la exposición de datos recopilados en virtud de esta entrevista.

1. Un administrador de proyectos de la zona de Guanacaste: la aplicación de esta entrevista específica concluyó en una mezcla de mercado que es usada actualmente por un grupo de consultorías y de administración de proyectos: Avicennia. Esta empresa es, actualmente, un aliado estratégico de la marca Chimpa con la administración de algunos proyectos personales desarrollados en la región de Guanacaste.

### **3.3.2. Mystery shopper**

Esta herramienta corresponde a la estrategia de *benchmarking*. Ayudó a conocer la competencia en el Pacífico Norte-Norte. La herramienta se limitó a las mueblerías y tiendas de artesanía más cercanas a las Marina de Flamingo, que como se verá más adelante fue el sitio considerado ideal para la apertura de una tienda. Ahora bien, esta herramienta consistió en visitar siete empresas que tuvieran similitud a los productos ofrecidos por la marca Chimpa, las cuales fueron: Nalakalu, Scott Forniture, Sesidea home Costa Rica, Casa y más, Souvenirs Huacas, Souvenir Tamarindo, Souvenir del hotel Magaritaville Flamingo.

Estas empresas competidoras se catalogaron como:

1. Cuatro tiendas de ventas de muebles.
2. Tres tiendas de ventas de artesanía.

Para ejecutar esta herramienta se procedió a visitar el área de estudio Pacífico Norte-Norte, más específicamente, la Playa de Flamingo. Sin embargo, se extendió la zona de aplicación de la herramienta con los lugares más estratégicos que se concluyeron a la luz de las entrevistas específicas, ya que en Flamingo no había una tienda de artesanías o muebles para evaluar. Para el análisis de los datos, se usó un discurso como si se tratase de una persona con deseos de inversión en Costa Rica y con deseos de decorar su nueva casa con muebles y artesanías. La finalidad de esta herramienta fue conocer la competencia y de ella extraer los siguientes datos: precios estimados, productos y perspectivas a futuro para el mercado mueblero y artesano desde los propios actores de dichas empresas en el Pacífico Norte-Norte.

### **3.3.3. Encuestas**

Se realizó una encuesta a 30 asistentes del mercado feria “Verano pop-up” de apoyo al emprendedor local, el cual consistió en un mercado de artesanos locales en el complejo de Las Catalinas en Playa Danta, en el hotel Santarena, durante noviembre de 2021. Se consideró



importante que Chimpa participara de este evento para conocer tanto el perfil de público que se apersonó a la actividad como las preferencias y pretensiones de los asistentes.

Estas encuestas fueron aplicadas a participantes que se acercaron al *stand* de Chimpa. A estas personas se les consultó si querían participar de una encuesta que buscaba definir el perfil del público meta de Chimpa, así como su comportamiento de consumo en las categorías de productos de la marca. Esta encuesta consistió en una entrevista corta, la cual se logró por medio de un discurso rápido que se realizó a los clientes y dueños de marcas que participaron en el “Verano pop-up”.

La encuesta aplicada tuvo dos enfoques para conocer el público que responde a ambas categorías de la marca Chimpa, es decir proyectos personales y artesanías dentro de la zona de estudio en el Pacífico Norte-Norte. Los dos enfoques fueron los siguientes:

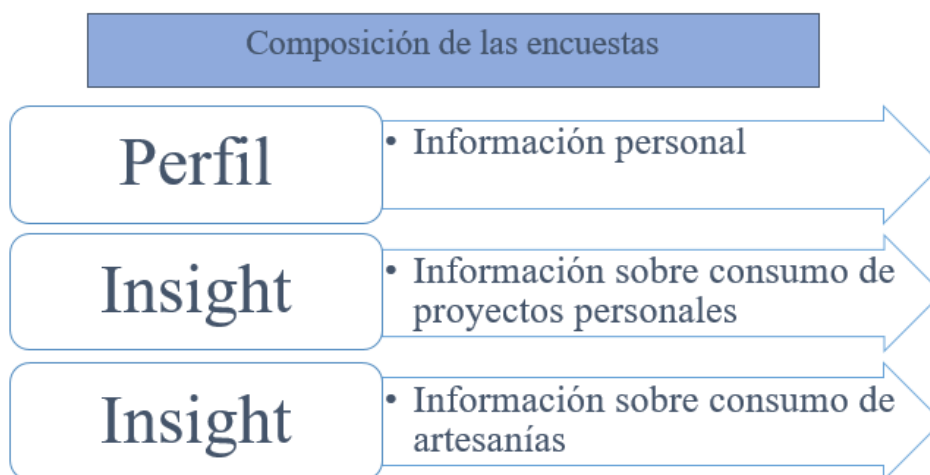
1. Posibles clientes: se realizó una encuesta a 25 de las personas atraídas a la feria “Verano pop-up”. Con ello se pretendió levantar el perfil de posibles clientes en la zona de estudio.
2. Posibles aliados: se encuestaron cinco emprendedores nacionales, quienes participaron de forma activa en la feria “Verano pop-up”. Por la naturaleza de sus emprendimientos, se barajó la posibilidad de considerarlos como aliados estratégicos de Chimpa en la zona.

Esta herramienta tenía como metas:

1. Conocer y definir el perfil del consumidor de artesanías en el Pacífico Norte-Norte.
2. Conocer la competencia a nivel de artesanía.
3. Identificar posibles clientes de proyectos personales, es decir, personas que busquen remodelar o construir un nuevo espacio.

La encuesta se compuso por información personal e información que midió el grado de aceptación de las categorías de productos de la marca.

**Ilustración 4.** Composición de las encuestas



Fuente: elaboración propia de las encuestas aplicadas

La encuesta recolectó datos que ayudaron a que las estrategias y tácticas del plan de mercadeo para la expansión al Pacífico Norte fueran acertadas y de peso. Estas serán explicadas en el capítulo cuarto.

#### **3.3.4. Focus group**

La función de esta herramienta cualitativa fue generar una línea de trabajo impulsada por los mismos actores de Chimpa, focalizados en la apertura en la Zona Pacífico Norte-Norte del país. Además, permitió dar a conocer y corroborar información suministrada por la empresa en cuanto a su funcionamiento actual. Para ello, se reunió a seis actores importantes de ambas categorías de producto de la marca (proyectos personales y artesanía), quienes realizaron diferentes dinámicas, a saber: formulación de preguntas de presentación e introducción al grupo por parte del moderador, formulación de preguntas de transición, método de asociación de preguntas (preguntas de cómo se percibe la marca ante el cliente), desarrollo de un debate sobre la plaza nueva en la región Pacífico Norte-Norte y, finalmente, el levantamiento de un FODA con apoyo directo de los participantes.

Para elegir al grupo de personas que participaron en el desarrollo del *focus group*, primero se catalogó cuáles eran los actores más relevantes en los procesos de Chimpa. En virtud de ello se comprendió que, en el encadenamiento productivo, además de clientes de artesanía y de proyectos personales, participan proveedores y el personal de la empresa. Por ello, se encontró

oportuno que al menos hubiese un representante estratégico de estos roles en la aplicación del *focus group*, a fin de generar resultados comunes, pero obtenidos desde una arista diversa desde el enfoque de cada actor, según su participación en el proceso productivo.

El procedimiento efectivamente desarrollado fue el siguiente:

1. Los actores seleccionados fueron pensados para maximizar la creatividad colectiva que propone la metodología de *design thinking*. Con esto se generó información para crear un FODA que ayudó al plan piloto que se presentó al Comité de la empresa. La retroalimentación que se recibió del Comité está adaptada dentro del plan que se expone en el siguiente capítulo.

La composición del equipo de trabajo para el desarrollo del *focus group* fue de la siguiente manera:

1. Dos colaboradores operativos de la empresa.
2. Dos proveedores.
3. Un cliente de artesanía.
4. Un cliente de proyectos personales.

De seguido se expone cuál fue el método de muestreo adoptado para cada una de las herramientas que así requieren ser desarrolladas.

### **3.3.5. Población de interés**

Como se ha visto hasta el momento, la región de estudio para la apertura de una tienda de Chimpa en Guanacaste se ha focalizado en la zona Pacífico Norte-Norte. Se aspira que la locación cumpla con las condiciones establecidas por la Dirección de la empresa y que cuente con el tipo de cliente de alto poder adquisitivo al que se desea enfocar la marca Chimpa.

A continuación, se presenta cuál fue el cantón elegido, así como los distritos que son más propensos a la apertura de la segunda tienda de la marca Chimpa. Para ello, se tomó de referencia la cercanía a la Marina en Flamingo y la población en los distritos, quienes en principio serían la población de exposición para la marca.

**Tabla 7.** Tabla poblacional

Cantón	Población	Distrito pertinente a la investigación	Población
Santa Cruz	66561 habitantes	<b>Cabo velas</b> (Playa Flamingo)  <b>Tempate</b> (Playa Potrero, Playa Prieta, Playa Penca, Playa Danta)	4060 habitantes  6007 habitantes

Fuente: elaboración propia basado en poblaciones del INEC, 2019.

De seguido se expone cuáles fueron los criterios orientadores para la definición de los muestreos que se aplicaron para las herramientas de estudio.

### 3.3.6. Métodos de muestreo para las herramientas utilizadas

Al ser el Pacífico Norte-Norte una región extensa, se torna complicado aplicar las herramientas de estudio a toda la población. Por lo tanto, en función de la inductividad, se optó por el método de muestreo estadístico, el cual busca crear una muestra representativa de la población meta, con el fin de generar resultados concluyentes para una generalidad poblacional.

#### 3.3.6.1. Muestreo aplicado para focus group

Para el desarrollo del *focus group*, se utilizó el muestreo por cuotas. Resultó importante que actores estratégicos para la marca (tales como proveedores, artesanos, personal de planta o colaboradores y clientes de artesanía, así como de proyectos personales) hayan tenido oportunidad de expresar su opinión sobre la táctica y dirección que podría tener la empresa en esta etapa de expansión. Por ello, se eligió a seis personas, quienes forman un equipo interdisciplinario, que ayudaron a lograr el objetivo de determinación de estrategias de expansión, producto, dirección, clientes, en la nueva locación de la tienda Chimpa.

### **3.3.6.2. Muestreo aplicado para las encuestas en Playa Las Catalinas**

Se tomó una muestra aleatoria con base en la población que asiste a la feria “Verano pop-up” desarrollada en Las Catalinas, Guanacaste. Se escogió este lugar por datos arrojados en las entrevistas a profundidad, así como a partir de la observación de campo que se realizó. El factor relevante para este estudio fue la cercanía con la Playa Flamingo y la Marina, que abre sus puertas en el 2022 y que resulta un lugar donde se plantea abrir una tienda de Chimpa.

La cantidad de muestra está definida en función de las personas de alrededor de estas playas que atiende a este mercado artesanal “Verano pop-up” en el boulevard dentro del complejo de Las Catalinas y al hotel Santarena. Durante el evento hubo un aproximado de 200 personas participantes, de las cuales 25 participaron de la encuesta y se aprovechó a entrevistar a cinco emprendedores que participaron de forma activa en el evento, pero que a su vez adquirieron productos de Chimpa.

## **3.4. Resultados del estudio de campo**

A continuación, se exponen cuáles fueron los datos recabados de las herramientas que se le recomendó aprovechar a Chimpa. Estos constituyen el fundamento necesario para la formulación de la propuesta de expansión que se contempla en el siguiente capítulo de la investigación.

### **3.4.1. Entrevistas generales: resultados generales de Guanacaste**

Las cuatro entrevistas aplicadas, que permitieron comprender el contexto del mercado general de Guanacaste, arrojaron aportes importantes a tener en consideración:

1. No hay tiendas similares a Chimpa; los entrevistados observaron la página web de Chimpa y rescataron la originalidad de los muebles. Mencionaron que se apreciaba mucha calidad en los muebles y que no habían visto ese tipo de mueblerías en Guanacaste. De las cuatro personas entrevistadas, tres mencionaron que los negocios visualizados alrededor eran más similares a talleres de ebanistería, sin tienda de exposición para las obras, lo cual generó la identificación de una ventaja para Chimpa.
2. En cuanto al entorno social se observó la presencia de mucho extranjero que residía en la zona y que, en general, son poseedores de terrenos, casas o negocios, de lo que se colige un estatus económico de interés para el perfil de cliente de Chimpa. Los turistas

de tipo mochileros, de bajos recursos, eran poco usuales en la zona. En cuanto al mercado nacional se presentaba el turismo como principal fuente de desarrollo en la provincia.

3. Se rescata que el turismo en masa era algo usual en la zona Norte-Norte y que no se ha visto tan afectado en función del COVID-19. Sin embargo, es un tipo de turista que responde a viajes económicos, por lo que no andaban en busca de piezas escultóricas y de alto valor.
4. Se encontraron muchas empresas que se sitúan en San José dentro del centro logístico Solarium Guanacaste, como, por ejemplo: Balí, Zen Design, Sykes *call center*, Price Smart, Hotel Hilton Garden Inn., entre otros. El centro logístico Solarium se observó y catalogó como interesante para el posicionamiento de la marca en el lugar, no obstante, se visualiza como una oportunidad para aprovechar a futuro en los procesos comerciales de exportación de la marca, etapa que aún está en desarrollo y, por ende, no es motivo de enfoque en la presente investigación.

En general los cuatro entrevistados coincidieron en que los habitantes que presentaban alto poder adquisitivo de la zona eran muy exigentes en cuanto a calidad, procesos y no escatimaban en gastos para obtener los resultados deseados.

De esta forma, se realizaron tres visitas al área de estudio. También se aplicaron las entrevistas a profundidad que ayudaron a seleccionar las mejores locaciones para los intereses de Chimpa, con el respectivo aval de la dirección de la empresa. Todo esto con el fin de concluir cuál debía ser la ubicación más acertada para Chimpa.

La decisión se tomó a partir de las siguientes consideraciones de la Dirección para cada una de las plazas propuestas. Previo a ver la apreciación de la Dirección con respecto de cada una de las locaciones, se procede a explicar en qué consiste la catalogación: aceptado, aprovechable o rechazado:

1. Aceptado: es aquel lugar que de acuerdo con las posibilidades reales de Chimpa y los intereses de la Dirección de la empresa se considera como la locación elegida para fundar una tienda y que ofrece las mejores condiciones.
2. Aprovechable: en virtud de que el estudio permitió conocer diferentes localidades en torno a la misma zona geográfica, fue posible identificar lugares que podrían ser

aprovechables para Chimpa en el mediano plazo, porque ofrecen posibilidades logísticas y de mercadeo favorables para posicionar productos con eficacia y eficiencia.

3. **Rechazado:** son aquellos lugares analizados y que aportan factores de aprovechamiento mínimos para los intereses expansivos de Chimpa en la región del Pacífico Norte-Norte.

De acuerdo con los parámetros anteriores, se analizaron seis posibles lugares para abrir una tienda Chimpa en la región de Guanacaste. Para cada uno de ellos se indica cuál fue el actor o grupo que aportó la información, así como la herramienta utilizada para dicho propósito. En adición, se aporta cuál fue el criterio de la Dirección de la empresa con respecto de cada uno de los lugares a fin de llegar a una ubicación definitiva.

**Tabla 8.** Evaluación de plazas extraídas de la herramienta entrevistas Generales provincia de Guanacaste, reflejó el análisis realizado con la Dirección de la empresa

Lugar	Método de recolección de datos	Criterios de la Dirección de Chimpa
Santa Teresa	Analizada a partir de entrevista a profundidad.	<b>Aprovechable:</b> el lugar es propenso a generar alianzas estratégicas de promoción de la marca, porque han existido proyectos de Chimpa en la zona.
Playa Tamarindo	Analizada a partir de entrevista general.  El criterio de rechazo de la Dirección de Chimpa se fundamenta en <i>mystery shopper</i> .	<b>Rechazado:</b> el lugar cuenta con poca presencia de posibles clientes que formen parte del nicho de mercado de Chimpa.
	Analizada a partir de entrevista general.	<b>Rechazado:</b> el lugar permite identificar a la competencia de la marca, puesto que se

Lugar	Método de recolección de datos	Criterios de la Dirección de Chimpa
Huacas	El criterio de rechazo de la Dirección de Chimpa se fundamenta en <i>mystery shopper</i> .	encontraba focalizada en este espacio. No obstante, se descarta la locación para la apertura de una tienda por cuanto es un lugar de paso para posibles clientes y además la presencia de otros competidores obligaría a Chimpa a readecuar la estrategia de precio <i>premium</i> , pues impediría posicionarse en la zona.
Aeropuerto Internacional Daniel Oduber	Analizada a través de entrevista a profundidad.	<b>Aprovechable:</b> se establece como un lugar meta en el mediano y largo plazo por su afluencia de población meta, principalmente, para los productos de artesanía porque constituyen ventas rápidas en la modalidad de souvenirs. Además, el eventual tránsito de clientes extranjeros que administren algún proyecto en la zona sería la oportunidad para que se tome en cuenta a Chimpa con el amueblamiento artesanal y de calidad.
Plaza comercial Solarium	Analizada a través de entrevista a profundidad.	<b>Aprovechable:</b> se establece como un lugar meta en el mediano y largo plazo, porque representa una oportunidad para importar o exportar productos de la marca. La posibilidad de contar con un kiosco en esta ubicación generaría una ventaja competitiva en un eventual plan de expansión con miras internacionales.



Lugar	Método de recolección de datos	Criterios de la Dirección de Chimpa
Alrededores de Playa Flamingo	Se selecciona a través de entrevista a profundidad donde se selecciona el lugar.  Se analiza en la encuesta “Pop Up”, mercado de las Catalinas.	<b>Aceptado:</b> el lugar aporta a Chimpa no solo la mezcla ideal de mercado, sino también oportunidades estratégicas adecuadas a un presupuesto que permiten la apertura de una tienda en la cercanía a la Marina. El lugar se retoma en el respectivo plan de acción.

Fuente: elaboración propia con datos de las entrevistas a profundidad realizadas.

La matriz anterior de plaza, generada a partir de las entrevistas aplicadas, muestra que hay lugares que son aptos para un posible desarrollo de la tienda Chimpa. Sin embargo, gracias a la guía de la empresa, se logran aprovechar como posibles puntos de exposición promocional más que lugares a establecer una tienda física, a excepción de Playa Flamingo que fue el lugar seleccionado por la marca.

Cabe indicar que más adelante, en el apartado 3.4.3. del presente capítulo, a través de la herramienta de *mystery shopper*, se retomarán las ubicaciones rechazadas por la Dirección de Chimpa para fundamentar en mayor medida por qué no resultan locaciones viables para la apertura de una tienda de Chimpa.

De seguido, se muestra una matriz PESTEL, extraída de la aplicación de entrevistas específicas del Pacífico Norte-Norte, que se realizó en esta zona por ser la plaza ideal seleccionada por la empresa. Esta matriz ayuda a visualizar el entorno externo al que estará expuesta la marca.

### 3.4.2. Entrevistas a profundidad: Resultados específicos Pacífico Norte-Norte

En adición a las entrevistas generales que recién se retomaron, se desarrollaron dos entrevistas a profundidad para ahondar en la información de la zona Pacífico Norte-Norte.

Para el análisis de la información obtenida, a partir de estas entrevistas a profundidad, se realizó el análisis y descripción del macro entorno en relación con la primera entrevista al señor Olman

Ulate, Reneve Manager del hotel Margaritaville Beach Resort, en Flamingo, lo que generó una matriz PESTEL. Mientras que, para la segunda entrevista a profundidad realizada a una administradora de proyectos de la zona de Guanacaste, se utilizó la herramienta *mystery shopper* a fin de identificar a los principales y eventuales competidores con Chimpa en la región bajo análisis. A su vez, se utilizó esta herramienta para determinar las características de los productos que ofrecen en la zona, para ello, se analizó la información referente a las P's de la mezcla de mercado. Los resultados de las entrevistas se visualizan respectivamente en el apartado 3.4.2.1 y 3.4.2.2.

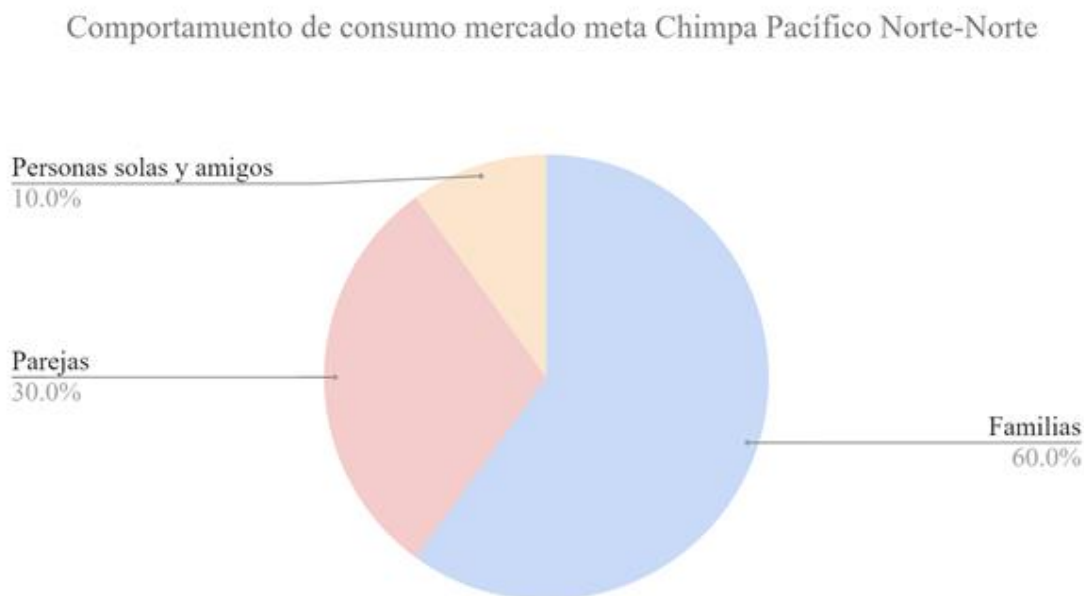
#### **3.4.2.1. Resultado de la primera entrevista a profundidad: Descripción del macro entorno**

De estas entrevistas a profundidad se confirmó que las costas aledañas a la cabecera cantonal de Liberia se presentan como lugares de afluencia para la población meta de alto poder adquisitivo. Por ello, se realizaron entrevistas más específicas al señor Olman Ulate, Reneve Manager del hotel Margaritaville Beach Resort, en Flamingo, sitio que resulta más cercano a la Marina de Flamingo. Se toma como referencia el mercado hotelero, pues como se explicó en el segundo capítulo, es uno de los segmentos de mercados a los que apunta Chimpa por su interés en la artesanía y, además, por su interés en las inversiones inmobiliarias en el país.

Dentro de los resultados que se obtuvieron en esta entrevista a profundidad, el señor Ulate indicó que el mercado al que responde el hotel es a extranjeros especialmente estadounidenses y europeos del Reino Unido. A causa de la emergencia sanitaria, se ha tenido mayor visitación de clientes nacionales de alto poder adquisitivo. Los rangos de edad de los clientes oscilan entre los 30 años y los 50 años, con respecto a la forma de movilidad colectiva se promedia un 60% en familias, 30% en parejas y un 10% en forma individual y en forma grupal sin vínculos afectivos.

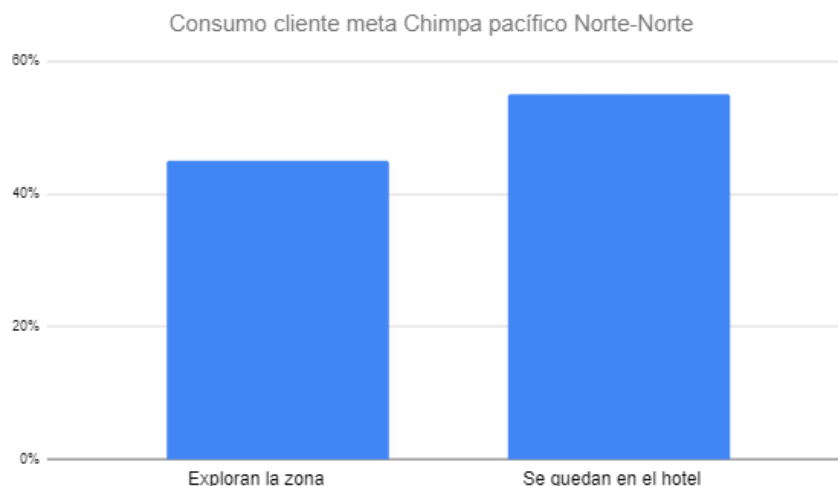
De los resultados generados, se desprende el **Gráfico 4**, el cual visualiza el comportamiento de consumo mercado meta Chimpa en la región Pacífico Norte-Norte. Este mercado familiar será aprovechado por Chimpa en función de las artesanías, pues actualmente las artesanías son compradas mayoritariamente por familias para regalos como *souvenirs* o recuerdos.

**Gráfico 4.** Comportamiento de consumo del mercado meta de Chimpa en el Pacífico Norte-Norte



Fuente: elaboración propia a partir de la entrevista a profundidad al señor Olman Ulate.

El comportamiento del cliente del hotel, según la experiencia del señor Ulate, es se acercan, en promedio, 3500 personas; un 55% de los clientes suele quedarse en las instalaciones del hotel, pues responden a la modalidad todo incluido. El restante 45% sale a explorar los alrededores de la zona. Es ese 45%, un promedio de 1575 personas a las que Chimpa estará expuesta de un solo hotel. Consecuentemente, un comportamiento similar en los hoteles alrededor generaría una mayor clientela para Chimpa.

**Gráfico 5.** Consumo del cliente meta de Chimpa en el Pacífico Norte-Norte

Fuente: elaboración propia de entrevistas específicas.

Del gráfico anterior se colige que de las personas que atiende el hotel un 45 % sale a explorar la zona, lo cual es beneficioso para Chimpa, pues el hotel está muy cerca de la marina.

El plazo de estancia promedio en el hotel son 3.6 días a la semana. El segundo día suele ser cuando desarrollan actividades de compras o de ocio en los alrededores de las instalaciones.

A nivel operativo, para el 2022 el hotel solicitó a todos los clientes el Certificado de Vacunación COVID-19, medida obligatoria a nivel comercial e implementada por el país mediante el Ministerio de Salud para cumplir con el objetivo de inmunidad de rebaño. Esta medida logrará propiciar la atracción de más clientes, pues es una forma de garantizar seguridad a los usuarios, lo que genera un pronóstico de un crecimiento del 10% para el hotel, según la proyección prevista por el señor Ulate.

#### **3.4.2.2. Desarrollo económico en Flamingo**

Con respecto al comportamiento del mercado durante el último año, a causa de la emergencia sanitaria, se ha tenido una reducción de un 25% en los ingresos del hotel. Para el 2022 se proyectó aumentar los ingresos en un 10% por la apertura de fronteras para turistas internacionales y por la inmunización que paulatinamente se ha ido alcanzado por las campañas

de vacunación. Al menos en lo que respecta a la población meta del hotel, que como se indicó, guarda estrecha relación con el nicho de mercado de Chimpa.

Un 60% (un promedio de 2100 personas) de los clientes del hotel Margaritaville Beach Resort suele comprar artesanías y es usual que correspondan a personas que viajan en familia. La moneda que más se usa para las transacciones es el dólar americano por tratarse de una zona turística; es la moneda que mueve la economía de esa zona. La temporada alta de afluencia turística es de diciembre a agosto y la temporada baja de septiembre a noviembre.

El ciclo de vida del mercado que se atiende en la región apunta a ser un mercado establecido, con reconocimiento propio por los diferentes atractivos y cercanía con otras playas. Según el señor Ulate, aunque se ha disminuido el crecimiento de reservas en el hotel, el crecimiento alrededor sigue, ya que existen proyectos en construcción y condominios alrededor, además, se tiene confirmada la construcción de dos nuevos hoteles en Flamingo.

Según lo indica el señor Ulate, la Marina se proyecta como un punto de reunión que va a potencializar el comercio en Flamingo. Los lugares donde actualmente se presenta la población meta de Chimpa es en Mar Vista, un lugar de residencias, Flamingo High y hoteles aledaños. La Marina será el punto de reunión y de entretenimiento que tendrá mayor afluencia pública, lo cual permitiría a Chimpa acercarse a público nacional y extranjero que transite por dicha zona.

El señor Ulate añade que Las Catalinas es en la actualidad un proyecto que atrae personas de alto poder adquisitivo, pero que se ha desarrollado muy lento, ya que aún le faltan muchas fases para catalogarse como concluido. Además, Las Catalinas tiene cierto nivel de privatización, lo cual resta el acceso a posibles clientes de Chimpa que no puedan acceder a dicho espacio. Por otra parte, el proyecto de la Marina trae mayor cantidad de personas, es menos privatizado y atrae más desarrollo a la zona, en comparación con el proyecto Las Catalinas.

#### **3.4.2.2.1. Desarrollo político en Flamingo**

A manera de políticas internas, el hotel Margaritaville Beach Resort ofrece el viernes cultural. Allí se reúnen de tres a cinco proveedores de artesanía que brindan diversidad de productos, en relación con lo que el cliente está acostumbrado a visualizar en la tienda del hotel. Según ha constatado el señor Ulate, las personas reaccionan de manera positiva a esta actividad. De momento no se visualizan políticas públicas restrictivas en relación con el desarrollo turístico en

la zona, ni proyectos de ley en trámite que afecten el comercio, el turismo o el desarrollo de la zona.

#### **3.4.2.2.2. Desarrollo social en Flamingo**

Alrededor del hotel Margaritaville Beach Resort no hay mueblerías que ayuden a solventar las necesidades de decoración inmediata, por lo que una mueblería como Chimpa supliría una necesidad existente para comercios, hoteles y proyectos de desarrollo inmobiliario de la zona. Por el momento, para solventar esta necesidad de mobiliario, las personas van a Huacas o a San José y, si las circunstancias se lo permiten, suelen importar los muebles.

La principal fuente en la que se desarrollan los locales de la zona es a través del turismo. A nivel macro se incluye turismo de sol y arena, ecológico, de negocios, entre otros. La inauguración de la Marina se contempla como un potenciador comercial para los oriundos de la zona, por lo que no ha habido muestras de indisposición por parte de las personas. Al contrario, se ha demostrado la viabilidad por medio del MINAE y demás entidades pertinentes que aseguran el fomento comercial y de desarrollo de la zona a partir de la apertura de la Marina.

De acuerdo con el señor Ulate, la Marina atraerá un público extranjero con deseo de inversión en la zona, lo cual atiende a personas con alto poder adquisitivo, incluso mayor a los turistas nacionales que arriban a la zona. Algunos de los comercios a los que va a afectar más la Marina van a ser aquellos dedicados a artículos de pesca, deportivos y de entretenimiento.

Desde la perspectiva de proveeduría interna, Flamingo es un lugar de muy fácil acceso por lo que no existe dificultad en cuanto a este aspecto. Los costos de transporte de mercancías suelen ser elevados, por lo que es común para los habitantes de la zona el pagar altos precios por los productos. A nivel de proveeduría exterior, se cuenta con el problema de la liberación de contenedores a nivel de aduanas, el cual ha presentado muchos atrasos en el abastecimiento general de las cadenas de suministros. Esto ha conllevado a la paulatina elevación de costos, por lo que se tiende a contratar con proveedores locales.

En relación con servicios básicos, Flamingo posee los servicios necesarios para el desarrollo. Sin embargo, se limita un poco la zona si se buscan espacios de socialización, como cadenas de restaurantes internacionales, para ello, habría que movilizarse a Liberia donde hay opciones de servicios más variadas. Las necesidades de artesanías son suplidas por las mismas tiendas de los hoteles, por lo que hay mucha similitud en los productos ofrecidos, pues todo responde a

producciones en masa. Esto representa una importante oportunidad para Chimpa con su factor de diferenciación en cuanto a los productos que ofrece.

#### **3.4.2.2.3. Desarrollo tecnológico en Flamingo**

En el caso del hotel Margaritaville Beach Resort, se han implementado transmisiones en vivo desde las redes sociales para incentivar las visitas e ingresos. Los clientes han reaccionado de manera positiva ante esta estrategia, pues los invita a llegar a la zona.

El hotel cuenta con acceso a Internet de calidad, y con una zona donde el cliente puede acceder a una computadora para diferentes necesidades. Aunque los clientes suelen contar con sus propios equipos tecnológicos; ejemplo de ello son los clientes que vienen a hospedarse durante más de una semana y utilizan su propio equipo para teletrabajar.

Se destaca que las redes sociales han jugado un gran papel en la presente emergencia sanitaria, pues han dado la oportunidad de acercarse a los nichos de mercado a partir de la virtualidad. Estas son sus principales fuentes de contacto con su mercado meta, además de encuestas de satisfacción post hospedaje. Para atraer a clientela nacional e internacional precompra, se usan correos masivos, periódicos digitales y pauta. Actualmente, se atrae cliente nacional por medio de periódicos electrónicos (principalmente *CR visión, La Nación*) y cliente extranjero por medio del pago de pauta.

#### **3.4.2.2.4. Desarrollo ecológico en Flamingo**

El hotel Margaritaville Beach Resort cuenta con Certificado de Sostenibilidad Turística (CST), así como con un Certificado de Bandera Azul Ecológica. Esta suerte de certificaciones en una zona turística como Flamingo han sido de peso en cuanto a la atracción de clientes. Ello representa una oportunidad y una necesidad para Chimpa, pues es un aspecto de valor agregado a la marca en cuanto al prestigio en función de la percepción de los clientes. Esto responde a un comportamiento ideológico que las nuevas generaciones tienen más presente, pues se encuentran más conscientes del medio ambiente y de su protección. Son bien percibidas por las masas las prácticas de responsabilidad social empresarial tales como salir a recoger basura a las playas con los colaboradores y algunos clientes importantes.

A pesar de la afectación que pueda causar la marina al medio ambiente, la comunidad aledaña está a favor de la construcción, pues se interesan en el desarrollo de la zona y la generación de

empleos. Se menciona que se han brindado los estudios necesarios de viabilidad ambiental para la marina, lo cual tiene a los ciudadanos de los espacios aledaños tranquilos y esperanzados.

#### **3.4.2.2.5. Desarrollo legal en Flamingo**

El principal perjuicio, en el contexto pandémico, que tuvo el mercado hotelero fue en relación con los ingresos. Por ello, a nivel legal se acoplaron a las normas según las cuales se podían aplicar suspensiones de contratos a trabajadores para poder reducir gastos.

A nivel municipal, en la Municipalidad de Santa Cruz los trámites para la apertura de un comercio son iguales que en otras municipalidades. Desde la experiencia del hotel Margaritaville Beach Resort, los trámites burocráticos y la demora percibida en la expedición de permisos es aceptable. En general, el gestor de costos del hotel impulsa y apoya la idea de una mueblería Chimpa en la zona, pues vendría a solventar una necesidad de los lugareños y de otros proyectos hoteleros que requieran amueblarse con altos estándares de calidad.

En función de seguir con el resultado de las entrevistas específicas en el Pacífico Norte-Norte, se muestra de seguido la mezcla de mercado utilizada por un aliado estratégico de la zona, quien ya realizó el proceso de expansión de San José al Pacífico Norte: Avicennia.

#### **3.4.2.3. Resultado de la segunda entrevista a profundidad: información referente a las P's de la mezcla de mercadeo de la empresa Avicennia**

Avicennia es una PYME que comenzó como consultoría ambiental y se ha desarrollado hacia las áreas de administración de proyectos con dos énfasis: etapa de preconstrucción y etapa decoración. La entrevistada, Andrea Méndez Valverde, es arquitecta y coordinadora de proyectos en etapa de preconstrucción de la empresa Avicennia. Su conocimiento del mercado en Guanacaste durante los dos últimos años ayudó a enfatizar ciertas áreas de estudio y conocer la actualidad del desarrollo de proyectos durante la emergencia sanitaria por COVID-19.

La siguiente información referente al mercado meta se obtuvo a partir de la entrevista a profundidad de carácter específico en el Pacífico Norte-Norte, con la empresa Avicennia. Estas P's de mercadeo ayudaron a la marca a visualizar el plan de mercadeo desde la perspectiva de uno de sus aliados estratégicos actuales, consolidado en la zona de estudio. La siguiente matriz mostró cómo ha hecho Avicennia Project Manager para surgir en el área de estudio.

**Tabla 9.** Información referente al mercado meta en la zona



P's de mercadeo	Resultado
<p><b>Plaza</b></p>	<p>Se tenía una oficina en Escazú, San José. Sin embargo, con la llegada de la pandemia por COVID-19, se estableció trabajar de forma remota desde las casas para evitar la renta de oficinas y facilitar la administración virtual.</p> <p>En el 2020 se hizo una casa-oficina en Guanacaste, en el cantón de Santa Cruz. Esto debido a que el dueño de la empresa lo planteó como parte de un plan estratégico, en vista de que la mayoría de sus proyectos se desarrollan en la provincia de Guanacaste.</p> <p>Además de este sitio, se tienen otras dos oficinas estratégicas en Nosara y Santa Teresa, pues están en desarrollo proyectos en la zona.</p> <p>Desde su concepción, se menciona Liberia como un sitio desarrollado por sus servicios básicos y el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber</p> <p>El cantón de Santa Cruz es un lugar importante para Avicennia, pues allí se encuentra su centro de operaciones y es donde más se desarrollan proyectos, aunque se hacen en todo el Pacífico Norte de la provincia.</p> <p>Han tenido proyectos en sitios como Papagayo, Carrillo, Playa Hermosa, Playa Panamá, Nosara, Santa Teresa, Playa Danta.</p> <p>Identifican estas mismas playas como de alta visitación por personas con alto poder adquisitivo.</p> <p>Flamingo y las playas ubicadas cerca de Liberia resultan tener afluencia de personas con alto poder adquisitivo, pero en cuanto a desarrollo urbano, las municipalidades han actuado de manera muy lenta.</p>

P's de mercadeo	Resultado
<p><b>Producto</b></p>	<p>Avicennia es una empresa que se ha adentrado en la subcontratación de mueblerías. Hasta el momento no han encontrado ninguna mueblería que tenga un distintivo especial y calidad que ofrece Chimpa en el área norte del país.</p> <p>Para ser tomado en cuenta por la empresa Avicennia, Chimpa debe distinguirse por dar soluciones rápidas y de calidad.</p> <p>Se ven muchos aserraderos que se han convertido en mueblerías y pueden personalizar muebles en la zona, pero no cuentan con diseño profesional de piezas y ni acabados artísticos.</p> <p>Los proyectos que llegan a Avicennia presentan diseño y buscan personas que puedan desarrollar estos diseños al pie de la letra para satisfacción del cliente. El fuerte de la marca es la etapa de construcción y decoración, la cual ha tomado fuerza en el año 2021.</p> <p>Alrededor de Guanacaste se ven muchas tiendas de muebles y artesanías traídos de Indonesia. Sin embargo, desde este punto, la señora Méndez Valverde mencionó que Chimpa logra cumplir ese aspecto especial que a los extranjeros les gusta.</p> <p>Se debe asesorar al cliente, por lo que buscan personas en capacidad de describir el consumo local, que ayuden en todo el proceso de reconocimiento de buenos muebles y artesanías con propósito más allá del decorativo.</p>

P's de mercadeo	Resultado
<p><b>Precio</b></p>	<p>Avicennia funciona por cotización, si bien el factor diferenciador es importante el precio también lo es.</p> <p>Trabajan con diferentes tipos de clientes. Así, entonces, hay quienes tienen un presupuesto muy bajo para los proyectos, pero se dan más los casos en los que el cliente solo exige calidad, sin tener mayor relevancia el precio.</p> <p>Existe mucha oferta de los aserraderos que convierten un diseño en realidad. Sin embargo, según la señora Méndez Valverde los resultados no son los mejores, pues considera que no tienen una guía apropiada y la comunicación tiende a ser un aspecto que da problemas. Por lo tanto, no suelen usar estos aserraderos como mueblerías.</p> <p>Costa Rica es un país que presenta precios muy elevados en comparación con otros países como México. Esta es una comparación digna de establecer, ya que, como menciona la señora Méndez Valverde, es usual que los clientes se sorprendan de los precios en general de las cosas, pues los comparan con precios en México, donde podrían hacer el mismo mueble por menos precio.</p> <p>Los clientes sí pagarían los precios de Chimpa, prueba de ello es un proyecto en curso de Chimpa desarrollado en Guanacaste.</p> <p>Los clientes buscan muebles duraderos por lo que el mantenimiento es importante y Chimpa se encuentra en capacidad de hacer una tarifa para mantenimiento como servicio post venta.</p>

P's de mercadeo	Resultado
<p><b>Promoción</b></p>	<p>El principal método de promoción ha sido el de boca en boca. Los clientes llegan por recomendaciones de otros proyectos que se trabajaron en la misma empresa.</p> <p>Avicennia ha logrado dejar una buena impresión en los clientes.</p> <p>No han necesitado actualizar su página Web o alimentar redes sociales, ni utilizar estrategias de Google analytics, pero sí tienen el plan establecido para hacerlo a corto plazo.</p> <p>Tienen anuncios en todos los proyectos mientras están en construcción para promocionarse.</p> <p>El común denominador del mercado meta de Avicennia son: condominios, proyectos de alta gama, villas, lotes, entre otros.</p> <p>Tienen dos oficinas en Nosara y otra en Santa Teresa.</p> <p>La entrevistada menciona que una cliente le pidió conseguir una empresa que pudiera hacer muebles y decoración artesanal, por lo que sugirieron a Chimpa. Sin embargo, fue el cliente quien escogió a Chimpa sobre el resto de las opciones porque se les ofreció una mejora en el precio de su solicitud.</p>

P's de mercadeo	Resultado
<p><b>Persona</b></p>	<p>Hay dos tipos de clientes: los que ya residen en Costa Rica y, en mayor cantidad, los que vienen a Costa Rica a desarrollar proyectos.</p> <p>Dado a que el cliente es principalmente extranjero, todos los empleados de Avicennia deben contar con buen dominio de inglés.</p> <p>Se caracterizan como clientes muy exigentes, que esperan lo mejor y buscan calidad.</p> <p>Usualmente se trabaja con subcontrataciones con los mejores postores.</p>
<p><b>Proceso</b></p>	<p>Usualmente, la empresa visita y tiene alianzas con abogados que eventualmente colaboran con los procesos de consultoría. La empresa Avicennia agenda y acompaña a los clientes en giras por el país con los distintos proveedores.</p> <p>El punto en común entre todos los clientes de Avicennia es que son extranjeros y tienen propiedades donde desarrollan proyectos de viviendas o negocios, cualidad aprovechada por la empresa al resolver necesidades de pre y post construcción. Para lograrlo acuden empresas muebleras y de diseño, lo cual otorga una oportunidad a Chimpa.</p> <p>El proceso seguido por Avicennia consiste en las siguientes etapas: evaluación de introducción, permisos y procesos necesarios con las municipalidades, diseño y coordinación de partes del proyecto, entiéndase proveedores. Este proceso varía mucho según el comportamiento del proyecto en curso y del caso en particular.</p>

	<p>Las municipalidades se tardan mucho en todos los procesos, pues los deben de tener muy controlados. Hay una municipalidad que efectivamente da más trabajo que el resto y es la del cantón de Carrillo, donde se debe estar más pendiente para que resuelvan los trámites sin afectar el cronograma de los proyectos.</p> <p>Las construcciones suelen tardar mucho tiempo porque los clientes cambian de opinión a menudo. Por ello, es importante protegerse a través de contrataciones con cláusulas claras.</p> <p>Sí trabajan con hoteles, pero no tantos como proyectos personales. Se indica que los hoteles no tienden a comprar muebles de lujo.</p> <p>El COVID-19 vino a afectar inicialmente por la incertidumbre y temor de invertir, pero conforme han avanzado los meses de pandemia se han reactivado los nuevos proyectos, por lo que la señora Méndez Valverde invita a llevar a cabo el plan de expansión.</p> <p>Aproximadamente, cada dos o cuatro meses llega un proyecto. Un proyecto suele tener un contrato con una duración de un año. En conclusión, a este apartado, Avicennia ha crecido y pronostica nuevos proyectos que están en constante ingreso.</p>
<p><b>Presentación</b></p>	<p>Darse a conocer de boca en boca es la mejor de las estrategias para el éxito de un comercio, ya que permite dar a conocer el factor diferenciador con el que se cuentan.</p> <p>La señora Méndez Valverde recomienda la promoción en redes sociales, pagar pauta en sitios como Canadá y Europa.</p> <p>Describe el área de Flamingo como elegante, sofisticada, accesible y de plusvalía.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de segunda entrevista a profundidad.

Una vez evaluado el entorno general de Guanacaste, el externo PESTEL de Playa Flamingo y la mezcla de mercado de un aliado en el Pacífico Norte-Norte, se procede a conocer la competencia y productos que se ofrecen en la zona. Para esto, se utiliza la herramienta de *mystery shopper* descrita en la metodología de la investigación.

### **3.4.3. Competencia: *mystery shopper***

En aras de conocer la competencia y productos ofrecidos en la zona, se aplicó la herramienta de *mystery shopper* a las mueblerías y tiendas de ventas de artesanía más conocidas del área de estudio en el Pacífico Norte-Norte. Estos actores son relevantes para esta investigación, pues ayudan a generar un panorama más general del movimiento de la competencia para Chimpa. Para este apartado, se tomaron como referencia los lugares del Pacífico Norte-Norte obtenidos de los resultados de las entrevistas generales y que, a su vez, fueron rechazados previamente por la Dirección de la empresa, por lo cual se fundamentó dicho rechazo con base en esta herramienta. Las locaciones rechazadas por la Dirección de Chimpa serían: Playa Tamarindo, Huacas, Plaza comercial Solarium.

**Playa Tamarindo:** cuando se visitó esta playa se comprendió que atiende a un mercado nocturno. El movimiento y la presencia de personas durante el día era muy poca. Entonces, se fundamenta la decisión de la Dirección de la empresa para rechazar dicha plaza, ya que efectivamente el lugar cuenta con poca presencia de posibles clientes que formen parte del nicho de mercado de Chimpa.

**Huacas:** este es un lugar donde se encontró la principal competencia de Chimpa, Nalakalu, aunado a más talleres muebleros. Sin embargo, se denota que esta competencia estaba ubicada sobre la carretera con lo que se atiende a un mercado de paso, el cual difiere del mercado al que atiende Chimpa donde los clientes se encuentran en un modo de recreación y destinan de 10 a 20 minutos en las instalaciones Chimpa. Estas razones de peso fundamentan el previo rechazo de Huacas, de parte de la Dirección Chimpa, como plaza.

**Plaza comercial Solarium:** si bien es cierto que en los resultados de las entrevistas a profundidad la plaza comercial Solarium se cataloga como “aprovechable”, esta se vislumbra como una oportunidad a aprovechar en el mediano y largo plazo. Cuando se evaluó dicha plaza por medio

del *mystery shopper* se encontró que la ubicación está compuesta por empresas importantes de San José. Además, se unen en un solo espacio físico aprovechable con el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber, por la cercanía que presentan entre ellos. Este hecho fundamenta que la Dirección de Chimpa establezca esta plaza comercial como un punto de desarrollo a futuro.

Ahora bien, además de fundamentar el rechazo de la plaza por parte de la Dirección de la empresa, la herramienta de *mystery shopper* ayudó en la elaboración de dos matrices, una de precios de muebles que ofrece la competencia y otra de productos de artesanía ofrecidos en el Pacífico Norte-Norte.

**Matriz 1.** Exposición de productos que manejan las tiendas de artesanía en el Pacífico Norte-Norte

<b>Categoría Proyectos Personales</b>			
<b>Competencia tiendas de muebles</b>	<b>Mesa para 8 personas</b>	<b>Coffee-table mediana</b>	<b>Artículo decorativo escultural</b>
<b>Casa y más</b> (su fuerte son los muebles importados).	\$2000-\$3800	\$300-\$600	\$95-\$1500
<b>Seaside home C.R</b> (su fuerte son las importaciones de Indonesia y resinas).	\$900- \$3.000	\$150-\$350	\$20-\$250
<b>Scott Furniture</b> (su fuerte son muebles de madera, se presenta como un posible aliado).	\$1300-\$2500	\$200-750	-



<b>VitaDesing/Nalakalú</b> (Su fuerte son las maderas de reforestación y enchapada).	\$1200-\$5000	\$300-900	\$45-\$800
--	---------------	-----------	------------

**Fuente:** elaboración propia con los datos recuperados del *mystery shopper* aplicado en la zona de estudio.

Lo importante a rescatar de esta matriz es que dichos comercios podrían convertirse en aliados estratégicos de Chimpa, en lugar de ser competencia. Se presentan como talleres que poco a poco se han establecido como mueblerías por su capacidad de fabricación de muebles. Por ello, se presenta la oportunidad de trabajar en conjunto cuando se manejen muchos o muy grandes proyectos para el equipo de Chimpa. Ello con el fin de distribuir funciones a partir de la delegación de tareas a estos comercios y así fomentar el desarrollo comercial a partir del encadenamiento productivo.

**VitaDesing / Nalakalú:** se destaca como competencia, ya que atiende el mismo mercado Chimpa de decoración de espacio interno y donde se da el acercamiento con empresas de diseño o personas con alto poder adquisitivo para el desarrollo de proyectos. Sin embargo, no cuentan con el diseño de artesanías, mientras que Chimpa sí tiene ventaja competitiva en este aspecto. También sus muebles suelen ser enchapados lo que abarata los costos.

**Matriz 2.** Exposición de productos que manejan las tiendas de artesanía en el Pacífico Norte-Norte

Categoría de Artesanía			
Competencia artesanías	Productos en Madera	Productos en cerámica	Personalizar

<p><b>Tienda de artesanía</b> <b>Tamarindo</b></p>	<p>Productos muy sencillos y brillantes. Se evidencia producción en masa, económicos.</p>	<p>No se encontraban piezas con pinturas, solo estilo bizcocho (cuando la cerámica se hornea una sola vez), lo cual lo torna un producto barato.</p>	<p>No permitían personalizar piezas y atienden a un público de paso.</p>
<p><b>Tienda de artesanía del hotel</b> <b>Margaritaville</b> <b>Flamingo</b></p>	<p>Productos de utensilios para cocina con grabaciones en la madera y decorativos.</p>	<p>No se presentan artículos de cerámica.</p>	<p>No permitían personalizar piezas y atienden a un público de paso.</p>
<p><b>Tienda de artesanía</b> <b>Las Catalinas</b></p>	<p><b>Patagonia:</b> es una marca de productos importados y exclusivos con pocas cosas decorativas.</p>	<p>No se presentan artículos de cerámica.</p>	<p>No permitían personalizar piezas.</p>
<p><b>Tienda de artesanía</b> <b>Huacas</b></p>	<p>Productos muy sencillos y brillantes, económicos.</p>	<p>No se encontraban piezas con pinturas, solo estilo bizcocho (cuando la cerámica se hornea una sola vez), lo cual lo hace un producto barato.</p>	<p>No permitían personalizar piezas, atienden a un público rápido.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de las visitas en el *mystery shopper*.

Ahora bien, esta herramienta consistió en visitar siete empresas que tuvieran similitud a los productos ofrecidos por la marca Chimpa, las cuales fueron: Nalakalu, Scott Forniture, Sesidea

home Costa Rica, Casa y más, Souvenirs Huacas, Souvenir Tamarindo, Souvenir del hotel Magaritaville Flamingo y un acercamiento a Las Catalinas.

La información anterior invita a que la marca resalte lo especial de su valor agregado, el cual ofrece algo más que un producto, es decir, una pieza con finos acabados y originalidad. Para ello, se debe apuntar a la educación del cliente, pues como se evidencia, no se encuentran productos con el mismo concepto de Chimpa en la zona Pacífico Norte-Norte, por lo que la población meta podría no entender de qué se trata la marca de entrada. Esto podría generar comparaciones con los productos ya existentes en la zona, lo cual sería desfavorecedor en la etapa de apertura y posicionamiento.

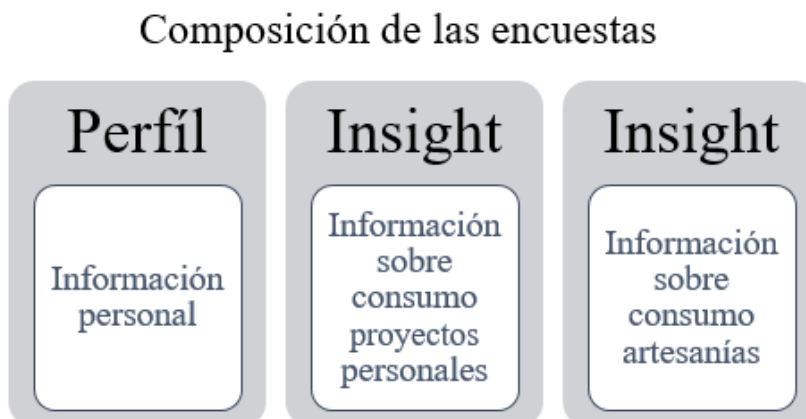
El hecho extraído de esta segunda herramienta presenta una oportunidad para que el valor agregado de la marca Chimpa (sostenibilidad y artesanal) sea apreciado. Esto llevó al desarrollo de la tercera herramienta: encuestas aplicadas en el complejo Las Catalinas. La población del Pacífico Norte-Norte, cercana a la marina de Flamingo fue la que participó de esta herramienta, la cual ayudó a medir el grado de aceptación de clientes, así como a identificar posibles clientes de zonas cercanas a la Marina.

#### **3.4.4. Encuestas a posibles clientes del nicho de mercado en Las Catalinas**

Este apartado responde a la encuesta que se realizó a los asistentes de la feria “pop up” de apoyo al emprendedor local que se efectuó en Playa Catalinas durante noviembre de 2021. Se consideró importante que Chimpa participara de este evento para conocer el tipo de público que se apersonó a la actividad, así como para conocer preferencias y pretensiones de los asistentes.

La dinámica de la herramienta consistió en una entrevista corta por el tipo de actividad donde se tomaron los datos. Esta se logró por medio de un discurso rápido que se realizó a los clientes y dueños de marcas que participaron en el “verano pop-up” (un mercado de artesanos locales en el complejo de Las Catalinas en Playa Danta, en el hotel Santarena). La encuesta consistió en tres partes principales: información personal y los *insight* que ayudarán en las estrategias que se presentaron en el capítulo cuatro.

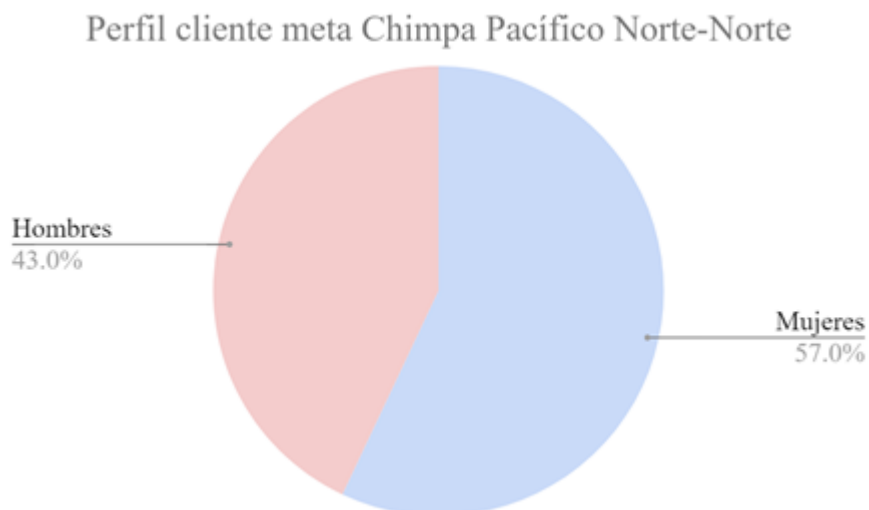
**Ilustración 5.** Exposición del comportamiento de las encuestas



Fuente: elaboración propia con base en la encuesta aplicada.

Según las encuestas aplicadas a 30 personas en el mercado del verano “pop-up” en el complejo Las Catalinas, el perfil del cliente en el Pacífico Norte-Norte responde a 57 % mujeres y a un 43 % hombres. La edad promedio de la persona que responde a las categorías de producto Chimpa es de 41 años, mientras que los encuestados comprendieron edades entre los 25 y 68 años.

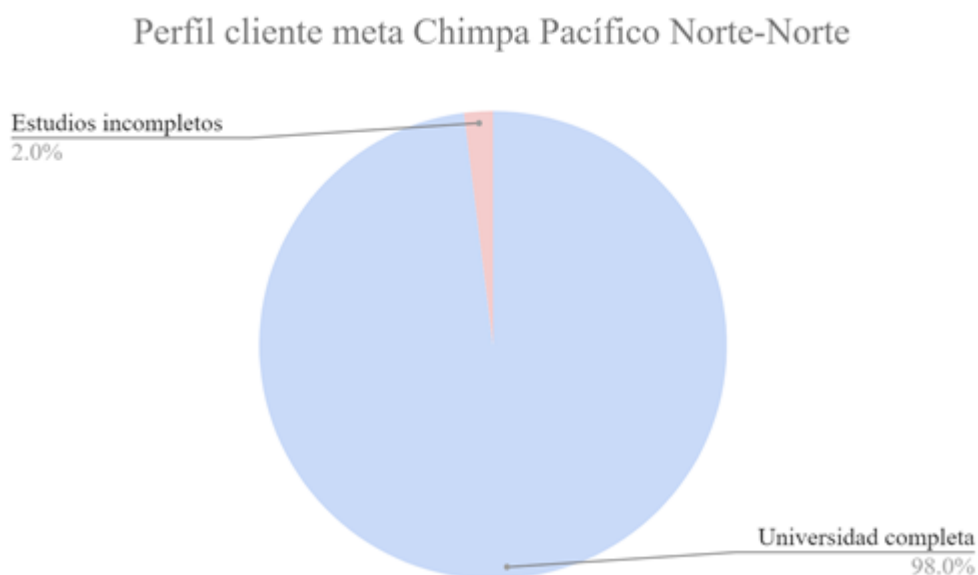
**Gráfico 6.** Perfil de cliente meta de Chimpa en el Pacífico Norte-Norte. Género.



Fuente: elaboración personal de encuesta aplicada en el complejo Las Catalinas. Perfil de cliente meta de Chimpa en el Pacífico Norte-Norte. Género.

El 2% de los asistentes al mercado no tenían escolaridad completa, mientras que el restante 98% tenía estudios universitarios. Esto fortalece la idea de que el mercado que atiende los veranos “pop-up”, de Las Catalinas y playas alrededores, tienen alto o suficiente poder adquisitivo que busca atender Chimpa. Las profesiones en las que se desenvuelven las personas que asistieron a este mercado fueron: empresarios, decoradores, artistas, diseñadores de interiores, diseñadores gráficos, arquitectos, ingenieros, administradores, entre otros.

**Gráfico 7.** Perfil del cliente meta en el Pacífico Norte-Norte. Escolaridad.

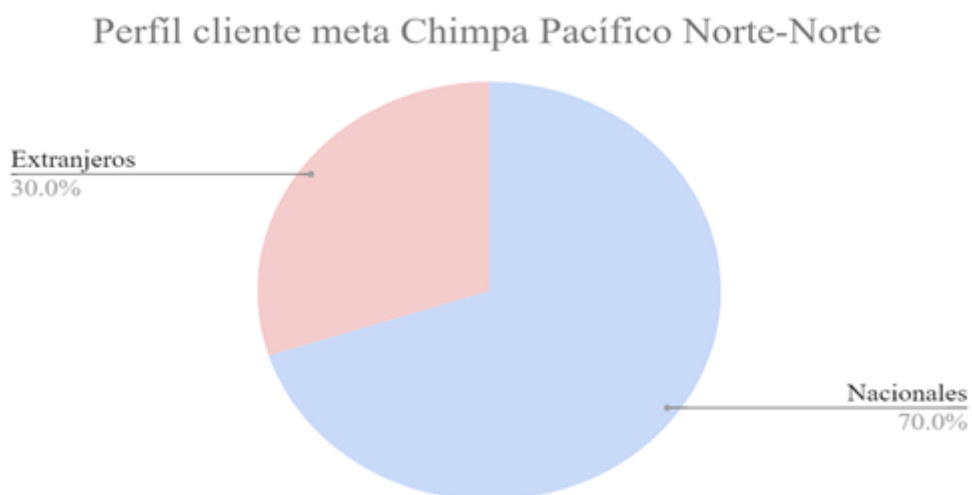


Fuente: elaboración propia de encuesta aplicada en el complejo Las Catalinas.

El 70% de los encuestados resultaron ser nacionales, lo que demuestra que Chimpa tiende a enfocarse en el mercado nacional. Esto se debe a que las personas que van a visitar la zona de Flamingo suelen ser costarricenses con un estatus socioeconómico elevado. Lo que respalda esta idea es que el turista nacional que se acerca a estas playas tiene un poder adquisitivo alto, o al menos moderado, que además se encuentra preparado profesionalmente y con posibilidad de

comprar con cierto grado de lujo. Por su parte, el turista extranjero representó un 30%, lo que resulta importante en estos eventos de feria. No obstante, cuando se habla de una Marina en Flamingo, el turista extranjero tiende a ser el principal cliente en el que se debería enfocar Chimpa.

**Gráfico 8.** Perfil de cliente meta de Chimpa en el Pacífico Norte-Norte. Nacionalidad.



Fuente: elaboración propia de encuesta aplicada en el complejo Las Catalinas.

Por otra parte, la residencia de las personas encuestadas fue liderada por personas cuya vivienda se encuentra en las playas cercanas al complejo Las Catalinas con un 60%, mientras que el 37%

de los encuestados eran personas de la GAM (Gran Área Metropolitana). Este porcentaje es relevante, ya que ayuda a conocer que ese 37% de la GAM que visita este tipo de negocios son clientes que eventualmente asistirían a Chimpa Lindora, Santa Ana.

Para medir el comportamiento de consumo que tendrá Chimpa, una vez que se establezca la nueva tienda, se les preguntó cuál era la razón principal que les motivaba el consumo de muebles y artesanía. La respuesta más común fue que la adquisición de muebles atendía a un sentido de necesidad; mientras que las artesanías tienen más relación con el gusto espontáneo y la historia que había detrás de las piezas.

Algunos factores que debe considerar la marca, según los encuestados, para tener éxito en su posicionamiento es que el producto tendrá una mejor aceptación mientras muestre un diseño original. Ello requiere que se haga con mucho tiempo y dedicación, lo que vuelve cada pieza especial para el consumidor. Además, resulta importante que tenga un trasfondo filantrópico como el apoyo a un negocio local.

La encuesta reveló que una tienda de *souvenirs* no es una prioridad de búsqueda para ellos. Sin embargo, cuando encuentran arte aprovechan para comprar, sea en tienda física o solo un *stand*. En cuanto a los muebles, los encuestados sí ven importante que haya una exposición del artículo antes de comprarlo.

Se destaca que hubo cuatro medios de información por los cuales los encuestados supieron de la feria "Verano pop-up": 1. El chat del complejo Las Catalinas, 2. Redes sociales, 3. Turismo local, y 4. El contacto con la organizadora en el caso de los emprendedores que tenían el *stand* o "toldos". Esta información refuerza la idea de formular una estrategia digital pautada que aproveche la efectividad de los medios digitales, la cual se establecerá en la propuesta del capítulo cuatro.

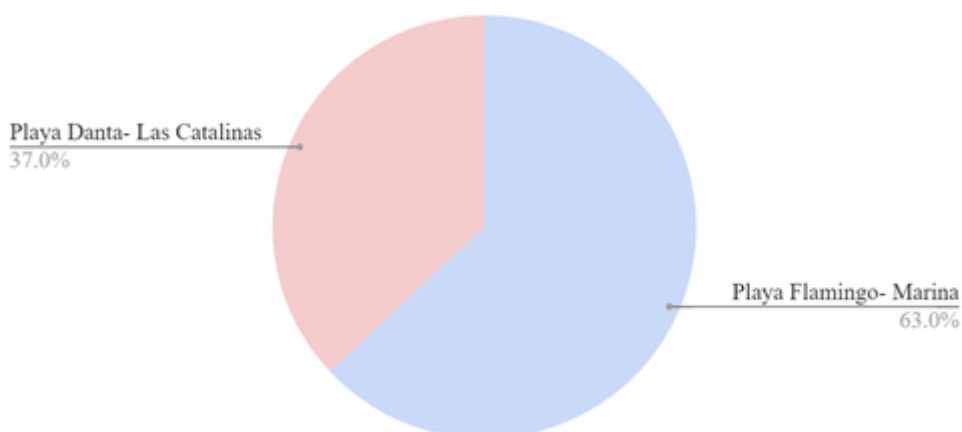
En adición, se encontró que un 27% de los encuestados no consumiría artesanías en Chimpa por factores importantes. En primer lugar, se encuentra el precio, como un factor preponderante, dado que la elaboración es costosa, aunado a que los precios de Chimpa son *premium*. En segundo lugar, señalan la ausencia de conciencia ambiental; pues se minimizaba la importancia en el aporte en reciclar la madera por parte de los encuestados. Se destaca que el 73% de los encuestados valoraba el trabajo hecho a mano, los procesos, además del diseño y el concepto de la marca, razones por las que sí contactaron con la marca.

En cuanto a la categoría de proyectos personales, el acercamiento al mercado le permitió a la marca el ingreso de un proyecto en una de las casas del complejo de Las Catalinas. En este caso, la empresa tomó las medidas y diseñó lo que el cliente solicitó, se hicieron los ajustes pertinentes y se envió a producir, después de un mes, se obtuvo un cliente satisfecho y un ingreso en la categoría de proyectos. Este acontecimiento de recibir un proyecto personal en el primer acercamiento ayudó a concluir que los proyectos tienden a llegar por el espacio de plaza y proyección que tiene la marca con el cliente.

En relación con la pregunta de percepción sobre cuál era el mejor lugar de ubicación para una tienda Chimpa, se obtuvo que el mayor porcentaje de aceptación por los encuestados fue Flamingo con un 63 % (máxime por la pronta apertura de la Marina) y Las Catalinas con un 37 %. Este resultado fortaleció el factor de plaza dentro del plan de expansión que se ofreció a la marca.

**Gráfico 9.** Posible ubicación para la apertura de nueva tienda Chimpa en Pacífico Norte-Norte

#### Perfil cliente meta Chimpa pacífico Norte-Norte



Fuente: elaboración propia de encuesta aplicada en el complejo Las Catalinas.



Se presenta una tendencia sobre dónde podría ubicarse una tienda Chimpa al mencionar que el complejo Las Catalinas es una locación que está a la vanguardia en 2021, pero para el 2022 la Marina de Flamingo va a ser otro punto más accesible, con mejores y más variados servicios. La Marina de Flamingo se presenta como una suerte de mega centro comercial, un espacio amplio de socialización que congregará un nicho de mercado afín a la marca Chimpa. Este comportamiento tenderá a desplazar más personas del complejo Las Catalinas hacia la Marina de Flamingo, lo cual faculta colegir que se contemple al nicho de mercado asistente a las Catalinas como público meta de Chimpa a sabiendas de que se desplazará paulatinamente hacia la Marina.

### **3.4.5. Focus group**

De seguido se expone cómo fue que se desarrolló la herramienta *focus group*. Para esto se recurrió a trabajar con seis personas de relevancia estratégica para Chimpa por ser cada uno de ellos representantes de los clientes, proveedores e integrantes de la marca, tal como se indicó en el apartado de la metodología de la investigación.

Se reunió a un grupo de personas, quienes atienden diferentes carreras, formas de pensar y de resolver conflictos en la cadena productiva de la empresa. Son personas con conocimientos totalmente diferentes entre ellos. Esa diferencia hizo a esta herramienta más beneficiosa, pues se inspiró en el método de *design thinking*, el cual se basa en la diversidad de aportes que pueden surgir del trabajo en equipo de los mismos componentes de la marca.

#### **3.4.5.1. Etapa 1. Introducción del moderador/preguntas de presentación**

El moderador se rigió por puntos y temas valorados previamente con la Gerencia de la empresa. Se les explicó a los participantes el proceso que se seguiría y el objetivo que se buscaba para que estuvieran cómodos y entraran en confianza. Se les explicó, además, asuntos técnicos como el valor de la participación de cada uno y asuntos formales como el modo de proceder; también se les informó que serían grabados. Un aspecto relevante fue que se les hizo ver la importancia para la empresa de su participación, ello para favorecer su sentido de pertenencia con respecto de Chimpa y del valor que ellos representan para la marca.

### **3.4.5.2. Etapa 2. Preguntas introductorias/transición**

Gracias a esta etapa se corroboró información de funcionamiento interno de la marca. De esta primera sección de preguntas, para generar confianza e introducción, se extrajo la siguiente información:

1. Se obtuvo la retroalimentación sobre diversos procesos de participación de mercado en el que se desempeñará Chimpa en la zona de Playa Flamingo: diseño de interiores (como cliente en tienda), diseño industrial (como dirección de la empresa), ebanistería (como proveedor en proyectos personales), diseñadora publicitaria (como proveedor de artesanía en la tienda), historiadora (como cliente de proyectos), ingeniería de biosistemas y mercadeo y ventas (ventas de la tienda).
2. Por consenso de los participantes se llegó a la conclusión de que los medios por los cuales se contactaron con la marca fueron virtuales, por WhatsApp, redes sociales y página web. Una vez contactada la marca se han mantenido en contacto, todos en el transcurso de un año.
  1. Proveedor de artesanías: se contactan dos veces al mes, cada 15 días Chimpa busca a sus proveedores para cotizar o dar seguimiento de pedidos para la tienda o proyectos
  2. Proveedor de proyectos: todos los días, esto se debe a las variables de los proyectos que suelen ser muchas, por lo que es de contacto diario.
  3. Cliente de proyecto: dos veces al mes después de iniciar proyecto; tres proyectos en seis meses: esto demostró seguimiento de parte de la empresa.
  4. Cliente de artesanía: tres veces al mes. El inventario suele rotar cada tres a seis meses según el proveedor, confirma este dato al momento de desarrollarse esta investigación.

### **3.4.5.3. Etapa 3. Actividad 1/ método de asociación preguntas**

Esta primera técnica se realizó para conocer gustos, opiniones y preferencias en torno a la marca. Se destacó de parte de la representación de clientes, la calidad y servicio que brinda la empresa. Mientras que, de parte de los proveedores, sobresalió el seguimiento y los procesos que ayudan a que todo producto o proyecto se concluya justo a tiempo, de acuerdo con los cronogramas pactados. Concuerdan todos los participantes que las líneas de producto que se

encuentra en la tienda (donde se exponen las categorías de artesanía y proyectos) se relacionan con la playa, lo cual tiende a caracterizar a la marca como fresca, clásica, única, elegante, de calidad, con importante atención al detalle, preocupada por la satisfacción del cliente, y describen la tienda con estilo bohemio, natural, industrial, moderno y rústico.

Gracias a esta actividad se visualizaron ciertos aspectos de mejora a nivel interno y externo para la marca, tanto en función de artesanía como de proyectos personales. Se hizo un cuadro para el ámbito interno y otro para el ámbito externo. Se muestra el promedio de votación que obtuvo cada categoría dentro del concepto de calidad.

**Tabla 10.** Aspectos de mejora a nivel interno de Chimpa

Elemento	Consideraciones
<b>Artesanía</b>  Como elemento interno de la marca	Se obtuvo una calificación de 4 de 5 en cuanto al aspecto de calidad.  Retroalimentación recibida:  -No se puede duplicar una pieza.  -Es difícil variar los colores en las piezas.  -Necesidad de actualización constante de la página web por nuevos artículos.  -La manualidad tiende a ser una apreciación del artesano con posibilidad de pérdida de la visión de la artista en ocasiones.

Elemento	Consideraciones
<p><b>Proyectos personales</b></p> <p>Como elemento interno de la marca</p>	<p>Se obtuvo una calificación de 4 de 5 en cuanto al aspecto de calidad.</p> <p>Retroalimentación recibida:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-El acabado de los muebles ha mejorado, pero se debe buscar siempre mejores productos.</li> <li>-Limitaciones en las formas de los muebles por los productos locales y procedencia de la madera.</li> <li>-Necesidad de un catálogo con constante actualización.</li> <li>-Cambios en inflación y costos de la materia prima obligan a cotizar con más proveedores.</li> <li>-Seguimiento de pedidos, se debe contar con una persona por categoría en este aspecto.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia del análisis al grupo de FODA.

**Tabla 11.** Aspectos de mejora a nivel externo de Chimpa

Elemento	Consideraciones
<b>Artesanía</b>  Como elemento externo de la marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Establecer orden de compra para todos los proveedores, sin excepción.</li> <li>-Agregar más aspectos a la orden de compra, como medida de los artículos de artesanía.</li> <li>-La manualidad tiende a ser una apreciación del artesano con posible pérdida de la visión de la artista en ocasiones.</li> <li>-Variar en cuanto al aspecto físico de la tienda.</li> </ul>
<b>Proyectos</b>  Como elemento externo de la marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cambios en inflación y costos de la materia prima, por ende, precios elevados al cliente.</li> <li>-Procurar no perder el servicio al cliente con una expansión.</li> <li>-No perder la calidad, al intentar cubrir más territorio y proyectos.</li> <li>-Contar con dos diseñadoras, para poder hacer más diseños a los clientes en menos tiempo.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia del análisis al *focus group*.

Se concluyó de la tercera etapa que el origen de la procedencia de la madera es uno de los aspectos más destacable de Chimpa, aunado al valor agregado aportado, no solo a los productos, sino incluso a los proyectos personales, ya que se responde a una serie de procesos manuales y artesanales que pocas empresas ofrecen. Se considera, por tanto, un factor de éxito de la marca.

#### **3.4.5.4. Etapa 4. Actividad 2 /debate plaza**

Este debate fue guiado por la Dirección, en el que se aprobaban o rechazaban lugares por el resto del *focus group*. Se debe recordar que en el desarrollo del capítulo se expusieron más plazas con el objetivo de que la decisión de Playa Flamingo no sea caprichosa, sino que esté respaldada con información. Es por esa razón que se evalúan las plazas recabadas en las

encuestas generales, en las encuestas específicas y, para el presente apartado, las que se recabaron en el *focus group*. Dichas plazas fueron seleccionadas por la Dirección de la misma forma que en los análisis anteriores: Aceptada, aprovechable y rechazado.

**Tabla 12.** Evaluación de plazas extraídas del focus group realizado con la Dirección de la empresa

Lugar	Razón principal	Aceptado, aprovechable o rechazado
<b>Nosara</b>	Es un lugar que está en crecimiento, con posibilidades de proyectos nuevos.	Aprovechable: para ello se realizan alianzas estratégicas que se desarrollarán en el capítulo cuatro. En el sitio se podría establecer publicidad de la marca.
<b>Santa Teresa</b>	Hay muchas personas con alto poder adquisitivo y está más cerca de San José.	Aprovechable: para ello se realizan alianzas estratégicas que se desarrollarán en el capítulo cuatro. En el sitio se podría establecer publicidad de la marca.
<b>Complejo Las Catalinas</b>	Un lugar en crecimiento, muy específico, con alta afluencia de personas famosas.	Rechazado: al ser tan específico el público y alejado de la ubicación.
<b>Flamingo</b>	La Marina es una oportunidad para aprovechar	Aceptado: este punto atrae el público meta de Las Catalinas y playas con desarrollo de mercado maduro alrededor.

Fuente: elaboración propia extraída del *focus group*.

En cualquier caso, el equipo sí fomenta la idea de movilizarse a Guanacaste, ya que en dicha provincia se encuentra un público que responde a un perfil de cliente que tiene Chimpa

actualmente; es decir, un nicho que busca atención detallada en un servicio personalizado. También, se señala que el cliente meta de Chimpa se encuentra capacitado (en el sentido de que el producto que adquiere en Chimpa es de mayor calidad y es artesanal, entiéndase único; por ello, el precio es *premium*). Asimismo, la marca procura por la mayor satisfacción del cliente. La tienda física en Guanacaste podría adaptarse con más paredes, muebles expuestos afuera de la tienda, además de ofrecer un recorrido interno y externo, con espacios para colgar artesanías y con un sitio ameno para recibir a los clientes de proyectos personales.

En este apartado se unieron los comentarios de todas las herramientas (encuestas, entrevistas, *mystery shopper*) para crear una matriz FODA que brindó una retroalimentación de la situación actual de la marca. Además, permitió pensar en estrategias asociadas para mantener fortalezas, pero, primordialmente, para superar debilidades, aprovechar oportunidades y minimizar amenazas.

#### **3.4.6. Fortalezas detectadas para Chimpa:**

1. El valor agregado que ofreció la marca en sus productos fue un sello distintivo en relación con la calidad, la atención al detalle y la originalidad de cada pieza.
2. El servicio al cliente procuró la satisfacción de los usuarios, razón por la cual se ofrecieron productos personalizados e incluso servicios postventa para procurar la fidelidad del nicho de mercado atendido.
3. Chimpa se caracterizó por la aplicación de la mejora continua de sus procesos, lo que ha llevado a ofrecer productos y tratos a los clientes basados en la calidad.
4. La reutilización de maderas, algunas de ellas con alguna historia detrás, emitió un mensaje contundente de la preocupación por la sostenibilidad de la empresa como sello distintivo sobre sus posibles competidores.
5. Chimpa mantuvo una ventaja competitiva en función de la artesanía de calidad y de productores locales ofrecida. Ello generó un encadenamiento productivo con artesanos que se vieron beneficiados por el funcionamiento y eventual expansión de la marca.
6. Chimpa presentó un equipo pequeño que se coordinó con mucha facilidad y que favoreció los flujos de comunicación, lo cual propició que los procesos fueran eficaces y el uso de los recursos se caracterizó por su eficiencia.

7. En relación con la fortaleza anterior, el personal de Chimpa tenía buena capacidad para brindar atención óptima a los usuarios y procuró su satisfacción, lo cual se refleja en el servicio al cliente ofrecido.
8. La marca ofertó muebles que, con el mantenimiento adecuado, durarían mucho tiempo en buenas condiciones en las manos de un cliente, lo cual fue sinónimo de calidad de los productos ofrecidos.

#### **3.4.7. Oportunidades detectadas para Chimpa:**

1. En el mercado de muebles el espacio de exposición es vital, máxime cuando estos se caracterizan por originalidad y por ser piezas artísticas. La posibilidad de contar con un espacio de exhibición aparte de Lindora (*showroom* actual) propiciaba abarcar mayor cantidad de usuarios en dos zonas geográficas distintas.
2. El Pacífico Norte-Norte ha demostrado contar con un nicho de mercado de interés para la marca, el cual se asemeja a su nicho de mercado de la tienda en Lindora. El posicionamiento en Flamingo implica una gran oportunidad de acaparar un nicho de mercado al que no ha llegado aún por el distanciamiento geográfico.
3. Chimpa en Lindora se ha caracterizado por asemejarse a una tienda de playa. La ubicación en Flamingo permitiría ofrecer productos con sello de originalidad, precisamente por ser artísticos y manufacturados a mano, así como a pedido del cliente. Esta forma de brindar productos favorecería a la explotación de nuevas líneas de producto que sean de fácil aceptación en la nueva ubicación, en el Pacífico Norte-Norte.
4. Para el nicho de mercado ubicado en el Playa Flamingo se le dificulta realizar compras de productos fuera de la zona, principalmente, si se deseaban realizar importaciones, ya que el costo de transporte hace que se encarezca el producto. En virtud de ello, los pobladores de la región demostraron ser más dados a consumir productos de la misma localidad, lo cual representa para Chimpa una gran oportunidad de ofrecer productos originales, de calidad e incluso artísticos a este nicho de mercado.
5. Contar con comisiones de diseñadores fomenta la atracción de proyectos personales, porque faculta la creación de bosquejos e ideas para ofrecer a los clientes y, de esta forma, precisar sus necesidades. Esta es una de las oportunidades a las que Chimpa debería aspirar: contar con una comisión de diseñadores para generar mayor atracción de clientes.



6. Chimpa contaba con factores de éxito que le diferencian de posibles competidores en Playa Flamingo: atención al detalle, productos artesanales y originales, encadenamientos productivos con proveedores locales y piezas creadas a partir de maderas reutilizadas o bien que cuentan con alguna historia previa. Estos detalles favorecerían el posicionamiento en Playa Flamingo.
7. El hecho de que Chimpa tuviese posibilidad de encuentro con clientes extranjeros le genera la oportunidad de aspirar a posibles clientes extranjeros que requirieran productos o incluso atención de proyectos personales en otro país. Esta oportunidad de internacionalización para Chimpa debería ser aprovechada en Playa Flamingo.
8. La ubicación de Playa Flamingo en la provincia de Guanacaste, le daría la oportunidad a Chimpa de ofrecer artesanía diversa a la que ya ofrece en Lindora, de manera que se pueden comercializar productos escultóricos o típicos del folklore costarricense, lo cual es característico de la región guanacasteca.
9. Se pudo identificar la presencia de muchos artesanos locales en la investigación de campo que se efectuó. Si Chimpa pudiese ofrecer un espacio de exhibición en Playa Flamingo para que artesanos de la zona puedan colocar sus productos, le generaría aceptación local y su percepción desde los usuarios sería bien valorada. Esto representaba una oportunidad para fortalecer encadenamientos productivos con artesanos locales.
10. En el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber, Chimpa encontraría una gran oportunidad a mediano plazo si lo que se busca es comercializar dentro del aeropuerto e incluso para importar materias primas o para futuras exportaciones. En el 2022, Chimpa en Lindora se encuentra con relativa cercanía el aeropuerto Internacional Juan Santamaría, por lo que establecer una ubicación en Flamingo, con cercanía al aeropuerto Internacional Daniel Oduber, duplicaría las posibilidades de expansión y comercialización con miras internacionales.

#### **3.4.8. Debilidades**

1. El público meta era muy específico, razón por la que los productos no son diversificados para varios nichos de mercado en función de diversos niveles de poder adquisitivo.
2. Para asegurar la procedencia de las maderas, Chimpa tenía que incurrir en muchos costos (por ejemplo, pago de aserradero, transporte, secado, pago del costo por pulgada

de la madera, entre otros), por lo que se necesitaba una estrategia para minimizar dichos costos de producción y maximizar ganancias.

3. El cliente aún desconocía que Chimpa realiza sus productos de manera artesanal, original y de maderas reutilizadas. A raíz de este desconocimiento se generaron comparaciones poco objetivas con otras empresas de muebles que producían en masa, de forma genérica y a un precio menor.
4. Algunos clientes acudían directamente a proveedores de Chimpa para solicitar un producto determinado, lo cual dejaba a la marca por fuera de la transacción sin posibilidad de comisionar por intermediación.

#### **3.4.9. Amenazas**

1. El incremento en el costo de vida afectaría, por cuanto tendería a encarecer los productos y directamente los procesos productivos de Chimpa.
2. El comportamiento variable de los clientes en cuanto a ventas obligaría a reajustar constantemente el margen de ganancia de Chimpa, tanto en la tienda de Lindora como en Playa Flamingo. Esto, a su vez, exigiría un reajuste de personal en el supuesto de que el nivel de ingresos sea a la baja y que ello motive la salida de personal.
3. La emergencia sanitaria por COVID-19 obligó al cierre de fronteras y generó afectaciones en el transporte y salud de la población en general. Estas situaciones, en el corto plazo, podrían incidir en el comportamiento de ventas ante eventuales restricciones que se giren desde el Ministerio de Salud.
4. Quedarse sin proveedores y materia prima debido al déficit de suministros sería una de las principales amenazas, especialmente, en proyectos personales, los cuales requieren amplia labor logística de recolección de maderas y de su procesamiento.
5. El cliente que reciba los catálogos con diseños de Chimpa podría apropiarse de los estilos y las ideas de decoración de Chimpa, lo que pondría en riesgo la originalidad de las propuestas ofrecidas al nicho de mercado.
6. Los clientes de Chimpa suelen ser detallistas y exigentes, por lo que Chimpa debería contar con versatilidad y adaptabilidad al cambio constante en las preferencias de los clientes.

7. En relación con la competencia, solo se encontraron dos empresas en Guanacaste que representaban competencia sana para la marca: Nalakalú y Masaya.
8. El crecimiento de la marca implica la atención de más clientes, así como más proyectos personales. Por esta razón, la capacidad instalada de Chimpa para atender un nuevo mercado no daría abasto si se mantiene en las condiciones actuales.

La identificación de estos factores, componentes del análisis FODA, permitió hacer una correcta valoración de la propuesta que se ofrece a la marca para afrontar la dualidad de tener una tienda en Lindora y una en la Marina de Flamingo.

#### Capítulo IV

#### **4. Propuesta de plan de mercadeo para la marca Chimpa Diseño Sostenible S.R.L. para su expansión en el Pacífico Norte**

A manera de resumen, las herramientas aplicadas en el tercer capítulo permitieron delimitar el área de estudio en la que resultará más apropiado la apertura de una nueva tienda de Chimpa, es decir, en Playa Flamingo. A su vez, estas herramientas facilitaron la identificación del perfil del cliente meta que llegará a la tienda Chimpa en el Pacífico Norte. En adición, fue posible definir la mezcla de mercado que fue puesta en práctica por Avicennia (aliado estratégico de Chimpa), la cual se podría replicar por la marca a razón de la similitud en el perfil de cliente objetivo de Avicennia con respecto de Chimpa.

Ahora bien, en el presente capítulo se presenta una propuesta de expansión, en la que se abarca la mezcla de mercado adaptada a la marca, así como un presupuesto de apertura y un plan de acción para la nueva tienda en Playa Flamingo. En virtud de que esta será la segunda tienda de la marca, es que se hablará en términos de duplicación, en referencia tanto a la tienda de Lindora como a la de Playa Flamingo.

#### **4.1. Objetivos de la propuesta**

##### **Objetivos generales del plan de mercadeo:**

Generar un plan de mercadeo mediante el análisis del entorno interno y externo de la marca para su expansión hacia el Pacífico Norte, basándose en información histórica de la empresa y la aplicación de un estudio de mercado que refuerce y actualice la información del perfil del cliente, competencia, productos y demás factores de éxito de la marca. Lo anterior, por medio de un proceso de planificación, trabajo de campo y proceso de conversión de datos a información.

##### **Objetivos específicos del plan de mercadeo:**

1. Presentar la mezcla de mercado mediante una serie de estrategias y tácticas que ayuden a lograr la duplicación de la marca en todas sus P's: producto, precio, promoción, plaza, persona, procesos y posicionamiento. Esta basa sus datos en información expuesta en los capítulos anteriores.
2. Generar un plan de acción, obtenido del desarrollo de las tácticas expuestas en las P's de mezcla de mercado, para el inicio de operaciones de una tienda en el Pacífico Norte, en el primer semestre del 2022.
3. Presentar un costo de ejecución del presente plan con base en los datos históricos de la empresa cuando efectuó la apertura de la tienda Chimpa Lindora con su respectiva estructura de costos. Cabe indicar que ambas tiendas tienen similitud de condiciones en cuanto a su macro entorno, por lo que se puede replicar, con ciertas adecuaciones, el presupuesto seguido para la apertura de la primera tienda. En adición a lo anterior, se agregan al presupuesto general los costos de las tácticas presentadas para las P's mercado que representan una erogación para la marca.

## **4.2. Mercado meta**

Según las herramientas de estudio, el cliente meta de Chimpa es de alto poder adquisitivo. Son personas que compran artesanías con ánimos de adquirir un recuerdo en su visita a un determinado lugar. Aprovechan la oportunidad de compra cuando ven artículos con diseño e historia que les permita recordar su viaje. Por su parte, el cliente de muebles ecológicos tiende a satisfacer necesidades de amueblamiento de pre y post construcción de un espacio físico.

Tal como se indicó en el tercer capítulo, en la tabla 7, la población meta en la que se enfocará Chimpa será, principalmente, la del cantón de Santa Cruz, con 66561 habitantes que se distribuyen entre los distritos de Cabo Velas y Tempate. Son personas de un estatus socioeconómico alto, con una concepción de sostenibilidad y con necesidad de artesanía o de amueblamiento, sea por compra unitaria o para un proyecto personal.

A este mercado meta se le añade el que ya atrae la Marina de Flamingo, la cual se describió en el capítulo anterior, en el apartado de población de interés. La apertura de esta marina mostró el arribo de grupos de personas con alto poder adquisitivo, lo cual resulta favorable para los intereses de Chimpa.

## **4.3. Concepto**

A fin de establecer un concepto que orientara la mezcla de mercado de la presente propuesta se recurrió al eslogan de Chimpa: *Si los muebles hablaran*.

Este fue un concepto que trabajó la marca desde el inicio de su fundación. Con él se busca que las personas adquieran no solo un adorno, sino también una obra de arte con una historia sobre la proveniencia de la madera que se utilizó en su fabricación.

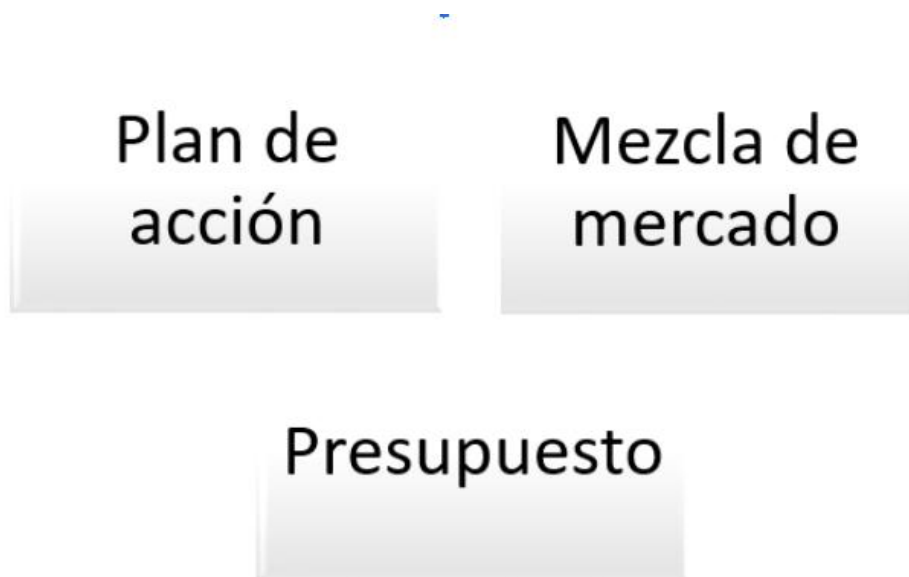
De seguido, se formula cuál fue el abordaje para cada una de las P's de mercadeo que dio paso a la formulación de las estrategias y tácticas para la apertura de la segunda tienda en el Pacífico Norte-Norte.

## **4.4. Desarrollo de la propuesta para la apertura de la tienda Chimpa en Playa Flamingo**

### Estrategia General

Con fundamento en la estrategia general de diferenciación adoptada por la marca, que se describe en el concepto, se procede a desarrollar la propuesta. Dicha propuesta sigue el factor diferencial de la estrategia general de la marca, sin embargo, se le da énfasis a una estrategia más específica de penetración al mercado costero. Esta propuesta consiste en tres aspectos fundamentales: un plan de acción, el cual está motivado por una mezcla de mercadeo y con un presupuesto sustentado en los resultados de la investigación de campo y las posibilidades financieras de la empresa.

**Ilustración 6.** Desarrollo de la propuesta



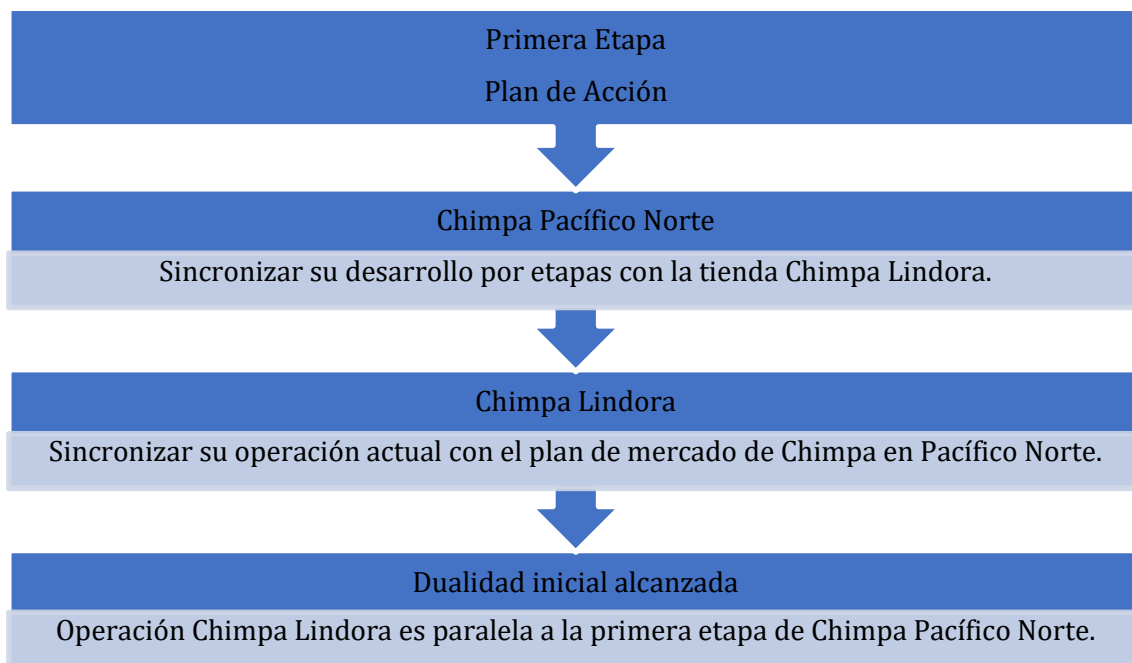
Fuente: elaboración propia a partir de presentación de propuesta al comité.

La dinámica de la figura anterior se desarrolla de seguido, a fin de realizar la apertura de la nueva tienda en la zona de Playa Flamingo. A continuación, se expone el plan de acción que se recomienda seguir a la marca.

La apertura de una segunda tienda para Chimpa implica una duplicación que se debe atender

por etapas. Para ello, es importante que la marca se estructure en respuesta a cambios de funcionamiento, no solo para la tienda actual de Lindora, sino también para la apertura del espacio en la zona de la Playa Flamingo. Esto debido a que los procesos iniciales y de desarrollo son muy similares entre ambas tiendas.

**Ilustración 7.** Primera etapa aprobada por la empresa



Fuente: elaboración personal a partir de la reunión con la dirección de la marca.

De seguido, se aborda cada una de las etapas mostradas en la figura anterior.

#### **4.4.1. Desarrollo de Etapas para el plan de acción de Chimpa Pacífico Norte-Norte**

Al ser Chimpa una empresa pequeña se propuso como punto de partida el desarrollo de alianzas estratégicas con otras empresas en el mercado meta, que fueron señaladas en el capítulo tres, a saber: Avicennia Project Manager, la mueblería Masaya, Studio B en Santa Teresa, así como con la empresa de diseño Dbio.

En adición a lo anterior, se propone un plan de mercado para la expansión de la Marca Chimpa

Diseño Sostenible S.R.L. Este plan es la etapa inicial de operaciones en la Marina de Flamingo con su respectivo cronograma, que consiste en:

1. **Primera etapa:** consiste en que la operatividad de la tienda en el Pacífico Norte debe ser llevada desde la administración de Chimpa Lindora. De esta forma, se destinarán menos recursos, aunado a que se facilitará el monitoreo y evaluación de la administración central con respecto de los niveles de venta reales comparados con los pronosticados por el mercado meta. Chimpa Pacífico Norte se ubicó en un espacio de su socio comercial Nacascolo, lo que implicó que no se presentase como una tienda más, sino como un espacio representativo de la marca.

**Segunda etapa:** (no se presenta en esta investigación) Chimpa inicia su búsqueda de un espacio más grande que le permita tener una oficina para atender a los clientes.

El espacio que se tiene planeado para el desarrollo de marca en el Pacífico Norte es de aproximadamente 17 metros cuadrados, el cual se destinará para promocionar otros productos del consorcio Nacascolo Holdings.

El inventario de Chimpa previsto para dicho espacio ha de contener pocas piezas, pero deben destacar por sus acabados, su diseño y su originalidad. Ha de tomarse en consideración que el espacio de exposición será reducido, por lo que el atractivo de los productos Chimpa tendrá que ser el factor clave.

Los siguientes son los rubros por considerar dentro de los estructurados que se han previsto para cubrir la operación de apertura en el espacio que ocupará Chimpa en Playa Flamingo:

**Tabla 13.** Descripción de las partidas para el desarrollo de la primera etapa de expansión de Chimpa Pacífico Norte

Rubro	Descripción
Funcionamiento operativo básico	Trámites legales y municipales
Inventario cerámica	Una escultura de tiburón ballena, cuatro mantarrayas de tamaño pequeño a



	grande, un tiburón martillo, una escultura de pulpo y medusas.
Inventario de macramé	División de macramé y tres colgantes.
Inversión en madera	De la mano con Nacascolo Holdings se propone desarrollar un espacio para invertir \$3000 en muebles producidos con madera Chimpa, en una relación de mitad y mitad.
Alquiler	Para la propuesta se necesita un espacio dónde conglomerar personas categoría AA. En la marina se encuentra Nacascolo Holdings, aliado comercial actual, que provee esta necesidad.
Cuota de mantenimiento	Se contemplan servicios como electricidad, agua, internet, parqueo.
Transporte interno de control	Se destina un transporte cada 15 días o cada mes según el movimiento de las ventas.

Fuente: Históricos de la empresa y Dirección de Chimpa.

**Cronograma:** Tiene una duración de un año aproximadamente, 2022 a 2023. Para el segundo semestre de 2022, la tienda estará presente en la marina de la Playa Flamingo mediante un pequeño *stand* de Nacascolo.

### **Mecanismos de seguimiento y control**

La empresa Chimpa debe determinar cómo estructurar y balancear todos sus costos, así como sus recursos ante la duplicación de la marca con la tienda en Lindora y en la Marina de Flamingo. Esto supone un reto a cumplir con base en el seguimiento y control, por lo que se debe:

1. Utilizar un sistema unificado, por ejemplo, el sistema SAP (*Systems, Applications, Products in Data Processing*) para el ingreso de facturas, el control de ventas y el control de las existencias en inventarios en tiempo real. Así, la administración central podrá

estar en monitoreo constante de la tienda en Pacífico Norte-Norte.

2. Elaboración de cierres financieros y contables que se puedan contrastar y cerrar contra los informes generados por el sistema SAP.
3. Elaboración diaria de arqueos para corroborar la existencia en caja chica de una suma de dinero determinada previamente por la Dirección de Chimpa.
4. Elaboración de balances financieros como los generales, los de resultados y los de flujo de efectivo que coincidan con los balances generados desde el Departamento de Contabilidad de Nacascolo Holdings con base en la información proporcionada en SAP por parte de la tienda Chimpa Playa Flamingo.
5. Elaboración de informes, gráficos de crecimiento, ventas netas, recuento de ingresos por proyectos personales y proyecciones trimestrales para exponerse de forma mensual al Comité ejecutivo de Nacascolo Holdings.

De seguido se expone la mezcla de mercadeo para la apertura de la segunda tienda de Chimpa en el Pacífico Norte-Norte, para lo cual se tomó como parámetro la estrategia general de diferenciación que ya utiliza la marca y que le ha provisto de éxito.

#### **4.4.2. Producto**

Gracias a las herramientas aplicadas en la zona de estudio se logró una comparativa en los productos que ofrecía la marca, tanto para los muebles como para las artesanías con respecto de posibles competidores en el mismo nicho de mercado. Esto permitió concluir que hay mucha preferencia por las piezas de cerámica, madera y macramé en la zona de Playa Flamingo.

En virtud de ello, los proveedores de ese tipo de artesanía deben ser tomados en consideración para incluir sus productos en el catálogo de la tienda Chimpa en el Pacífico Norte. Se debe tener en cuenta la modalidad que se ha utilizado en la tienda Chimpa Lindora, la cual está compuesta por el contenido de muebles y piezas decorativas a fin de replicarlo, pues el concepto de la tienda Lindora ya tiene un componente de playa identificado por sus propios clientes, por lo que puede replicarse en la segunda tienda. A continuación, se expone cuál es la estrategia general de producto que se recomienda a la marca.

#### 4.4.2.1. Estrategia de producto

Comercializar productos en la zona de Playa Flamingo, cuyo distintivo sobre la competencia sea la calidad, los finos acabados, la originalidad, el componente artístico, la durabilidad, la satisfacción del cliente y la sostenibilidad por su método de fabricación en correspondencia con la diferenciación que tiene la marca.

Para hacer posible dicha estrategia se debe recurrir a las siguientes tácticas:

#### 4.4.2.2. Tácticas y Planes de Acción para el producto

1. Visibilizar los proyectos personales a través de catálogos o de videos cíclicos exhibidos en una pantalla. Los proyectos personales no pueden exhibirse en el espacio que se destinará para Chimpa en Playa Flamingo, al menos para la primera etapa. Entonces, para visibilizar esos proyectos personales, que se han desarrollado de forma exitosa, se debe confeccionar un catálogo que se aprecie elegante y en el cual se incluyan tanto fotografías de calidad sobre los aportes hechos por Chimpa como una descripción narrativa que explique lo que el cliente aprecia en el catálogo.

Una alternativa al catálogo puede ser la ubicación de una pantalla de televisión con la que ya Chimpa cuenta, el servicio de *branding* crearía los videos a exponer. Se podrán proyectar videos cíclicos de proyectos personales en los que se visualice cómo era el espacio antes y después de la intervención de Chimpa, se aprecie el detalle de los acabados y, además, aparezcan los clientes de manera que expongan cuál ha sido su grado satisfacción con el producto recibido por parte de Chimpa. Esta táctica carece de costo extra para la operación actual de la marca.

2. Usar el diferenciador de la empresa en relación con sus productos para competir. Es importante que los productos que ya se encuentran listos para entregar a los clientes sean expuestos temporalmente en el espacio de la tienda, al menos durante una semana. Es decir, que en el plazo de entrega de los productos se contemple un tiempo de exhibición, así, la pieza estará en exhibición antes de ser despachada al cliente final. De esta manera, se tendrá una constante rotación de piezas en el espacio de la tienda que demostrará variedad de diseños, personalización de productos, finos acabados y el espacio de la tienda se renovará constantemente en función de las piezas nuevas. Esta

táctica carece de costo extra para la operación actual de la marca.

1. Mejorar la percepción del producto, por medio de un cambio en el empaque; lograr que sea más que una bolsa sellada manual. Se propone subir la calidad del empaque para que vaya acorde con el discurso de calidad de la marca, es decir, recurrir a bolsas de tela que sean reutilizables y que transmitan el espíritu de sostenibilidad. Además, se propone que sean bolsas cuyas características transmitan la sensación de elegancia, prestigio y originalidad.

Para ello se puede recurrir a algún proveedor de la zona que ofrezca este tipo de bolsas de manera que se incentive el encadenamiento productivo con productores de la región. Esta táctica si tiene costo extra para la operación actual de la marca por lo que se visualiza en el apartado del presupuesto.

#### 4.4.3. Precio

Los precios ofrecidos en Chimpa se mantuvieron por encima de los precios de la competencia, tal como fue expuesto en la Matriz 1 “Exposición de productos que manejan las tiendas de artesanía en el Pacífico Norte-Norte.”, del capítulo tres. De seguido, se presenta una nueva versión de dicha matriz de comparación con la inclusión de los precios Chimpa.

**Tabla 14.** Comparativa de precios y productos con competidores de Chimpa en el Pacífico Norte

<b>Categoría Proyectos Personales</b>			
<b>Competencia tiendas de muebles</b>	<b>Mesa para 8 personas</b>	<b>Coffee-table Mediana</b>	<b>Artículo decorativo Escultural</b>
<b>Casa y más</b> (su fuerte son los	\$2000-\$3800	\$300-\$600	\$95-\$1500

muebles importados).			
<b>Seaside home C.R</b> (su fuerte son las importaciones de Indonesia y resinas).	\$900- \$3.000	\$150-\$350	\$20-\$250
<b>Scott Furniture</b> (su fuerte son muebles de madera, se presenta como un posible aliado).	\$1300-\$2500	\$200-\$750	-
<b>VitaDesing/Nalakalú</b> (su fuerte son las maderas de reforestación y enchapada).	\$1200-\$5.000	\$300-\$900	\$45-\$800
<b>Chimpa</b> (árboles caídos o maderas rescatadas y artesanía local) <sup>1</sup> .	\$1.800-\$5.500	\$350-\$1200	\$60-\$1500

Fuente: elaboración propia con los datos recuperados del *mystery shopper*.

Chimpa tiene clara su estrategia de precio *premium*, por lo que esta misma estrategia se propone para la introducción del mercado del Pacífico Norte. A continuación, se expone la estrategia general del precio de los productos Chimpa.

#### 4.4.3.1. Estrategia de precio

<sup>1</sup> Se agregó el dato de Chimpa a fin de facilitar la comparación.

Establecer precios de categoría *premium* para los productos Chimpa, de manera que cuenten con un margen suficiente de holgura respecto del costo de producción para el ofrecimiento de descuentos atractivos a los clientes y diferenciación sobre la competencia. Para operativizar esta estrategia, se formulan las siguientes tácticas:

#### **4.4.3.2. Tácticas y Planes de Acción de precio**

1. Revisar existencias de inventario y realizar ajustes de precios para propiciar ventas. Ciertos productos, por ejemplo, bancos, sillas, esquineros han demostrado en Chimpa Lindora que tienen una baja salida por ventas y tienden a acumularse en el inventario. Este tipo de productos deben identificarse y reajustarse en precio para facilitar su venta. Además, debe tenerse en cuenta que existe un costo asociado al mantenimiento en buen estado de las piezas, a fin de que sean ofrecidas con altos estándares de calidad y acabados. Esta táctica carece de costo extra para la operación actual de la marca.
2. Revisar y actualizar de forma periódica los precios de productos. Existen productos que tienen mayor rotación según temporadas, por ejemplo, artesanías navideñas o bien alusivas a celebraciones populares. A aquellos productos que no se encuentren en temporada se les puede hacer un reajuste del precio que incluya, de una vez, el descuento del 5%. Esta táctica carece de costo extra para la operación actual de la marca.
3. Precio mejorado de cara a la venta con el cliente: Se propone ofrecer un descuento de 5% a los clientes que muestren su fidelidad con la marca ante reiteradas compras hechas en la tienda o bien cuando se realicen compras superiores a \$1500, en cuyo caso se ofrece un máximo de 10% de descuento. Esta táctica ha demostrado eficacia con los clientes de Chimpa Lindora, quienes han manifestado satisfacción ante rebajas en los precios, principalmente, cuando se compran montos de considerable cuantía, sean en artesanías o en proyectos personales. Esta táctica carece de costo extra para la operación actual de la marca.
4. Realizar sondeos de precios sobre productos similares de la competencia. Es cierto que los productos de Chimpa cuentan con un claro distintivo con respecto de la competencia por el valor agregado que aportan en calidad, diseño, originalidad y otros factores. Sin embargo, es necesario estar en constante monitoreo del mercado para detectar posibles productos similares, así como el precio que se les asocia. A partir de ello,

Chimpa puede hacer readecuaciones en su relación precio producto en aquellos artículos de naturaleza similar a los ofrecidos a la competencia. De esta manera, se procura que los precios de los productos Chimpa, si bien diferentes a los del mercado competidor, se mantengan competitivos.

En virtud de que las tácticas no representan un egreso a considerar para la marca, esta P carece de un presupuesto a considerar, por lo que se pasa al análisis de la P correspondiente a promoción. De seguido, se expone la P relacionada con la promoción de la marca.

#### **4.4.4. Promoción: comunicación integrada de mercadeo**

De las herramientas desarrolladas en el capítulo tercero se extrajo que el mercado de Guanacaste ha sido mejor abordado en términos de mercadeo por medio de: redes sociales, boca en boca y gran cantidad de vallas publicitarias para atender un público en tránsito. Aunado a lo anterior, se demostró que la metodología de boca en boca fue importante para la marca y el desarrollo de sus categorías, porque permitió un proyecto personal en el acercamiento a las Catalinas, gracias a que entre vecinos recomendaron a Chimpa que estaba en el mercado. Esto a pesar de que no era precisamente el proveedor más cercano a la región Pacífico Norte-Norte. Con base en lo anterior, se expone la estrategia propuesta para atender la promoción.

##### **4.4.4.1. Estrategia de promoción**

Introducir la marca Chimpa en la región de Playa Flamingo y sus alrededores a fin de posicionar la marca en el mercado. Para esto, se debe enfatizar en los factores críticos de éxito que le diferencian con respecto de la competencia: sostenibilidad, calidad, durabilidad, producto artesanal y originalidad, con la posibilidad de destacar otros elementos. A continuación, se ofrecen las tácticas a seguir a fin de operativizar las estrategias recién señaladas.

##### **4.4.4.2. Tácticas y planes de acción de promoción**

1. Chimpa debe continuar con su campaña publicitaria 2021 “Detrás de cada pieza”: Esta es una campaña publicitaria que la empresa inició en el segundo semestre del 2021. Se realizó una estrategia de comunicación integrada compuesta por varios videos de los proveedores de Chimpa. De esta manera, se difundió, a través de redes sociales, un video sobre el ebanista de la marca y el proceso de creación de muebles, en el cual se exponía el *brief* de marca Chimpa y un *storytelling* de uno de los principales actores.

El plan de acción será lanzar el video referente a proveedores de la zona del Pacífico Norte-Norte, donde se elaboran muchos productos de Chimpa. Ahora bien, ninguno de los competidores ofrece el valor agregado de la marca. Por ende, esto fomenta la promoción de dicho valor agregado en los productos. Se debe desarrollar un video por proveedor para que los clientes conozcan a las personas que están detrás de cada pieza fabricada por Chimpa. Esta táctica carece de costo extra para la operación actual de la marca.

1. Tácticas digitales. Las estrategias digitales deben adaptarse a la duplicación de la marca Chimpa Lindora y Chimpa Pacífico Norte-Norte:
  1. Catálogo: se debe preparar un catálogo para la empresa donde se visualicen sus productos expuestos en la tienda de Lindora. A esto se adicionará imágenes de los productos ofrecidos en la tienda, así como proyectos personales desarrollados por la marca. Este catálogo debe estar listo para la apertura de la tienda Chimpa Playa Flamingo.
  2. Video promocional de nuevos ingresos de artículos: se utiliza como una forma de mantener actualizado al cliente con los diversos diseños de Chimpa. Todos los viernes el equipo de Chimpa deberá realizar un video sobre los nuevos ingresos para publicarlo en las redes sociales de la marca tanto de Lindora como de Flamingo.
  3. Video: Bajo el lema “Chimpa, si los muebles hablaran”. Este lema rescata el trasfondo y los esfuerzos de la marca por mantener su sostenibilidad y la historia detrás de cada producto. El plan de acción será usarlo para promocionar la marca en el mercado, mediante el pago de pauta desglosada en los siguientes puntos:
    1. Se debe realizar pagos de pautas en la red de Instagram para tener mayor alcance de exposición. La empresa ha realizado pautas con anterioridad, por lo que se propone seguir el mismo esquema con focalización del mercado de Playa Flamingo.



### Ilustración 8. Pauta digital

## Pauta digital Social Media



Canal	Objetivo	Presupuesto mensual	Valor	Resultados mensuales estimados
Instagram	Visitas al perfil (nuevos seguidores)	\$100	50%	Alcance: 48.000 – 141.000 Visitas: 90 - 390
	Engagement (Posts – stories)	\$100	50%	Alcance: 42.000 – 123.000 Interacciones: 1.350 – 3.900
<b>Total</b>		<b>\$200</b>	<b>100%</b>	

#### Segmento

Hombres y mujeres de entre 25 a 55 años a un radio de 30 Km de PDV  
Con intereses en: Diseño de interiores, diseño de muebles, arquitectura, arquitectura de interiores, alfarería, cerámica, muebles, diseño de iluminación, lámparas, sostenibilidad, diseño sostenible.

Fuente: servicio de *branding* de Nacascolo Holding.

1. Rifas: Se usan las redes sociales de la empresa para promocionar las diferentes actividades trimestrales bajo la modalidad *giveaway*. Esta táctica se desarrolla por medio de los seguidores que tiene la marca en dicha red. El plan consiste en capacitar al vendedor que se contratará en Chimpa de Playa Flamingo para que invite a los clientes que visitan la plaza a que sigan a Chimpa en sus redes sociales y puedan participar de las rifas que se realizarán cada tres meses a partir del acto inaugural de la nueva tienda.

**Ilustración 9.** Ejemplo del giveaway que realiza la empresa



Fuente: Suministrado por Chimpa.

1. Valla publicitaria en la ruta 21, Guanacaste. Se propone este tipo de exposición, pues es una carretera que conecta diferentes calles principales y playas de la región. La ubicación en este sector tiene un periodo mínimo de 3 meses, que se le está proyectando a la propuesta. El costo ya incluye la impresión e instalación del anuncio.

Esta táctica tiene un costo extra para la operación actual de la marca que se abarca en el apartado de presupuesto.

1. Promocionarse por medio de *banner* o *brochure* con aliados estratégicos. Por el momento se reconoce a Avicennia como un aliado en la zona del Pacífico Norte-Norte, que ha logrado posicionarse en los sectores de Nosara y Santa Teresa. Estos espacios se presentan como plazas aprovechables para Chimpa, según se extrajo del estudio realizado en el capítulo tres. Por esa razón, se propone como plan de acción establecer un *banner* con código QR para que el cliente pueda conocer la marca mediante las diferentes tácticas de promoción anteriores y que estas le orienten para llegar a Chimpa Pacífico Norte, Playa Flamingo. Dicho código puede generarse a través de herramientas en línea o bien puede solicitarse al departamento de *branding* de Nacascolo. Esta táctica tiene un costo extra para la operación actual de la marca que se abarca en el apartado de presupuesto.
2. Promocionarse por medio de radio y televisión nacional. El valor agregado de Chimpa se ha hecho presente a nivel nacional, por lo que ha llamado la atención en canales de difusión nacional. Ejemplo de ello sucedió en el segundo semestre del año 2021, Chimpa participó en el programa Giros, de Repretel canal 6. Se le ha vuelto a convocar a Chimpa a dicho programa para el primer semestre del 2022, por lo que se debe aprovechar este medio para dar a conocer la movilidad a la zona del Pacífico Norte-Norte. Además, Radio Cultural es otro medio interesado en exponer el contenido de Chimpa, ya que se contactó con la marca para realizar una entrevista en el primer semestre del 2022. Estos espacios de difusión nacional deben explotarse. También se debe continuar en la búsqueda de estas oportunidades durante el 2022 y 2023, ya que son los años críticos para el posicionamiento de la marca en Playa Flamingo. Esta táctica carece de costo extra para la operación actual de la marca.

De seguido, se aborda la plaza; de igual forma, se expone para ella las estrategias y las tácticas requeridas para hacerla operativa.

#### **4.4.5. Plaza**

La plaza se formuló con base en la Marina de Flamingo, donde Nacascolo Holdings adquirió el primer piso comercial de uno de los edificios que estará en ese complejo. Será allí donde se

designe el espacio que ocupará Chimpa bajo la modalidad de subarrendamiento. A continuación, se muestra una imagen de referencia de cómo lucirá la Marina Flamingo, una vez finalizada.

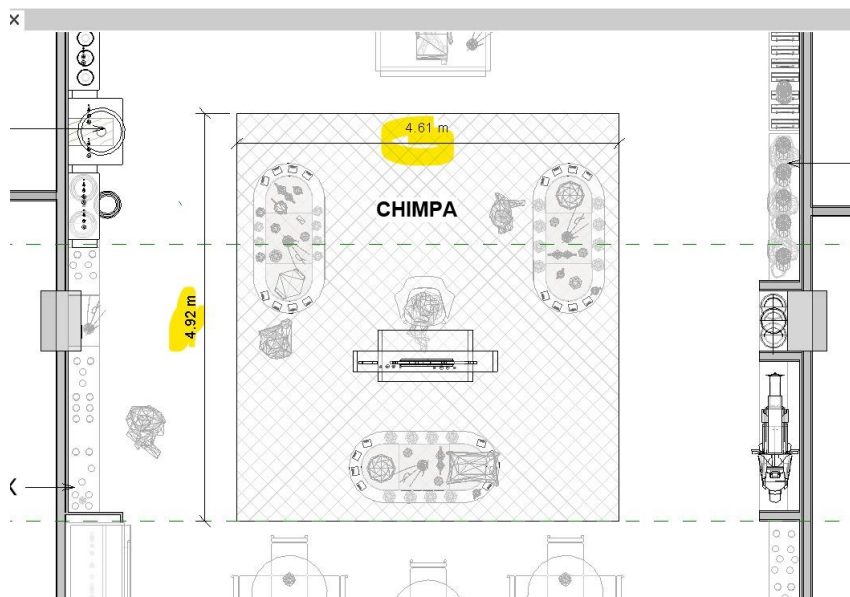
**Ilustración 10.** Referencia del proyecto de la Marina de Flamingo



Fuente: render de la Marina Flamingo, suministrada por Nacascolo Holdings.

También, se muestra una referencia de la plaza de Chimpa en la Marina de Flamingo.

### Ilustración 11. Plaza de la tienda Chimpa en la Marina de Flamingo



Fuente: información brindada por Nacascolo Holdings.

Para dicho espacio, se recomienda elegir los siguientes artículos para acrecentar la visibilidad:

1. **Cerámica:** una escultura de tiburón ballena, cuatro mantarrayas en diferentes tamaños, un tiburón martillo, una escultura de pulpo y otra de medusa.
2. **Macramé:** una división de macramé y tres colgantes.
3. **Madera:** definir un espacio de reunión con dos sillones de una plaza y uno de dos plazas.

A continuación, se establece la estrategia general referente a la plaza.

#### 4.4.5.1. Estrategia de P de Plaza

Replicar, dentro de las posibilidades, el concepto de la tienda Chimpa Lindora en la nueva tienda Chimpa Playa Flamingo. Ello a fin de conservar el estilo bohemio y de playa que ya se ha asociado a la marca por parte de los clientes. Para lograr esta estrategia, es que se proponen las siguientes tácticas a desarrollar.

#### 4.4.5.2. Tácticas y Planes de Acción P de plaza

1. Adecuar el espacio. Se propone decorar y variar el estilo del espacio asignado a Chimpa en la Marina Flamingo, periódicamente. Para ello, se puede recurrir a la táctica

mencionada, la cual invita a exhibir productos ya vendidos de los clientes durante una semana antes de ser despachados. Esto fomenta que la decoración cambie regularmente, en aras de demostrar la variedad y la originalidad de los productos a clientes potenciales. Esta táctica carece de costo extra para la operación actual de la marca, ya que se cambia con la misma rotación del inventario.

2. Duplicar el estilo. Es importante que la marca se asocie a su mercado meta a partir de un estilo determinado. En virtud de ello, es vital que el estilo bohemio y de tienda de playa que los clientes de Chimpa Lindora ya han asociado a la marca, se mantenga y se replique en Chimpa Playa Flamingo para mantener diferenciación sobre la competencia.

Resulta vital, además, que toda decoración de temporada que se aplique en alguna tienda se comunique de inmediato a la otra. De esta manera, los cambios en decoración serán coordinados y se mantendrá la misma presentación entre las tiendas. Esta táctica carece de costo extra para la operación actual de la marca.

De seguido, se muestra una referencia de persona para Chimpa en la Marina de Flamingo.

#### **4.4.6. Persona**

Con anterioridad, se mencionó a las personas colaboradoras de la empresa que expresaban el discurso de ventas y los principios de la empresa, por lo que este era un dato motivador al consumo. El personal desarrolla un excelente discurso de ventas para el cliente, en el que se logra explicar el porqué de los tiempos de entrega, así como información clave de las piezas que se encuentran en la tienda.

El equipo de Chimpa es reducido, sin embargo, se encuentra bien capacitado para ofrecer un servicio al cliente de calidad. Esto permite la entrega de productos que satisfacen las expectativas de los clientes. No obstante, la apertura de una segunda tienda plantea un reto para la marca, pues implica la duplicación de costos en la contratación de personal para implementar el presente plan de mercadeo. A fin de atender este aspecto, se propone la siguiente estrategia:

#### **4.4.6.1. Estrategia para la P de persona**

Especializar las funciones del personal para que cada colaborador atienda una única tarea sustantiva del respectivo proceso operativo. Ello a fin de priorizar la calidad, mejorar el tiempo de respuesta e incidir en el servicio al cliente que diferencia sobre la competencia.

Para operativizar la anterior estrategia se proponen las siguientes tácticas:

#### **4.4.6.2. Tácticas y Planes de Acción de la P de persona**

Las tácticas que se proponen para alcanzar la anterior estrategia son:

1. Evitar acumulación de tareas. En aras de procurar la especialización de los colaboradores es necesario que se enfoquen en una única tarea, lo que, además, permite un reparto equitativo de funciones. Ante la duplicación de tiendas, es necesario que los colaboradores no sufran un recargo de funciones, pues ello puede repercutir en su desempeño y abre la posibilidad de cometer errores en los procesos, lo que conlleva a un detrimento en la calidad del producto que se ofrece. Esta táctica carece de costo extra para la operación actual de la marca y favorece la calidad en el servicio al cliente, inclusive tiende a mejorarlo para fortalecer el criterio diferenciador sobre la competencia.
2. Contratación de personal. La apertura de la segunda tienda en Playa Flamingo obliga a la contratación de personal y a su respectiva capacitación. Si bien es cierto que la dirección de Chimpa Lindora velará por el desempeño de Chimpa Playa Flamingo, resulta poco apropiado que el personal de Chimpa Lindora deba brindar soporte a Chimpa Playa Flamingo. Incluso, se recomienda que se delimiten los roles más importantes de los procesos productivos y se defina a una persona responsable. Con base en ello, se tendrá un parámetro de cuál es la estructura mínima de personal requerida para la correcta atención de Chimpa Playa Flamingo. La contratación inicial deberá ser de una persona por los primeros tres meses y, paulatinamente, valorar la contratación de más colaboradores según la demanda de productos. Esta táctica presenta un costo extra para la operación actual de la marca, se presenta en el apartado de presupuesto.
3. Reducción de jornada laboral. Se recomienda que el horario de la tienda Chimpa en Playa Flamingo sea de lunes a sábado, a fin de otorgarle a los colaboradores al menos un día de descanso a la semana. Según el movimiento de la tienda los sábados, se

recomienda que durante los primeros tres meses se mantenga la tienda abierta estos días y que, si se presentase bajo movimiento de ventas, se valore la posibilidad de establecer un horario de lunes a viernes. Esta táctica carece de costo extra para la operación actual de la marca.

A continuación, se presenta una referencia de los procesos para Chimpa en la Marina de Flamingo.

#### **4.4.7. Procesos**

Como se ha mencionado de forma previa, Chimpa cuenta con proyectos personales en la región de Guanacaste, lo que implica que los traslados de productos y la coordinación desde la tienda de Lindora encarece el producto ofrecido. La apertura de la tienda Chimpa Flamingo viene a reducir estos precios, pues la cercanía no solo reduce el costo de transporte de productos y materia prima, sino que permite soluciones más ágiles lo que mejora los tiempos de respuesta a los clientes.

En virtud de lo anterior, se definió la siguiente estrategia sobre procesos.

##### **4.4.7.1. Estrategia de la P de Procesos**

Mejorar la calidad percibida por los clientes sobre los productos y servicios ofrecidos en la zona de Playa Flamingo a través de la apertura de una segunda tienda para fortalecer el criterio de diferenciación sobre la competencia. Para lograr lo anterior, se definieron las siguientes tácticas a seguir:

##### **4.4.7.2. Tácticas y Planes de Acción de la P de Procesos**

4. Mejor capacidad de respuesta. Los proyectos desarrollados en Guanacaste se verán favorecidos por la apertura de Chimpa Flamingo, ya que no habrá distanciamiento geográfico que encarezca el transporte, tampoco habrá mayor dificultad en la logística para la definición de medidas de los productos. Adicionalmente, ahora se facilitaría el acceso de los clientes a la tienda. La cercanía del cliente con la tienda fortalece el vínculo y mejora la capacidad de atención de sus necesidades. Incluso, abre la posibilidad de atender mayores necesidades, pues el tiempo de atención se reduce



considerablemente. Esta táctica carece de costo extra para la operación actual de la marca.

5. Mantener una coordinación estrecha con Chimpa Lindora. La uniformidad de las tiendas no solo debe presentarse en cuanto al aspecto visual, sino también debe trascender a los mismos discursos de ventas. Para ello, se sugiere que los discursos de ventas sean replicados en ambas tiendas a fin de mantener una fortaleza detectada en la marca: la calidad en el servicio al cliente que se ha señalado como criterio distintivo con respecto de la competencia. Se proponen capacitaciones de operación diaria Chimpa una vez al mes. Esta táctica genera un costo extra para la operación actual de la marca, se presenta en el presupuesto.
6. Mantener a todos en una sola línea. Para ello la encargada de tienda, ya sea Lindora o Pacífico Norte-Norte, debe estar en contacto constante con el *community manager*, quién irá a tomar fotos y videos de nuevos ingresos o ayudará en la organización de rifas en las redes sociales. Esta táctica carece de costo extra para la operación actual de la marca.

A continuación, se describe la P de posicionamiento para Chimpa Pacífico Norte-Norte.

#### **4.4.8. Posicionamiento:**

El mercado meta entorno a la región de Playa Flamingo requiere de una fuerte estrategia de posicionamiento que irá de la mano con la estrategia de promoción. Esto con el objetivo de llegar hasta el cliente con el concepto que Chimpa desea transmitirle: no solo se ofrecen muebles, se provee arte, calidad, durabilidad, originalidad y excelencia en la atención de las necesidades del cliente.

Para evitar comparaciones con otras mueblerías que producen artículos genéricos y carentes de valor agregado, se formula la siguiente estrategia general de posicionamiento:

##### **4.4.8.1. Estrategia para P de posicionamiento**

Posicionar a Chimpa Flamingo frente a la percepción del cliente como una empresa que provee además de soluciones mobiliarias, productos artísticos y de calidad; preocupada por la

satisfacción de sus clientes, que vela por la sostenibilidad de su operación y apoya proveedores de la misma zona a fin de generar encadenamientos productivos a diferencia de sus competidores.

#### **4.4.8.2. Tácticas y Planes de Acción para P de posicionamiento**

7. Mostrar, a través de medios de difusión, el excelente servicio al cliente que ofrece la marca. A partir de la información contenida en los comerciales difundidos a través de redes sociales, televisión, vallas publicitarias y redes sociales se puede mostrar el servicio al cliente ofrecido. No obstante, el mejor canal para demostrar dicha cualidad es la atención presencial, en la que la modalidad de boca en boca será predominante para mostrar que el servicio de Chimpa hacia el cliente es basado en calidad y la búsqueda de la mayor satisfacción de las necesidades. Para ello, se premiará a los dos colaboradores de planta (uno de Lindora y otro del Pacífico Norte) con un bono de \$100 dólares mensuales, por alcance de los objetivos de venta planteados.
8. Enfatizar en que Chimpa no es una mueblería ordinaria. La exhibición de los productos, los encadenamientos productivos que involucran a proveedores de las cercanías de la tienda Chimpa Flamingo, la preocupación por la sostenibilidad son algunos de los mensajes contundentes que contribuirán con el posicionamiento de la tienda frente a otras posibles mueblerías de la zona; máxime por el grado de responsabilidad social que aporta la marca a las comunidades circunvecinas. Estos elementos, a su vez, deben retomarse en los discursos de ventas que se expongan a los clientes desde la apertura de la tienda. Es una táctica por seguir de forma permanente y carece de costo extra para la operación actual de la marca.
9. Participación en ferias y actividades comunales. La feria de “Verano pop up” fue un ejemplo de que en la zona se desarrollan eventos de concurrencia pública. En estos eventos existe una importante oportunidad de presentar la marca y sus productos a los potenciales clientes meta. Además, permite evidenciar aún más la diferencia frente a posibles empresas competidoras que también participen del evento, ya que la cercanía de los *stands* permite acentuar la diferenciación a ojos de los clientes. Por lo cual, se recomienda a la marca participar de los eventos públicos que se realicen en la zona y, en mayor medida, de aquellos que se efectúen dentro de los tres primeros meses desde la apertura de la tienda. Esta táctica genera un costo extra para la operación actual de

la marca, se presenta en el presupuesto.

#### **4.4.8.3. Presupuesto P de posicionamiento**

El presupuesto planteado para el desarrollo de las anteriores tácticas es compartido con el presupuesto de la P de promoción, ya que para alcanzar el posicionamiento se debe alcanzar al cliente a través de la promoción de la marca mediante diversos medios. En el siguiente apartado se define un plan de acción que contempla la anterior mezcla de mercado, así como un presupuesto que incluye los costos generados en el plan de acción.

#### **4.5. Presupuesto para la propuesta**

Para la creación de un nuevo Chimpa en el Pacífico Norte-Norte se recomienda usar como parámetro los historiales presupuestarios de los primeros tres meses de la primera tienda que fueron los pilares del éxito actual de la marca, a fin de replicarlo. Cabe indicar que ambas tiendas tienen macro entornos similares, por lo que a la aplicación se le realizaron readecuaciones mínimas para adaptarla al entorno de Playa Flamingo. Por ejemplo, se le actualizaron los precios, pero se mantuvo la dinámica estratégica. Sobre esta decisión hubo apoyo por parte de la Dirección de la marca.

Para ello se debe tener en cuenta los siguientes criterios básicos:

1. Trámites legales y municipales.
2. Espacio físico.
3. Inventario.
4. Control interno.
5. Proveedores.
6. Costos fijos y variables.

El presupuesto se presenta con base en el plan de acción de apertura. Este contempla el costo de desarrollo de aquellas tácticas propuestas en la mezcla de mercado que representan un costo para la marca. Por efectos prácticos, las tácticas que no tenían un costo asociado se omiten del

presente apartado.

**Tabla 15.** Resumen de presupuesto para la estrategia en el primer trimestre de operación de mayo a julio 2020

	Proveedor	may-22	jun-22	jul-22	Total trimestral
<b>Contenido de la propuesta OP=OPERATIVO</b>					
<b>Plan de acción 1° Etapa</b>					
Trámites legales y municipales	Municipalidad	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$30,00
Inventario de cerámica tienda Chimpa Pacifico Norte	Ossenbach	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$1 500,00
Inventario de macramé tienda Chimpa Pacifico Norte	Entrenudos	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$600,00
Decoración de espacio inicial	Chimpa-Nacascolo	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$1 500,00
Alquiler tienda Chimpa Pacifico Norte	Nacascolo Holdings	\$650,00	\$650,00	\$650,00	\$1 950,00
Cuota de mantenimiento	Nacascolo Holdings	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$300,00
Transporte interno de control	Chimpa costo OP extra	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$1 200,00
Viaticos	Chimpa costo OP extra	\$150,00	\$150,00	\$150,00	\$450,00
<b>Taecticas y herramientas de Apoyo</b>					
<b>Producto</b>					
Cambio en el empaque	Decopack	\$335,92	\$335,92	\$335,92	\$1 007,75
<b>Promoción</b>					
Tácticas digitales: Pauta	Nacascolo Servicios	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$600,00
Valla publicitaria sobre ruta 21, Guanacaste	IMC	\$666,67	\$666,67	\$666,67	\$2 000,00
Banner o brochure con aliados estratégicos	Avicennia	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$300,00
Give away en Chimpa Pacifico Norte	Chimpa costo OP extra	\$150,00	\$150,00	\$150,00	\$150,00
<b>Persona</b>					
Una persona encargada del Chimpa Pacifico Norte	Chimpa costo OP extra	\$758,06	\$758,06	\$758,06	\$2 274,19
<b>Procesos</b>					
Capacitacion operacional una vez al mes	Chimpa costo OP extra	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$900,00
<b>Posicionamiento</b>					
Motivación al colaborador	Chimpa costo OP extra	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$600,00
Participación en ferias alrededor del área de Flamingo	Chimpa costo OP extra	\$0,00	\$0,00	\$200,00	\$200,00
	<b>Total mensual</b>	<b>\$5 220,65</b>	<b>\$5 220,65</b>	<b>\$5 420,65</b>	<b>\$15 561,95</b>

Fuente: elaboración propia según cotizaciones e investigaciones de la marca.

Esta propuesta evidencia la noción de que el costo mensual extra es casi el mismo que maneja la marca para el primer semestre 2022. Por esa razón, se procede a presentar un análisis de cómo se recuperará dicha inversión.

La forma de cálculo, dada la similitud de ambas tiendas, así como de su macro contexto, se hizo con base en un pronóstico histórico que tuvo Chimpa Lindora con respecto de las ventas percibidas a partir de la inauguración de la tienda, en agosto de 2020. Es de esperar, de acuerdo con el nicho de mercado identificado, que las ventas se comporten de forma muy similar, pues así lo han demostrado los movimientos de ventas de aliados estratégicos de Chimpa en el Pacífico Norte-Norte como Avicennia. La Dirección de la marca también concuerda en que se ha de esperar un comportamiento en el volumen de ventas igual al que se tuvo con Chimpa Lindora.

Al tomarse en consideración que el costo total de ejecución de la presente propuesta de

mercadeo es de \$15,561.95 y que se prevé que el comportamiento de ventas del mercado de Playa Flamingo sea muy similar al que tuvo Chimpa Lindora en su apertura, (precisamente por la similitud de los mercados meta de ambas tiendas) es que se calcula que el tiempo de recuperación de la inversión sea de ocho meses, a partir de la inauguración. Al sumarse los ingresos totales y debitarse costos asociados a la operación de la tienda, se logra obtener un margen de ganancia suficiente para recuperar lo invertido en el presente plan de mercadeo para Chimpa Flamingo.

El establecimiento de proyecciones para Chimpa Flamingo resulta aventurado y garantiza poca certidumbre. Por esta razón, se recurrió al análisis de datos históricos que tuvo Chimpa Lindora, con el fin de contar con una base más sólida para la previsión de los ingresos que permitan recuperar el dinero invertido en la presente propuesta de plan de mercadeo.

A continuación, se enumeran conclusiones y breves recomendaciones que se desprendieron a la luz de la presente propuesta de plan de mercadeo.

#### **4.6. Conclusiones**

A partir del desarrollo de la investigación, se concluyó que el mercado de las mueblerías en Guanacaste se encuentra, hasta ahora, liderado por aserraderos que hacen piezas personalizadas a bajos costos. Para esto, Chimpa dará a conocer su valor agregado en concordancia con la estrategia general de la marca, basada en la diferenciación y centrará su discurso hacia sus valores y beneficios de seguimiento personalizado a su mercado meta. Con esto, se fortalecen sus estrategias de *pricing premium*, diferenciación y penetración de mercado.

Guanacaste es una provincia extensa y, aunque fuese el parámetro ideal de Chimpa, no se puede cubrir el mercado meta desde el norte hasta el sur. Para esta propuesta, se definió a Santa Cruz como el cantón elegido, en el distrito de Cabo Velas, playa Flamingo en la Marina de Flamingo. Allí se desarrolló la primera etapa del plan de expansión y se plantea para una segunda etapa del proyecto de expansión, al año del desarrollo de la primera etapa.

La propuesta contenida en el presente capítulo no solo procuró la apertura de una tienda, sino que se fue más allá e incluyó tácticas dentro de las estrategias que favorecerán el posicionamiento de Chimpa en la zona del Pacífico Norte-Norte. Entre estas estrategias sobresale el posicionamiento a través de redes sociales, pautas en medios de comunicación, vallas publicitarias, pero primordialmente a través del involucramiento de artistas locales de la zona y del giro de negocio sostenible de la marca. Sin duda, un negocio que procure encadenamientos productivos para incentivar la economía local de una zona contribuye a una buena percepción con respecto de esos proveedores que se ven favorecidos en la colocación de sus productos con la marca. Aunado a ello, el concepto de un negocio sostenible que basa su fabricación en la reutilización de maderas aporta originalidad a los productos comercializados y crea factores distintivos por sobre los productos de la competencia.

La ubicación de la segunda tienda de Chimpa en la Marina de Flamingo resultó el lugar más favorable para los intereses de la marca, ya que permitió contar con mercado meta de interés con características muy similares al cliente que ya posee Chimpa en Lindora. La ubicación de una tienda en una zona turística referente al concepto de playa fue muy propicia, pues la tienda no tuvo que replantear su concepto bohemio, sino que tan solo debió replicar el diseño de Lindora. Además, la alta presencia de turistas con un perfil socioeconómico alto, en una zona de mueblerías generalistas, donde se pueden proveer muebles artesanales, originales y de gran calidad permite atender necesidades de estas poblaciones sin que existan necesidades de importación o de desplazamiento hacia la Gran Área Metropolitana.

#### **4.7. Recomendaciones**

A fin de maximizar oportunidades para la marca, se recomienda fortalecer e incrementar el equipo de trabajo de Chimpa. Al momento del desarrollo de este proyecto, el equipo si bien era pequeño podía responder a las demandas de proyectos personales de la tienda en Lindora. No obstante, así como los costos se duplicaron con la apertura de una segunda tienda en Pacífico Norte, resultó necesario hacer notar la necesidad de invertir en el reclutamiento de personal de planta que no solo atendiese las compras de artesanía en la tienda, sino que, además, gestionara de forma adecuada los proyectos personales. La recomendación principal se centró en la contratación de una persona administradora de proyectos, al menos un ebanista y un diseñador que elaborase la propuesta de proyecto personal para el cliente. Ello en adición al dependiente

de tienda que se encarga de la atención y venta de artesanías.

Se recomienda que, como parte de los planes de expansión de Chimpa, se efectúen los respectivos estudios de viabilidad para la apertura de una tienda en el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber. Durante la definición de la plaza para la tienda en la provincia de Guanacaste se encontró que el contar con un espacio de comercialización en el aeropuerto, o con una bodega de almacenaje en los alrededores, sería bastante provechoso debido a una eventual expansión de la marca con miras internacionales. Esta ubicación resultaría estratégica, ya que facilitaría la importación de piezas artesanales o de insumos, así como también propiciaría la exportación de productos, por la cercanía con el Aeropuerto.

Con respecto del personal limitado, se recomienda una ampliación del equipo de trabajo de manera que puedan atenderse pedidos con mayor prontitud y con mejor capacidad de respuesta. No resulta adecuado que la misma persona que atiende a los clientes, sea quien maneje las finanzas y la contabilidad de las tiendas, además de velar por la logística de inventario en las tiendas. Es necesario que cada una de estas labores sea atendida por una persona, a fin de evitar sobrecargos en las labores, pero, principalmente, para mejorar la atención al cliente y mejorar la calidad en la respuesta al cliente.

Si bien el contar con personal de planta puede resultar difícil, se recomienda recurrir a la figura de contratación por servicios profesionales. También podría optarse por la subcontratación de labores que, por su naturaleza, se pueden delegar en terceros, como la labor logística de abastecimiento de inventarios o bien la atención de proyectos personales.

#### 4.8. Bibliografía

- Abarca, N., Córdoba, O. & Gamboa, M. (2018). *Propuesta de un sistema interno de control interno para la empresa de la industria mueblera, dedicada a la elaboración de muebles de diferente índole: industrial, habitacional y productos relacionados*. (Tesis para optar por el grado de licenciatura). Universidad de Costa Rica. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio. San José, Costa Rica.
- Aguilera, J. (2014). *Guía completa de estilos decorativos*. Decofilia.
- Armijo, M. (2009). *La planificación estratégica y los indicadores de desempeño en el sector público*. Serie de manuales 69 CEPAL. Santiago, Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de planificación económico y social.
- Asmundson, I. (junio 2010). Oferta y demanda. El resultado clave de la interacción entre compradores y ofertantes es el precio. *Finanzas y desarrollo. Revista trimestral del FMI*.
- Asociación Regional de Empresarios de la Madera. (2018). *Informe de tendencias en el comercio internacional de muebles*. Recuperado de <https://www.arema.es/wp-content/uploads/2019/12/Informe-tendencias-mueble-comercio-internacional.pdf>
- Azofeifa, M. & Méndez, M. (2020). *Propuesta de un plan de mercadeo para el Hotel Ocotol en Guanacaste*. (Trabajo final de graduación para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas). Universidad de Costa Rica. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio. San José, Costa Rica.
- Benites, S. (2018). La artesanía latinoamericana como factor de desarrollo económico, social. A la luz de los nuevos conceptos de cultura y desarrollo. *Revista Cultura y Desarrollo. UNESCO, 6*, 6-19
- Bustos, C. (2009). La producción artesanal. *Revista Visión Gerencial, 8(1)*, 37-52.
- Chimpa Diseño Sostenible. (2021). Documentos privados de la empresa análisis de ventas y demás. Autorizado su uso por la Dirección general de la empresa.



Chimpa Diseño Sostenible. (2020). Estados de resultados, balances de situación y balances financieros. Autorizado su uso por la Dirección general de la empresa.

Clayton, R. (2021). *Historia del mueble*. Recuperado desde: <https://pdfcoffee.com/historia-del-mueble-parte-ii-3-pdf-free.html>

Deforestacion.net. (s.f.). *¿Qué puede ocasionar la tala de árboles para obtener madera?* Deforestación.net. Recuperado de <https://www.deforestacion.net/que-puede-ocasionar-la-tala-de-arboles-para-obtener-madera>

Dynamic. (s.f.). *La Cadena de Valor de Michael Porter. Análisis de las actividades de la empresa*. Dynamic. Recuperado de <https://www.dynamicgc.es/cadena-de-valor-porter/#:~:text=La%20Cadena%20de%20Valor%20de%20Porter%20se%20trata%20de%20una,actividades%20secundarias%20o%20de%20soporte%3A>

El Financiero. (9 de octubre 2021). Dime en qué año naciste y te diré a qué generación perteneces. *El Financiero* [Periódico en línea]. Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx/el-preguntario/2021/07/06/dime-en-que-ano-naciste-y-te-dire-a-que-generacion-perteneces/>

Fernández-Montesino. F. (2017). *Repensar el liderazgo estratégico. La visión, quinta edición*. Documento de análisis. [Boletín electrónico]. Instituto Español de Estudios Estratégicos, pp. 1-17.

Fonseca, L. (2019). *Mercadeo Internacional*. (Apuntes personales inéditos).

Gallo, M., Orozco, A. L., Vargas, E., Villalobos, Y., Quezada, A. & Lizana, M. (2018). *Sexto Informe Nacional al Convenio de Diversidad Biológica de Costa Rica*. Costa Rica: *S Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo*. Recuperado de [http://www.sinac.go.cr/ES/docu/Informe%20pas/Resumen\\_VI-Informe.pdf](http://www.sinac.go.cr/ES/docu/Informe%20pas/Resumen_VI-Informe.pdf)

Hernández, S. Fernández, C. & Batista P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2021). *Índice de Precios al Consumidor base diciembre 2020. Metodología*. Recuperado de:

<https://www.inec.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/meeconomipcbasediciembre2020-2.pdf>.

Jaramillo, E (s.f). *Análisis PESTEL ficha Técnica*. EADA. España: Escuela de alta dirección y Administración.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.

Kybalion Deco. (2021a). *Estilos De Diseño De Interiores: La Guía Definitiva*. Kybalion Deco Recuperado de <https://www.kybaliondeco.com/estilos-de-diseno-de-interiores-la-guia-definitiva/>

Kybalion Deco. (2021b). *ESTILO BOHO en Diseño de interiores*. Kybalion Deco Recuperado de <https://www.kybaliondeco.com/disenodeinteriores-estilo-boho/>

Kybalion Deco. (2021b). *Diseño de interiores. ESTILO INDUSTRIAL*. Kybalion Deco Recuperado de <https://www.kybaliondeco.com/disenodeinteriores-estilo-industrial/>

La Nación. (2013). Europa exige certificación de origen a las maderas. *La Nación* [Periódico en línea]. Recuperado de <https://www.nacion.com/archivo/europa-exige-certificacion-de-origen-a-las-maderas/SZMH4WQFMRBBHER2P2XN5GJGNM/story/>

Maguiña, C., Gastelo, R. & Tequen, A. (2020). El nuevo Coronavirus y la pandemia del COVID-19. *Rev Med Hered*, 31,125-131.

Montoya, M. (2020) *Análisis FODA*. Academia de Liderazgo. México: Universidad de Hidalgo.

Nacascolo Holding. (2022). Documentos para la inversión del conglomerado en la Marina de Flamingo.

Osorio, Y. & Rodríguez, R. (2017). *Análisis situacional y determinación de los costos de producción como punto de partida de la planificación financiera*. (Documento de docencia N.º 29). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. DOI: <https://doi.org/10.16925/greylit.2294>

Patiño, J. (2010). Introducción a la historia del mueble. *Revista de Claseshistoria*, 11, 1-11.

- Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER). (2017). *Tendencias en el mercado de muebles de madera en Estados Unidos*. Recuperado de [https://www.PROCOMER.com/alertas\\_comerciales/tendencias-en-el-mercado-de-muebles-de-madera-en-estados-unidos/](https://www.PROCOMER.com/alertas_comerciales/tendencias-en-el-mercado-de-muebles-de-madera-en-estados-unidos/)
- Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER). (2017). *Valor agregado es esencial para posicionar productos de madera en mercados internacionales*. Recuperado de <https://www.PROCOMER.com/noticia/valor-agregado-es-esencial-para-posicionar-productos-de-madera-en-mercados-internacionales/>
- Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER). (2019). *10 tendencias de consumo en 2019*. Recuperado de [https://www.PROCOMER.com/alertas\\_comerciales/10-tendencias-de-consumo-en-2019/](https://www.PROCOMER.com/alertas_comerciales/10-tendencias-de-consumo-en-2019/)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2017). *Atlas del Desarrollo Humano Cantonal 2021*. Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica (UCR) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Recuperado desde: <https://www.cr.undp.org/content/costarica/es/home/atlas-de-desarrollo-humano-cantonal.html>
- Quiroa, M. (2021). *7 P 's del Marketing*. Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/7-ps-del-marketing.html>
- Ríos, G. (2020). *Informe elaborado en base a reuniones y entrevistas realizadas con presidentes de las principales empresas iberoamericanas durante el periodo mayo-julio 2020*. Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) y Consejo Empresarial Alianza por Iberoamérica (CEAPI).
- Rodríguez, S. (2008). Otra visión de la historia del mueble. La evolución técnica, base de la formal. *ARS Longan*, 17, 181-193. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/71011626.pdf>
- Rosas, G., Ruíz, S., Martínez, N., Cantú, M. & Enríquez de León, A. (2018) *Manual de design thinking*. Secretaría de Educación Pública-Subsecretaría de Educación Superior-Dirección General de Educación Superior Universitaria.

Sánchez, E. (25 de agosto 2017). Chimpa, una visión ecológica de fabricar muebles. *La República*. [Periódico en línea]. Recuperado de <https://www.larepublica.net/noticia/chimpa-una-vision-ecologica-de-fabricar-muebles-2017-08-25-00-8-00>

Schiffman, L. & Kanuk, L. (2010). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson

Westbrook, G. & Angus, A. (2021). *Las 10 principales tendencias globales de consumo para el 2021*. Euromonitor International.

#### 4.9. Anexos

Imágen del Focus group



Imagen de la participación de mercado para las encuestas en Las Catalinas





Render del piso de Nacascolo Holdings en la Marina de Flamingo, plaza de Chimpa

