

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SULÁ-
ASESORES EN DISEÑO.

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios del Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia

LAURA BEATRIZ BOLAÑOS OCAMPO

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2024

Dedicatoria

Al ser supremo que guía mi vida y me llena de fe, quien me permite soñar en grande cada día y me muestra que, con las decisiones correctas, cada sueño puede hacerse realidad.

A Chloe, quien me acompaña fielmente en cada etapa y momento de mi vida, siendo siempre mi rayito de luz.

Agradecimiento

Primero, agradezco a Dios y a la Virgen por ser los líderes de todos mis proyectos, a mi familia y a todas aquellas personas cuyas oraciones llenan mi camino de fe.

Agradezco a cada uno de los colaboradores de esta institución, cuyo trabajo contribuye a la formación de ciudadanos de bien, en especial a Óscar Ney, por su guía y colaboración; y con gran cariño a Ernesto Orlich, por su anuencia, disposición y por apoyarme una vez más en un nuevo proyecto.

A Fabián Jaubert, por permitirme desarrollar este trabajo en su empresa y por su completa colaboración en cada proceso y entrega total de información para llevarlo a cabo.

A vos, por ser un apoyo para que lograra la concentración, por no dejarme levantarme de la silla hasta alcanzar ver avances y por celebrar cada uno de ellos, por las valiosas opiniones y sobre todo por estar dispuesto a compartir el tiempo conmigo y mi computadora.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado 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 título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Gerencia.”

M.B.A. Jonathan Flores Vargas
**Representante de la Decanatura
Sistema de Estudios de Posgrado**

Dr. Óscar Ney Aguilar Rojas
Profesor Guía

M.B.A. Ernesto Orlich Dunderf
Lector

M.B.A. Fabián Alberto Jaubert Mora
Lector

M.B.A. Dennis Vargas Bolaños
**Representante del Director del
Programa de Posgrado**

Laura Beatriz Bolaños Ocampo
Sustentante

Tabla de contenidos

Portada.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Hoja de aprobación.....	iv
Resumen	vii
Introducción	1
Justificación	3
Alcances	4
Limitaciones	5
Objetivo general	6
Objetivos específicos	6
Contenido Capitulo.....	7
Metodología	11
Capítulo I: Contextualización de la industria de la comunicación de marca y perspectivas teóricas.	13
1.1 Perspectivas teóricas.....	13
1.2Historia de la industria de la publicidad.....	17
1.3Historia de la industria de la publicidad en Costa Rica	23
Capítulo II: Descripción de la empresa Sulá – Asesores en diseño	30
2.1 Actual perfil de la compañía.....	30
2.28 P's del servicio	30

Capítulo III: Evaluación de la situación actual de Sulá – Asesores en diseño	45
3.1 Justificación de la investigación	45
3.2 Análisis de la estrategia de la compañía	46
3.3 Análisis de la cadena de valor	48
3.4 Análisis del mercado	52
3.5 Análisis DAFO	53
3.6 Análisis de fuerzas de Porter	56
Capítulo IV: Propuesta del Plan estratégico	63
4.1 Propuesta de estructura organizacional	63
4.2 Mezcla de mercadeo	70
4.3 Mecanismos de seguimiento y control	79
4.4 Mapa estratégico	79
4.5 Plan de trabajo y Cronograma tentativo	83
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones	84
5.1 Conclusiones	84
5.2 Recomendaciones	87
Bibliografía	90
Anexos	94

Resumen

Este trabajo de investigación tiene como objetivo que el estudiante aplique la teoría recibida en los diferentes cursos de la maestría, con lo cual beneficie a una empresa con dichos conocimientos. Para ello, se presenta una propuesta de un plan estratégico para la empresa Sulá - Asesores en Diseño.

Para elaborar la propuesta, con el fin de entender la evolución de la industria a lo largo de los años y cómo esto impacta a la compañía en cuestión, se analiza y describe las características del mercado en el que opera la empresa. La corporación elegida se ha dedicado, durante aproximadamente cuatro años, al diseño, la producción y la comercialización de materiales de comunicación de marca para puntos de venta gracias al know-how adquirido, a la vez, son propietarios previamente de una empresa dedicada a la misma rama y hoy ya desaparecida.

Para el análisis, se utilizó información de la empresa, correspondiente a las entrevistas realizadas a su gerente general Fabian Jaubert, así como lo que las conversaciones fueran revelando. Esto permitió determinar el estado actual de la compañía, al igual que las causas y los efectos de la gestión estratégica realizada durante estos años.

El análisis revela que la carencia de un plan estratégico conlleva una mayor dificultad en la toma de decisiones, lo cual resulta en decisiones menos acertadas. Esto se evidencia en los resultados, los cuales se encuentran significativamente fuera de lo esperado por la junta directiva de la compañía; y en los problemas que enfrenta la empresa con respecto a los retos que actualmente tienen.

Finalmente, tras el análisis de la gestión estratégica, se planteó una propuesta de un plan estratégico para la empresa. El propósito de esta propuesta es permitir que la empresa cuente con herramientas para fortalecerse y mejorar su posicionamiento en el mercado.

Introducción

La forma en que las empresas se dan a conocer y llegan a sus clientes juega un papel crucial en su liderazgo en el mercado. Por su parte, la innovación desempeña un papel fundamental en este proceso, especialmente en la era digital, donde el material publicitario abunda gracias a la omnipresencia de las redes sociales desde finales de los años noventa.

Según Kotler y Keller (2006), el marketing busca “satisfacer las necesidades de manera rentable”. En este contexto, las empresas dedicadas a la comunicación de marca juegan un papel crucial al fortalecer la identidad de los productos o servicios a través de estrategias promocionales destinadas a aumentar su consumo.

En 2019, Fabián Jaubert fundó, junto a sus 3 hermanos, en Costa Rica, la empresa Sulá - Asesores en Diseño, que forma parte de la industria mencionada anteriormente. Su objetivo es proporcionar soluciones de comunicación de marca, centrándose en áreas como la rotulación externa para la imagen corporativa, góndolas y material publicitario en los puntos de venta.

Sulá - Asesores en Diseño tiene entre sus principales clientes a empresas muy sólidas y grandes en el mercado costarricense, las cuales abarcan desde sectores de consumo masivo y telecomunicaciones hasta banca. Esto se debe a que, al ofrecer productos de alta calidad, la empresa no compite principalmente en función del precio, sino que ha basado su operación en esta premisa desde sus inicios.

Sin embargo, debido a la magnitud de los contratos desarrollados por Sulá - Asesores en Diseño, la mayoría de los cuales son con clientes de larga data, la empresa se ve obligada a buscar financiamiento externo para respaldar sus ventas a crédito, principalmente a corto plazo. Esta situación genera preocupación para la compañía y destaca la necesidad urgente de replantear la actual estrategia

con el objetivo de mejorar su posición en el mercado de la comunicación de marca.

A raíz de dicho panorama, el presente proyecto de trabajo final de graduación tiene como objetivo presentar una propuesta de un plan estratégico para la compañía, con el fin de mejorar su posición y permitir un crecimiento sostenido en su cartera de clientes.

Justificación

Este proyecto tiene como finalidad desarrollar una propuesta de Plan Estratégico para la empresa Sulá – Asesores en diseño, con el objetivo de generar crecimiento y mejorar su posicionamiento en el mercado. Entre sus metas, el proyecto pretende ayudar a la empresa a diversificar su cartera de clientes e introducirse en nuevos segmentos de mercado; esto se traducirá en un incremento, no solo de sus ventas, sino también en su participación de mercado, lo cual generará mayores ingresos.

Esta propuesta representa una valiosa oportunidad de proyección profesional, pues constituye un paso significativo en la formación académica. Con las herramientas adquiridas, se puede generar conocimiento práctico y obtener resultados favorables para los inversionistas de la compañía.

Dadas las debilidades identificadas en la empresa seleccionada, la situación se percibe como una valiosa oportunidad para obtener retroalimentación profesional. Además, permitirá que los inversionistas comprendan cómo estas debilidades pueden influir de manera positiva en su horizonte.

Al compartir un plan estratégico sólido con otras empresas y aplicarlo en sus operaciones, se habilita a la compañía para incursionar en nuevos segmentos de mercado. Dicha situación resultará en un aumento tanto de las ventas como de la participación en el mercado, hecho que generará mayores ingresos y demanda de personal. Tal crecimiento económico también contribuirá a la comunidad, ya que creará oportunidades de empleo, tanto para graduados universitarios como para aquellos sin título universitario.

Como valor añadido, la elaboración de un plan estratégico permitirá un manejo más eficiente de los recursos, lo que facilitará la consolidación de la empresa en el mercado. A su vez, un mejor control redundará en beneficios, tanto para la empresa como para sus clientes, quienes se beneficiarán con condiciones

mejoradas y un servicio de mayor calidad. Finalmente, el impacto positivo contribuirá al desarrollo económico del país.

Alcances

El alcance de esta investigación incluirá la elaboración de una propuesta de Plan Estratégico para la empresa Sulá – Asesores en diseño, el cual pueda ser implementado en el corto plazo con el objetivo de mejorar las diferentes áreas de la compañía en relación con cómo gestionan actualmente y, con esto, contribuir a mejorar el posicionamiento de la compañía y generar un mayor crecimiento. Asimismo, se procura realizar un análisis y un diagnóstico profundo durante el presente trabajo para una empresa perteneciente al sector de la comunicación de marca del Gran Área Metropolitana (GAM).

Durante el proyecto, es necesario recurrir a la investigación bibliográfica sobre el diagnóstico de situación y el macroambiente, tanto a lo interno de Sulá como externo a esta. Se deberá identificar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para la comunicación de marca y la empresa en específico. Lo anterior será el punto de partida para la elaboración de la propuesta del plan estratégico. Adicionalmente, se planteará la formulación, la implementación y la evaluación de estrategias con el fin de completar la planificación estratégica.

Asimismo, producto de los resultados obtenidos durante la investigación realizada durante el 2023 en esta área, se brindarán las conclusiones y las recomendaciones finales.

El presente trabajo planteará, únicamente, la propuesta del plan estratégico. Debido a esto, la implementación y la búsqueda de los recursos necesarios dependerán de la administración de la empresa.

Limitaciones

Se consultará material atinente a mercados internacionales debido a que en Costa Rica se cuenta con limitada información bibliográfica referente al área de comunicación de marca. Sin embargo, se buscará resolver la carencia gracias a la serie de elementos relevantes que deparará la investigación de mercado.

Debido a la restricción de tiempo que obliga a realizar el proyecto en dos cuatrimestres, además de una carencia en recursos humanos y económicos, se deberá excluir en la realización de la investigación zonas fuera del GAM, lo que no permite que se abarque en su totalidad el territorio nacional.

Aunado a lo anterior, Sulá – Asesores en diseño, al igual que la mayoría de las empresas, mantiene información definida como de uso exclusivo para los accionistas, por lo que los datos para la realización de la propuesta del plan estratégico presentan esta limitante.

Objetivo general

Desarrollar una propuesta de un Plan Estratégico para la empresa Sulá – Asesores en diseño, mediante un estudio y diagnóstico situacional actual desde lo interno hasta lo externo, que sirva como herramienta para fortalecer a la compañía y mejorar su posicionamiento en el mercado.

Objetivos específicos

- Contextualizar la industria de comunicación de marca donde se desarrolla Sulá y presentar las perspectivas teóricas necesarias.
- Describir la empresa Sulá – Asesores en diseño y sus estrategias actuales de negocio para obtener un contexto general.
- Analizar la situación de la empresa, sus resultados operativos recientes y sus requerimientos para realizar un diagnóstico del ambiente interno y la situación externa.
- Elaborar una propuesta de plan estratégico para la empresa Sulá – Asesores en diseño de acuerdo con la realidad y las posibilidades de la compañía, de modo que permita un mejoramiento sustancial de la gestión que hoy se realiza.
- Presentar las conclusiones y las recomendaciones originadas del desarrollo de la investigación realizada.

Contenido

- Capítulo I: Perspectivas teóricas y contextualización de la industria de comunicación de marca

1.1 Perspectivas teóricas

1.1.1 Estrategia

1.1.2 Planeación estratégica

1.1.3 Análisis de la situación

1.1.4 Análisis DAFO

1.1.5 Planificación estratégica

1.1.6 Marco estratégico

1.1.7 Flor del servicio

1.1.8 Cadena de valor

1.1.9 Modelo de competencias de cinco fuerzas de Porter

1.1.10 Importancia de un plan estratégico

1.2 Historia de la industria de la publicidad

1.2.1 Reseña histórica

1.2.2 Tendencias de la industria

1.3 Historia de la industria de la publicidad en Costa Rica

1.3.1 Composición del mercado en Costa Rica

1.3.2 Partícipes principales de la industria de la publicidad en Costa Rica

- Capítulo II: Descripción de la empresa Sulá – Asesores en diseño

2.1 Actual perfil de la empresa

2.1.1 Antecedentes

2.1.2 Estructura organizacional

2.1.3 Misión, visión y valores

2.1.4 Factores críticos de éxito

2.1.5 Portafolio de productos

2.1.6 Principal cartera de clientes de la compañía

2.1.7 Proveedores de la compañía

2.1.8 Proceso de venta

2.2 8 P's del servicio

2.2.1 Producto

2.2.2 Plaza

2.2.3 Precio

2.2.4 Personal

2.2.5 Proceso

2.2.6 Entorno físico

2.2.7 Productividad

2.2.8 Promoción

- Capítulo III: Evaluación de la situación actual de Sulá – Asesores en diseño

3.1 Justificación de la investigación

3.2 Análisis de la estrategia de la compañía

3.3 Análisis de cadena de valor

3.4 Análisis del mercado

3.5 Análisis DAFO

3.5.1 Análisis de factores internos

3.5.2 Análisis de factores externos

3.6 Análisis de fuerzas de Porter

- Capítulo IV: Propuesta del *Plan estratégico*

4.1 Propuesta de estructura organizacional

4.1.1 Propuesta de misión, visión y valores

4.1.2 Propuesta de cultura organizacional

4.1.3 Propuesta de las 7's de Mc Kinsey

4.1.3 Propuesta de cadena de valor

4.1.4 Propuesta en el área financiera y ventas

4.2 Mezcla de mercadeo

4.2.1 Producto

4.2.2 Precio

4.2.3 Plaza

4.2.4 Publicidad y promoción

4.3 Mecanismos de seguimiento y control

4.4 Mapa estratégico

4.5 Plan de trabajo y Cronograma tentativo

- Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

5.2 Recomendaciones

Metodología

De los objetivos específicos definidos se deriva la presente investigación. Se utilizará información resultante de fuentes básicas, tanto primarias como secundarias, a través de la data brindada por la compañía y la recopilación de biografía.

En el primer y segundo objetivo, se describirán las generalidades de la empresa Sulá – Asesores en diseño, su situación actual, sus estrategias, sus resultados operativos recientes y sus requerimientos de negocio, para ello se aplicará entrevistas a los socios y funcionarios de la compañía. También se tomará en cuenta opiniones de clientes, expertos de la industria y compañías relacionadas. Asimismo, se procederá a consultar libros, trabajos finales de graduación, estudios de investigación en este sector, artículos, revistas especializadas, periódicos y documentos de internet.

De la misma manera, se recurrirá al análisis de las cinco fuerzas de Porter para tener un mayor entendimiento del entorno competitivo de la empresa. De esa forma, se complementará el análisis de los capítulos uno y dos, con lo cual se logrará identificar concretamente la capacidad de la empresa para hacer frente al poder de negociación con los clientes y proveedores; la amaneza de productos sustitutos y nuevos competidores; y la rivalidad de los competidores actuales.

Se sumará a la investigación de mercados y al diseño de la propuesta del plan estratégico, técnicas como el análisis situacional y DAFO para mitigar las debilidades y amenazas, así como para potenciar las fortalezas y las oportunidades que se detecten. En conjunto con las dos anteriores, la flor de servicio complementará en la detección de los factores de mejora que brindarán un valor agregado al cliente y aquellos elementos básicos para mantener la prestación del servicio.

Una vez obtenida la información y datos que serán de importancia para el plan estratégico, se dará paso a analizar y resumir lo adquirido. Posteriormente, se

planteará la propuesta que permita mejoras medibles y destacables en Sulá, con lo cual se cubrirá los objetivos tercero y cuarto.

Finalmente, para el quinto y último objetivo, se pormenorizarán las conclusiones y recomendaciones derivadas de la propuesta de un plan estratégico para la empresa Sulá – Asesores en diseño.

Capítulo I: Contextualización de la industria de la comunicación de marca y perspectivas teóricas.

1.1 Perspectivas teóricas

Las perspectivas teóricas que se pormenorizarán y estarán enmarcando la investigación son las siguientes:

1.1.1 Estrategia

Como dice Michael Porter (1996): “La estrategia es hacer algo que me diferencie de los demás para obtener mejores resultados”. Dado lo anterior, es posible interpretar que el término está claramente relacionado con ambientes competitivos, en los cuales se busca encontrar lo que haga la diferencia frente a los demás y explotarlos mediante la creación de estrategias para poder competir con quienes ofrezcan similar producto o servicio, con el fin de ser una marca reconocida con éxito y presente en la mente de su mercado meta.

1.1.2 Planeación estratégica

Steiner (1995) indica que la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y los peligros que surgen en el futuro, estos combinados con experiencias y datos proveen la base para que una organización tome mejores decisiones en el presente. Partiendo de objetivos estratégicos claros, se puede iniciar el periplo para darle el máximo aprovechamiento a las oportunidades y alcanzar así las metas propuestas.

1.1.3 Análisis de la situación

Se debe analizar tanto la situación interna actual de la empresa como la industria en la que se encuentra y su entorno competitivo a la hora de formular las estrategias, y es ahí donde interviene el análisis de la situación que considera lo mencionado anteriormente.

Para evaluar las capacidades, los recursos y las actividades que desempeña la empresa se recurren al análisis interno; y para el externo, una de las herramientas más utilizadas es el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual será exployado más adelante.

1.1.4Análisis DAFO

Analizar la capacidad de los proveedores y del *staff*, así como el ambiente de los competidores, los socios y demás colaboradores, sumando los gustos y las necesidades que posee el segmento de mercado donde se desarrolla la empresa, pues deberían de formar de parte de cualquier plan estratégico.

Para lograr lo anterior, una de las herramientas más veraces e imprescindibles para el desarrollo de cualquier negocio es el análisis DAFO, ya que este implica una investigación del entorno del mercado y las posibilidades comerciales de la empresa a través de un estudio externo e interno de esta.

Los factores internos se definen como debilidades y fortalezas, las cuales incluyen variables como la capacidad financiera, organizacional, tecnológica, el mercadeo, la producción y, a la vez, las relacionadas con investigación y desarrollo; en contraparte; los factores externos se definen como amenazas y oportunidades y consideran el ambiente geográfico, demográfico, político, económico, tecnológico y sociocultural y demás.

1.1.5Planificación estratégica

“La planificación es la herramienta para pensar y crear futuro” (Matus, 1996). Basándose en su significado, planificar es: pensar antes de actuar, lo que conlleva a analizar sistemáticamente, con rectitud y consistentemente, identificando escenarios y DAFO; con lo cual se definen los objetivos de corto y mediano plazo que se diferencien de los demás para obtener los mejores resultados, con ello se logra la planificación estratégica.

1.1.6 Marco estratégico

El primer paso del diseño de un plan estratégico es el marco estratégico, este incluye establecer la visión, la misión y los valores organizacionales. Todos los elementos deben estar alineados, es decir, deben acoplarse y perfeccionarse entre sí. En otras palabras, la misión debe encajar con la visión y los valores de la empresa; y las diferentes áreas deben apoyar en el logro de los objetivos y el cumplimiento del marco estratégico, dado que estas serán parte de los futuros beneficiarios.

1.1.7 Flor del servicio

La Flor de servicio es una técnica que lleva su nombre por los servicios complementarios representados como pétalos para lograr la prestación general de un servicio. Existen dos categorías para agrupar los pétalos: para adicionar un valor agregado al cliente están los factores de mejora y para cumplir los elementos básicos para la prestación del servicio están los de facilitación.

Los pétalos de servicios de mejora son: consultas, hospitalidad, cuidado y excepciones; mientras que los servicios de facilitación son: información, toma de pedidos, facturación y pago. De ese modo, se complementan los ocho pétalos de la flor de servicio.

1.1.8 Cadena de valor

La cadena de valor es “la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por el adquirir y usar un producto o servicio” (Porter, 1980). Con base en lo anterior y con el objetivo de que los consumidores distingan que están recibiendo un beneficio superior al costo, se debe buscar innovar los servicios de manera constante, de manera que se alcance una diferenciación en relación con la competencia y, por ende, la ventaja competitiva.

1.1.9 Modelo de competencias de cinco fuerzas de Porter

Como dice Peter Drucker (1998):

La innovación es la competencia central de la empresa moderna competitiva. Tiene que establecerse en el corazón de la organización desde el principio, alimentarse continuamente con inversiones y apoyo ejecutivo, y tiene que transformarse sistemáticamente en valor para la firma.

Acotado lo anterior, se entiende que toda compañía debe analizar el entorno que la rodea antes de tomar cualquier decisión relevante. Por su parte, el modelo de fuerzas competitivas de Michael Porter es una herramienta excelente para cuantificar las amenazas directas de competidores e indirectas de proveedores y clientes.

Las cinco fuerzas del modelo son:

- Presiones competitivas de productos o servicios sustitutos.
- Presiones competitivas del poder de negociación de los proveedores.
- Presiones competitivas ante la amenaza de entrada de nuevos rivales.
- Presiones competitivas del poder de negociación de los proveedores.
- Presiones competitivas ante la rivalidad de los competidores actuales.

1.1.10 Importancia de un plan estratégico

Para tener claridad del propósito de la empresa y de hacia dónde se quiere llevarla a futuro, así como de si sus objetivos van acordes con los propósitos presentes y de largo plazo es que se recurre a la creación de un plan estratégico que guíe el norte.

Para todo gerente, administrador o líder, un plan estratégico es la guía o el manual de los pasos a seguir para cumplir sus proyecciones. Por ende, al contar con un plan estratégico, la toma de decisiones de largo plazo mejora, se tienen beneficios en la reducción de tiempo y los recursos que se destinan a las decisiones improvisadas e incluso es posible anticiparse a los hechos futuros.

1.2 Historia de la industria de la publicidad

1.2.1 Reseña histórica

Si se pretende conocer la historia de la publicidad, se debe iniciar por la indagación de la situación del país, ya que esta se ve impactada por el crecimiento económico, cultural y la misma dinamización de la nación.

De acuerdo con Frank Presbrey (1929), la publicidad existe desde las primeras civilizaciones como la egipcia y la griega, en las cuales a través de papiros, tablillas de barro y paredes se realizaban anuncios de productos y servicios e incluso en la prehistoria, pintando en las cuevas, plasmando la vida cotidiana y dejando así un mensaje.

La vida de las primeras civilizaciones al lado del comercio consolida la publicidad oral o por declamación cuando a viva voz se expresan las necesidades de intercambio de productos. Por lo anterior, los primeros medios de difusión generalizada inician cuando se empiezan a realizar transacciones o trueques entre unos productos por otros y se le puede dedicar estas actividades al comienzo del cultivo y la domesticación (Marín, Rodríguez, Reyes, Santamaría Vásquez, J. y Santamaría Vásquez, S. 2014).

Al remontarse al antiguo Egipto, como decoración alusiva a la victoria de las guerras ganadas por los faraones se grababan las paredes, esto fue la evidencia de la aparición de publicidad rudimentaria, lo cual se relaciona con lo expresado

por Puig (1986): “hacer anuncios, muchas veces, era limitarse a mostrar, en la puerta del taller, las obras bien hechas” (p. 24). De igual modo, por el menester de dar a conocer los principales productos como los perfumes, las joyas y las telas para posteriormente lograr la venta.

Continuando con lo expresado por Puig (1986), el aumento del consumo y las transacciones comerciales entre las diferentes ciudades se da en un inicio gracias a la publicidad de boca en boca por la fama de las pirámides que llegó hasta el exterior y la propaganda, ambas provocaron que se expandiera el comercio con Oriente y Occidente. Simultáneamente, surge el documento publicitario más antiguo conservado hasta hoy, el papiro, gracias a un egipcio que pregonó la pérdida de uno de sus esclavos, por quien ofrecía una recompensa a quien brindara información o lo devolviera.

En comparación, se desarrollaron dos grandes ciudades asirias en Nínive y Babilonia; a la segunda se le conoce como la Gran Villa Comerciante, ya que en ella se usaba la exhibición de mercancías y los pregoneros como medios rudimentarios de comunicación publicitaria. Por su parte, los asirios se hicieron notorios para muchas otras naciones por excelencia de las mercancías.

Posteriormente, alrededor del año 530 a.C. viene la cultura persa, que destacó en la historia de la publicidad como lo detalla Puig (1986). Los pregoneros, la exposición de mercancías en las plazas públicas y los carteles fueron destacadas técnicas publicitarias durante la época.

Los fenicios son considerados de los más importantes intermediarios económicos y culturales de 3200 años a.C., ya que mediante el uso de hogueras atraían la atención para exponer sus productos y venderlos cuando navegaban a otros mercados, pues desembarcaban en sitios estratégicamente altos (Moscati S. 2001).

El aumento de la publicidad con la evolución de carteles de entendimiento para distintas naciones es atribuido a los fenicios debido al desarrollo del alfabeto, uno

de sus aportes más importantes y predecesor del alfabeto occidental que hoy se conoce (Moscati S. 2001).

Por su parte, surgió la publicidad visual-escrita con la reformación que hicieron los griegos al alfabeto, con la cual se promovió un constante y creciente desarrollo económico gracias a los avances en publicidad exterior a gran escala, esto se vio reflejado en los mercaderes que utilizaban pintura roja sobre las paredes, inscripciones al carbón o anuncios colgantes.

Como consecuencia de la prensa romana, se da inicio a la publicación de numerosas noticias, eventos, ventas, entre otros. Y debido al desarrollo de la imprenta y la difusión de los periódicos alrededor del 1600, se facilitó la promoción de muchos anuncios publicitarios.

A principios del siglo XVIII, se da la aparición de agentes de anuncios, lo que hoy se conoce como agencias publicitarias, debido a una creciente economía mundial, y con ellas se pasa del cartel a la publicidad exterior gracias a los grandes medios de comunicación que aparecieron junto con las grandes industrias a finales del siglo XIX.

Asimismo, los primeros eslóganes publicitarios surgen a inicios del siglo XX con la radio como medio de comunicación de productos y marcas; y con la aparición de la televisión llegan directamente a los consumidores los anuncios en pantalla. A partir de 1970, la inversión en publicidad empezó a crecer como resultado del éxito de la comunicación de las marcas y para la década de 1980 se da un aumento de la publicidad emocional, basada mayormente en sentimientos más que en las características de los productos.

Para la década de los 90, con el surgimiento de nuevas tecnologías y la sólida implementación del internet como instrumento generalizado de uso masivo, se provoca un gran cambio en la publicidad. Además, desde el año 2000, la globalización convirtió al internet en protagonista, pues desde entonces es el principal canal de difusión para las empresas de productos y servicios que

apuestan a la tecnología como su principal medio de publicidad y comunicación con el mercado meta.

Uno de los cambios más importantes como consecuencia del internet es la reducción de inversión que las empresas destinan a publicidad en los medios tradicionales y el aumento en recurrir a los medios no convencionales.

En consecuencia y para la década actual, nace la estrategia denominada Below The Line o BTL, según sus siglas en inglés, y que se detallará próximamente; debido a que los medios convencionales para comunicación masiva ven reducidas sus ventas por el desinterés de las empresas en pautar con ellos, de modo que pierden fuerza y se detecta la necesidad de crear productos y servicios que ofrezcan un contacto directo con la audiencia a fin de llegar al mercado meta (Enriquez, 2014, p. 5).

1.2.2 Tendencias de la industria

La televisión, la radio, los periódicos, las revistas y los carteles publicitarios son canales principales de difusión y la publicidad que se basa en estos medios masivos es la conocida como ATL, Above the Line. A su vez, es la que posee mayor llegada y alcance, por ende, grandes costos; sin embargo, no significa que sea efectiva o dirigida al público correcto (Leon, 2015, p. 4).

Los correos electrónicos, el patrocinio, las ferias, las exposiciones, las llamadas telefónicas, los eventos en el punto de venta, las redes sociales, entre otros, son canales más directos para llegar a potenciales clientes y la publicidad que se basa en estos medios es la conocida como BTL, Below the Line, y sus costos en comparación a la publicidad ATL son notoriamente menores; sin embargo, limita su alcance al recurrir a medios no masivos (Ecuador, 2013).

Se especula que fue en los años 60 cuando se recurrió a estas técnicas no convencionales, ya que era la forma de hacer publicidad para productos tales como cigarrillos y licores, los cuales, por sus restricciones para pautar publicidad durante el día en televisión, acudían a medios alternos para promocionarse (Ramírez, 2009).

En la actualidad, la identidad de marca es la que permite la identificación del producto, las ventas reiteradas y las ventas de nuevos productos. Tiene una representación de contrato y certifica los atributos y los beneficios prometidos, lo que genera los rasgos de su personalidad al igual que las personas que tienen una personalidad que le es inherente y concerniente al momento de elegir un producto o servicio determinado (Lamb, Hair y McDaniel, 2011).

De acuerdo con los mismos autores del párrafo anterior “la marca es un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de todo esto, que identifica los productos de un vendedor y los diferencia de aquellos de sus competidores” (Lamb, Hair y McDaniel, 2011, p. 342). Asimismo, la estrategia de marca posibilita florecer marcas, potenciarlas y posicionarlas en la mente de los consumidores, de manera que es posible perpetuarlas en el tiempo.

Para Kotler y Armstrong (2017), existen cuatro opciones para desarrollar marcas:

1. Extensiones de línea: “es el uso de una marca de éxito para introducir artículos adicionales en una categoría de productos específica como sabores, formas o colores nuevos, ingredientes adicionales u otros tamaños de envase” (p. 258).
2. Extensiones de marca: El objetivo es sacar un producto nuevo o modificado en una nueva categoría.
3. Multimarcas: Es el lanzamiento de marcas anexas en la misma categoría.
4. Marcas nuevas: Se utiliza cuando ya se cuenta con un buen posicionamiento de marca y la empresa busca principiar con una categoría

de producto que posee una percepción no deseada. Adicional, valora el poder que posee la marca ya que si el posicionamiento decrece hay que cambiar a un nuevo nombre.

Actualmente, existen tendencias y autores que las defienden: Alet (2007), Barroso y Martin (1999) se inclinan por mercadeo relacional, Philip Kotler (2017) con el mercadeo holístico, Rogers y Peppers con el mercadeo uno a uno. Del mismo modo, está vigente el mercadeo social, entre otros.

Para los autores Alet (2007) y Barroso y Martin (1999), el mercadeo relacional consiste básicamente en crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes, buscando maximizar sus ingresos.

Kotler (2012) introdujo por primera vez el término mercadeo holístico y el mismo integra las áreas de exploración, creación y entrega de valor agregado por parte de la compañía a través de la gestión de las relaciones con todos sus grupos de interés. Esto significa trabajar con “el valor” en cuanto a la relación con los clientes, los colaboradores y la competencia.

La estrategia que considera que cada cliente es único y por consiguiente debe tratarse de forma individual es el mercadeo uno a uno, tiene un enfoque donde supone un cambio significativo en la forma de relacionarse con los consumidores.

Según Vásquez (2006), el mercadeo social encuentra su lugar dentro de lo que se conoce como Acción Social Empresarial, una práctica que busca primordialmente contribuir a la mejora de la sociedad y la preservación del medioambiente. En este contexto, Pérez (2004) sostiene que el mercadeo social implica el diseño, implementación y control de programas orientados a fomentar la aceptación de ideas sociales, abordando aspectos como el producto, precio, comunicación, distribución e investigación de mercados. Dicho autor destaca que, desde la década de los años setenta, las instituciones sin fines de lucro han atraído la atención de estudiosos del mercadeo, pues las han considerado un terreno propicio para aplicar sus conocimientos.

El mercadeo neutral, según Lindstrom (2010), consiste en la aplicación de técnicas de investigación neurocientíficas al mercadeo tradicional, al estudiar el cerebro de las personas desde una visión de consumo, percepción de marca, posicionamiento y reacciones emocionales a estímulos publicitarios.

Existe un gran abanico de productos que se ofrecen en el área de la publicidad debido a que en el presente la innovación es uno de los factores más imponentes. Sin embargo, los principales para el quórum de las compañías que brindan servicios de publicidad en el territorio nacional son: anuncios de televisión, publicidad en prensa, cuñas de radio, publicidad de punto de venta, producción y mercadeo web, producción gráfica, mercadeo relacional, *merchandising*, entre otros.

Para Sulá – Asesores en diseño, es importante conocer e identificar los activos de propiedad intelectual o industrial que existen en el mercado; algunos de los más importantes, según Cristina Gilabert, son: las marcas; nombres comerciales; logotipos y cualquier signo identificativo de la empresa, incluyendo marcas sonoras o eslóganes; envases y embalajes característicos, tales como la forma de las botellas o empaques plásticos; contenidos publicitarios, tales como narraciones, melodías, fotografías o ilustraciones, la imagen o el nombre de una persona, entre otros.

1.3 Historia de la industria de la publicidad en Costa Rica

1.3.1 Composición del mercado en Costa Rica

En 1832 y 1833, con la llegada de los periódicos La Tertulia y El Noticioso Universal respectivamente, se da inicio a la prensa y con ella a la actividad publicitaria en Costa Rica. Fueron también pioneros los periódicos La Prensa Libre que mantuvo operaciones hasta 2020; La Nación; y La República, estos dos últimos continúan existiendo hasta el día de hoy (Quesada, 2001).

El señor Rafael Escalante fue quien realizó la primera campaña publicitaria el 14 de noviembre de 1845 en el periódico El Mentor Costarricense; a pesar de ello, quien es conocido como el padre de la publicidad en el territorio nacional es don Alberto H. Garnier, producto de ser el creador de la primera agencia de publicidad en 1921, con lo cual se dio inicio a cambios como: no más textos largos, recuadros pequeños, portada y contraportada; lo cual buscaba llamar la atención por medio de imágenes, símbolos, letras grandes y repintadas y bordes (Quesada, 2001)

Un notable desarrollo en la industria de la producción de anuncios mediante talleres de fotograbado y linotipia inicia a partir de que surgen empresas especializadas en esto. Adicionalmente, se inicia con los apartados destinados para anuncios en la prensa escrita y diferentes formas en que estos eran vendidos.

Producto de la aparición de la radio y la televisión en Costa Rica durante la primera mitad del siglo XX, se atribuye un marcado avance en la industria publicitaria y comunicación, tanto en las técnicas de divulgación como en las contrataciones.

Un ente organizador toma fuerza en el año 1958: la Asociación Nacional de Agencias de Publicidad (ANAP), gracias a un grupo de visionarios de la época que identificaron la necesidad de trabajar por el desarrollo de la industria de la comunicación. Estos visionarios fueron Alberto H. Garnier y sus hijos Arnaldo y Alberto Garnier Oreamuno, el señor Marco Antonio Gutiérrez Chamberlain, Tomás Aguilar Alvarado, Federico Aguilar Alvarado y Carlos Mangel.

Con la finalidad de poder agrupar a todos los sectores que integran la industria de la comunicación comercial: Relaciones Públicas, Publicidad, Medios, Digital, Marketing Experiencial, Branding y Gráfica, los cuales tienen en común el principio de la creatividad como la esencia misma de la comunicación y el punto de encuentro de todas las especialidades; ANAP se convierte en Asociación Costarricense de Publicidad (ASCAP) en 1973 y caracteriza una industria que se renueva constantemente. Finalmente, en 2009, pasa a transformarse en comunidad.

La misión de esta comunidad, según su página web, es: “Respaldar y promover la industria de la comunicación comercial, el desarrollo profesional de sus miembros, y el fortalecimiento de las empresas del sector”. Su objetivo general, como se observa ahí mismo, es: “Estimular la creatividad y promoverla como valor inspirador y detonante de resultados positivos para nuestros asociados, sus clientes y para el desarrollo de nuestras organizaciones”.

Los miembros de la comunidad se clasifican en cuatro categorías: agencias de publicidad, agencias de relaciones públicas, agencias digitales y centrales de medios. En Costa Rica hay presencia de diversas agencias de publicidad, entre las cuales destacan: Garnier BBDO, Tribu DDB, Ogilvy & Mather, jotabequ, Publimark, Anagram, ideas MCW, Maestro, Madison DDB, McCann, Ogilvy, entre otras. Las anteriormente citadas se dedican a crear la publicidad que sus clientes soliciten con el fin de aumentar sus ingresos por ventas, conservar su mercado y dar a conocer nuevos servicios o productos, por mencionar algunos.

En contraparte, las compañías con variedad de enfoques no dirigidos a la comunicación masiva (prensa, revistas, noticieros de radio y televisión, cine, páginas web, etcétera) no sobresalen en el territorio nacional.

1.3.2 Partícipes principales de la industria de la publicidad en Costa Rica

De acuerdo con Blaug (1992), la competencia es la situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado y de elegir a quién comprar o como adquirir estos bienes y servicios. Dicho de otra forma, es cuando existe más de una compañía que ofrece un mismo servicio o producto y más de un cliente que desea obtenerlo.

Es de importancia para la vida empresarial comprender el significado y lo que implica la competencia a la hora de tomar decisiones estratégicas. Costa Rica, al

ser un país sin gran extensión territorial, tiene un número reducido de agencias de publicidad, dentro de las cuales destacan:

- Garnier BBDO: Sus fundadores el pionero de la publicidad Alberto H. Garnier en 1921. De acuerdo con la última información disponible que data de 2002, respecto al *ranking* de facturación del país, se ubica en 18 millones de dólares.

De acuerdo con la página de internet Adlatina, revista costarricense de negocios Pauta, con una publicación oficial por parte del Instituto Nacional de la Publicidad y la consultora local API Investigación de Mercados, quienes efectuaron un sondeo telefónico entre los cincuenta mayores anunciantes del país, determinaron que Garnier BBDO es la agencia publicitaria favorita de ese sector.

De acuerdo con el fundador, Alberto Garnier: “El éxito de la publicidad radica básicamente en el conocimiento profesional, honestidad en lo que se hace y en lo que se dice, en la determinación de hacer las cosas bien hechas y en una enorme dedicación al trabajo”.

Destacan dentro de sus principales clientes: FIFCO, Dos Pinos, Toyota Costa Rica, TEDx, Automercado, Matra, Cuesta de Moras, Taco Bell, entre otros.

- Jotabequ: Jaime Jiménez, Marcos Blanco y Alberto Quirós unen las primeras letras de sus apellidos en 1991 y fundan jotabequ.

Gracias a la experiencia que estos amigos tenían en publicidad y trabajos reconocidos previamente realizados en empresas de prestigioso nombre, se esparce forma inmediata el rumor de la apertura de la agencia y desde su apertura tienen clientes en Costa Rica que se fueron extendiendo por toda la región centroamericana.

El eslogan es "somos la agencia más tica". Se encuentran afiliados a Grey World Wide y adicionalmente son miembros de la Comunidad de Empresas de Comunicación Comercial.

En el Festival Creativo Premios Volcán 2014, Jotabequ destacó con 8 proyectos finalistas y por obtener un Volcán de oro, dos de plata y dos de bronce. También son poseedores de premios internacionales como un León de Plata en Cannes, 6 EFFIE, incluyendo 2 Gran EFFIE, 2 Gran Volcán, 1 Oro en el Festival Antigua y 1 Oro en Ojo de Iberoamérica.

Con base en lo anterior, la agencia manifiesta que sus clientes pueden sentirse tranquilos, ya que ellos entienden el mercado local y las tendencias internacionales.

Dentro de su cartera de clientes destacan prestigiosas empresas en el mercado nacional e internacional como: Florida Ice & Farm, Grupo Q, Parque de Diversiones, Pizza Hut, Cable tica, Banco popular, Banco de Costa Rica, Dos Pinos, British American Tobacco, Glaxo Smith Kline y Bayer.

- Tribu DDB: Fundada en 1988, es una agencia de publicidad Centroamericana de alto reconocimiento en Costa Rica. Forma parte de la red publicitaria con mayor influencia a nivel mundial: la DDB Worldwide. Tribu DDB empezó operaciones en Costa Rica bajo el nombre Consumer Publicidad.

Su éxito para ellos radica en brindar una gama completa de herramientas y servicios integrados en plataformas multidimensionales. Además, crean soluciones personalizadas y de propósito específico que ayudan a impulsar los negocios de sus clientes producto de la diversidad de capacidades internas y los mejores socios.

Dentro de su cartera de clientes destacan: BAC Credomatic, Bridgestone, Cabcorp (Pepsi, 7up, Gatorade, Grapette, Salutaris, Aqua, Rica), Cargill, Clorox, Grupo Monge, Dipo, Empresas ADOC, Laureate International Universities, Mc Donald's, Movistar, Nestlé y Walmart.

- PublimarkLowe: Fundada 1975 en Costa Rica. Forma parte de la red Lowe & Partners Worlwide, nombrada como la quinta mejor agencia a nivel mundial y erigida hace más de 80 años.

Mediante la personalización, el diseño y la promoción en todos los niveles comunicativos, siempre con atención personalizada y siendo efectivos ante los cambios, se dedican a crear estrategias relevantes de comunicación integrada para marcas que buscan perfección y óptimos resultados.

Ganó el Effie de Oro en 2011 con la campaña para el Banco Popular en la Categoría de Servicios y ganó un Effie de Plata con la Campaña Un rojo por un Techo para Un Techo Para Mi País en la categoría Sin Fines de Lucro.

Aunado a lo anterior, durante el monitoreo de inversión para el año 2010 y 2011, realizado por la revista Advertising Age, logró ubicarse como la segunda mayor empresa de facturación en Costa Rica.

Ofrece a sus clientes servicios estratégicos de administración de proyectos, animación 3D, creatividad, coordinación de eventos especiales, desarrollo web, correo directo, diseño publicitario, mercadeo directo, pauta de medios, periodismo, promoción, publicidad, planeamiento estratégico de la comunicación, realización y producción audiovisual, relaciones públicas, servicios de investigaciones, *merchadising*, entre otros.

Dentro de su cartera de clientes destacan: Banco Popular, Instituto Nacional de Seguros, Pozuelo, Autopits, Alimentos Prosalud, Siman, Unilever, Ucimed, Grupo Nación, Penzzoil, Laica y Nacional de Chocolates.

- Ogilvy & Mather: Llegó a Costa Rica en abril de 2006. Fue fundada en Londres por Edmund Mather. En 1964, se fusionó con una agencia de la ciudad de Nueva York que fue fundada en 1948 por David Ogilvy, por lo que empezó a ser conocida como Ogilvy & Mather, y actualmente su oficina principal está en Nueva York.

En 2017, presentó tres casos en el Festival Volcán: "Los fantasmas existen" para la Fundación Omar Dengo; "Si las paredes hablaran", y "#AúnNoHayNadaQueCelebrar", para el Instituto Nacional de Seguros (INS) y fue reconocida como mejor agencia por tercer año consecutivo.

Dentro de su cartera de clientes destacan: Instituto Nacional de Seguros, Claro, Forever 21, Tío Pelón, Tosty y Coca Cola.

Capítulo II: Descripción de la empresa Sulá – Asesores en diseño

2.1 Actual perfil de la compañía

2.1.1 Antecedentes

La empresa Sulá – Asesores en diseño es una empresa familiar dedicada a la comunicación de marca desde el inicio de sus operaciones a finales del 2019. Fue creada por cuatro hermanos en un intento de rescatar la experiencia previa familiar y el *know-how* de uno de ellos en el negocio de la rotulación, así como materiales de la comunicación de marca.

El nombre nace inspirado en la casa típica talamanqueña que en sus diferentes estadios conforma una pirámide sobre la tierra y una bajo de ella, la primera representa la vida y la segunda, denominada Sulá, es donde se diseñaban los dioses de barro, de ahí Sulá – Asesores en diseño.

La empresa, más que realizar únicamente trabajos de comunicación de marca, tiene como filosofía resolver los diseños más complicados y retadores que otras compañías manifestarían que no es posible. Instan a los clientes a que les den el problema y ellos brindar la solución a través de un diseño para comunicación de marca.

Sulá ha requerido mucha inversión y continúa requiriéndola, dado que aún no logra su punto de equilibrio, a pesar de que ha venido creciendo con el paso de los años, al igual que sus utilidades por proyecto más no la utilidad total. La gerencia indica que hoy se continúa a prueba y error, pues no han dado con la estructura ideal que desean y podrían mantener. Actualmente, tienen la expectativa de lograr que en menos de dos años la empresa genere utilidades importantes para satisfacer sus necesidades y continuar operando.

De los cuatro hermanos, Fabian Jaubert es el gerente general y los tres restantes son los socios inversionistas que aportan el capital cuando se requiere y el respaldo para realizar inversiones; juntos conforman la junta directiva.

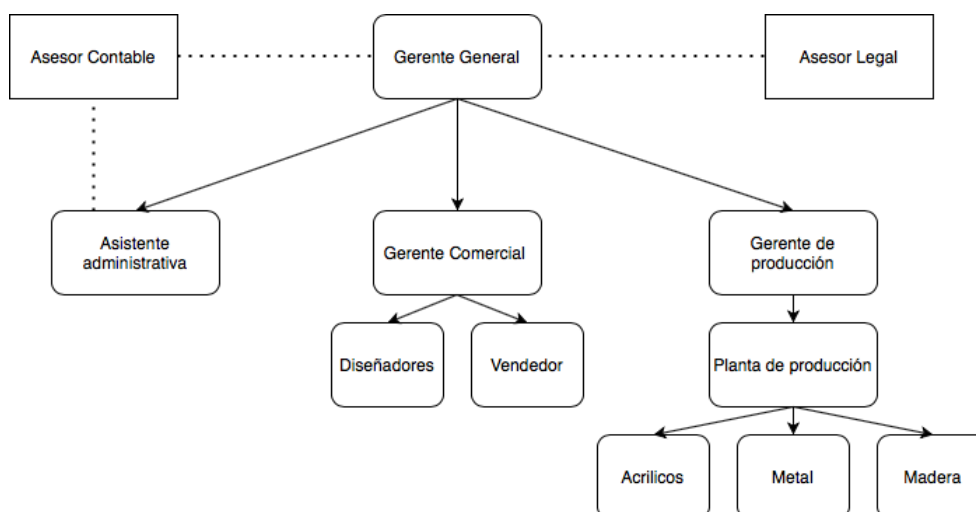
Con base en lo anteriormente descrito es que se detecta la necesidad de brindar una propuesta de un plan estratégico que le permita a Sulá consolidarse en el mercado e incluso tener un crecimiento sostenido a mediano y largo plazo.

2.1.2 Estructura organizacional

Sulá – Asesores en diseño es una empresa familiar donde cuatro hermanos son los dueños totales de esta y conforman la junta directiva. Fabián Jaubert, Máster en Administración de Empresas, es el gerente general con más de 13 años de laborar en comunicación de marca en diferentes posiciones. La plaza de gerente comercial es ocupada por Vivian Solis, quien tiene 3 años laborando en la compañía y más de 9 años de experiencia en el mercado en el que se desenvuelve Sulá – Asesores en diseño.

Es sobre estas cinco personas que recae la responsabilidad y el control de la toma de decisiones de la empresa y de sus diecinueve colaboradores. Adicionalmente, se cuenta con el siguiente organigrama que define básicamente la manera en la que está estructurada la empresa.

Figura 2.1 Sulá – Asesores en diseño



Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por Sulá – Asesores en diseño.

Las funciones principales de los diferentes puestos son:

- Asesor contable: Edgar Solano tiene a su cargo el control del orden de toda la documentación contable, y el proceso de la contabilidad del costo de cada venta en cuanto a materiales, mano de obra y las tasas de aplicación de costos fijos. Dado que cada proyecto es único e irrepetible, esta función es de real importancia para la empresa. Por añadidura al control de costos, es también el responsable del registro de los materiales y la bodega.

Adicionalmente, es la encargada de la presentación de las declaraciones de impuestos para el Estado y las diferentes negociaciones que puedan surgir con Hacienda.

- Asesor legal: Steve Monge a través de outsourcing colabora y tiene a su cargo suministrar todas las certificaciones requeridas, así como elaborar contratos y constatar los temas referentes a la legislación vigente, tanto municipal como nacional, para el funcionamiento correcto de la empresa.
- Gerente comercial: Vivian Solís es la colaboradora responsable de toda la estrategia comercial de Sulá – Asesores en diseño, pues asume tanto las ventas directas como las de las relaciones públicas y el mercadeo a través de las redes sociales de la empresa. Al mismo tiempo, adapta los procesos de ventas y el cumplimiento de las metas que la gerencia propone.
- Gerente de producción: Vanessa Aguilar planifica responsablemente la utilización de recursos como materiales y de mano de obra, así como la distribución de la planta, teniendo como objetivo el cumplimiento de las fechas propuestas por el departamento comercial para la entrega de los proyectos. Por añadidura, es la responsable de coordinar con el departamento financiero la adquisición o aprobación de recursos para el desempeño óptimo de la planta; por consiguiente, debe asegurarse de que las materias primas lleguen a tiempo y con la calidad adecuada a la planta para su debido proceso. Finalmente, está encargada de dirigir los

cronogramas de instalaciones de los proyectos y arreglar con los proveedores subcontratados para garantizar una producción eficiente.

2.1.3 Misión, visión y valores

Misión

“Brindar soluciones de comunicación de marca con alto valor agregado trabajando como socios estratégicos de nuestros clientes, comprometidos en la construcción de sus marcas para generar impacto en sus negocios”.

Visión

“Ser líderes en el servicio de alto valor agregado en la comercialización de soluciones de comunicación de marca, mediante una constante innovación, pasión y creatividad que contribuya en el éxito de nuestros clientes”.

Valores

Pasión: Transmitir su pasión por la excelencia en cada una de las tareas que realiza, tanto en el ámbito interno (colaboradores) como en el ámbito externo (clientes y proveedores). Esto evidenciará su actitud favorable a la hora de generar negocios.

Innovación: Mantener una constante observación de las tendencias del mercado y las conductas del consumidor, con el fin de ofrecer productos y servicios alineados a los gustos, necesidades y preferencias de los clientes.

Compromiso: Adoptar un sentido de urgencia que permita cumplir a cabalidad con las expectativas de los clientes en temas de asesoramiento, diseño, plazos de entrega e instalaciones.

Trabajo en equipo: Construir un equipo de colaboradores comprometidos y competentes, que se comunican y actúan con confianza, iniciativa, flexibilidad,

cooperación, creatividad y respeto mutuo para conseguir los objetivos y resultados esperados.

Responsabilidad: Realizar todas las labores en cumplimiento con las normas y leyes vigentes para el desarrollo de dicha actividad cumpliendo con los compromisos de responsabilidad social empresarial y responsabilidad con el medio ambiente.

2.1.4 Factores críticos de éxito

- Servicio al cliente: desde el primer contacto se brinda una atención completamente personalizada buscando que en todo el proceso de la negociación con el cliente hasta la entrega final del producto se dé la solución que el consumidor llegó buscando y se cumpla a cabalidad con los requerimientos manifestados.
- Personalización: ofrecer diseños adaptados a las necesidades del mercado tanto en diseño, como en plazos de entrega y la logística que el cliente necesite con el fin de generar un valor agregado que provoque una relación perdurable en el tiempo.
- Calidad de los productos: un factor diferenciador es la calidad de los productos, utilizando materiales de última generación y concentración en acabados finos.
- Capacitación constante: la compañía invierte constantemente en capacitaciones para sus colaboradores, esto les permite mantenerse a la vanguardia en temas de publicidad, promoción, materiales y diseños.

2.1.5 Portafolio de productos

Sulá – Asesores en diseño se caracteriza por diseñar, producir y comercializar materiales de comunicación de marca para puntos de venta, como bien se ha mencionado anteriormente. Dentro de su especialidad se encuentra:

- Rótulos para exteriores e interiores

- Exhibidores
- Islas cabeceras
- Activaciones
- Stands
- Totems
- Proyectos especiales

2.1.6 Principal cartera de clientes de la compañía

Sulá – Asesores en diseño se enfoca compañías transnacionales o nacionales que tienen contacto con clientes directos, que destinan una alta inversión en el departamento de mercadeo y que ponderan la calidad del servicio como un valor agregado dentro de su evaluación a los proveedores. Dado lo anterior, Sulá se especializa en el *business to business* (B2B).

Algunos de sus principales clientes son:

- Banco Promerica
- Cúbico Soluciones
- Banco Improsa
- Persianas Canet
- Industrias Salqui
- Ditesa
- Saint Honoré
- Asoamazon
- Hooligans
- Star Cars

- Moyo
- Cinnabon
- D'or24k

2.1.7 Proveedores de la compañía

Sulá – Asesores en diseño trabaja con una amplia cantidad de proveedores que fungen como intermediarios para realizar la importación de los productos que se requieren, esto debido a que en Costa Rica la cantidad de empresas fabricantes de plásticos y materiales para la creación de rótulos es limitada. Lo anterior genera un riesgo de desabastecimiento de materia prima por posibles retrasos en transporte, lo que obliga a mantener un stock de inventario a modo de prevenir atrasos en la prestación de los servicios. Así mismo, genera un incremento en el costo de los insumos importados.

Como parte de su cartera de proveedores, están las siguientes empresas, se detalla los productos de que estas les abastecen:

- El Lagar: “La ferretería El Lagar fue fundada hace 45 años, por Ángel Mora en Desamparados, tiempo durante el cual se extendió y modernizó el modelo de atención para estar al día con las demandas del mercado, así como enfrentar la fuerte competencia” (Sánchez, 2016)

Ellos son proveedores de materiales de construcción e industriales.

- EPA: Fue en el año 2004 que la cadena de ferreterías EPA inició operaciones en Costa Rica. El éxito se dio de forma inmediata debido a su idea innovadora de auto servirse caminando con un carrito de compras, emulando a los supermercados, por los diferentes pasillos llenos de artículos de construcción y decoración.

- Sur color: En 1977, se traslada desde Arequipa al sur de Perú y se establece en San José, Costa Rica. Fue fundada en 1966 por el Ingeniero Lorenzo Giordano Beccaria

Son quienes suministran pinturas automotrices, selladores y merulas.

- Ferretería Brenes: Se trata de una empresa familiar fundada en 1983 en la provincia de Heredia. Con el paso de los años, ha ido creciendo hasta ser hoy la ferretería más grande y con mayor variedad de productos en dicha provincia. Aquí realizan las compras de herramientas y materiales eléctricos que Sulá – Asesores en diseño requiere.
- Macopa: Empresa dedicada a la fabricación y distribución de productos como sistemas livianos, acero, vidrio y aluminio para el sector de la construcción e industria cumpliendo con las normas y necesidades del mercado. Ellos son los proveedores de los vidrios temperados y naturales cuando un proyecto lo requiere.
- Jaam Imagen Digital: Se dedica a ofrecer el desarrollo, diseño y fabricación de estructuras metálicas para exhibición, punto de venta, activaciones de producto y vallas publicitarias. Sulá – Asesores en diseño realiza sus impresiones digitales con ellos.
- ATM Comercial: Provee tecnología, suministros e insumos para industria gráfica, serigrafía y digital en la que son líderes desde hace más 28 años en Costa Rica como resultado de que se anticipan a las necesidades del mercado. Sulá – Asesores en diseño adquiere los viniles de corte y leds para iluminación a través de ellos.
- Panaplast: Sulá – Asesores en diseños compra el acrílico pvc, el aluminio compuesto, y los acrílicos de piezas decorativas y de anclaje; los cuales son los productos principales que esta compañía fundada en 2005 comercializa y distribuye.

- Carbone: Brinda tanto en el mercado nacional como internacional acero inoxidable y *hardware* decorativo, por lo que provee a la empresa en estudio de todos los accesorios para vidrio que esta demanda.
- Sumando a las empresas previamente detalladas, las encargas de brindar los servicios de transporte son: Transportes Morales e Instalaciones Granados.

2.1.8 Proceso de venta

Actualmente, el proceso de venta se totaliza simplemente en siete pasos:

1. Visita al cliente: Esta es la primera etapa del proceso de venta donde la empresa ejecuta desde visitas en frío con la intención de adquirir nuevos proyectos, hasta visitas coordinadas con los clientes potenciales o existentes.
2. Diseño: Para la segunda fase, se recurre al cliente para absorber todas las ideas que tenga con respecto a sus necesidades y el vendedor funge como asesor, pues guía con respecto a las mejores prácticas y materiales adecuados. A su vez, capta para preservar en la fase conceptual o bien el diseño del proyecto que se quiere realizar.
3. Cotización: Posterior a la realización del diseño, se efectúa la cotización del trabajo, para la cual se contempla desde los materiales y la producción hasta la instalación. El gerente general lleva esta fase.
4. Pase a producción: Cuando se obtiene la aprobación del diseño y la aceptación de la cotización, se procede con la orden de pase a producción, en la cual se solicitan los materiales necesarios y se programan los recursos de mano de obra para la ejecución.
5. Producción: Se procede con el diseño acordado y se coordina con el cliente la revisión del producto con su acabado final para su debida aprobación.
6. Instalación: Se llega hasta el punto de venta o lugar que señale el cliente, se realiza la instalación y se deja listo para ser utilizado; adicional, se

expide un documento de aceptación donde el cliente firma aceptando estar de acuerdo tanto con el producto como con la instalación de este.

7. Facturación / Cobro: Finalmente, se llega a la facturación y cobro del proyecto entregado. En este estadio, dependiendo del cliente, se le otorga diferentes plazos para concretar el pago acordado.

Figura 2.2 Diagrama de flujo de venta



Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por la empresa Sulá – Asesores en diseño.

2.2 8 P's del servicio

2.2.1 Producto

Los productos que ofrece Sulá – Asesores en diseño están dirigidos principalmente a la comercialización de materiales de comunicación de marca y punto de compra, concretamente rotulación interna y externa; exhibidores y muebles personalizados; góndolas y rotulación adhesiva.

La mayor gama de productos se confecciona en la planta; sin embargo, cuando se requiere un mayor grado de especialización, se recurre a los aliados del negocio que brindan servicios de impresión digital, metal mecánica y diseños especializados en materiales de madera y metal. Dentro de los productos que más destacan están: exhibidores para punto de venta, mobiliario para tienda, rotulación adhesiva, góndolas, cabeceras de góndola y rótulos.

2.2.2 Plaza

Sulá – Asesores en diseño cuenta con una única oficina y planta en el país, las cuales se encuentran ubicadas en un condominio industrial en La Uruca, San José, una zona de concentración empresarial y estratégica para movilizarse a los diferentes puntos de la GAM.

2.2.3 Precio

Debido a la variedad de productos que ofrece y la personalización de estos, no existe un precio único para cada uno de ellos. La empresa se basa en variables importantes a la hora de definir su precio, tales como: cantidad de metros cuadrados, calidad de los materiales, acabados, condiciones de crédito como posibles descuentos por pronto pago.

La política de la compañía se basa en garantizar un 45 % de margen de utilidad bruto sobre el costo de sus productos. Con esta ganancia, la empresa cubre todos sus gastos operativos y administrativos, mientras que puede destinar un presupuesto a inversiones y ahorros para beneficio propio.

El gerente de operaciones indica que la composición del costo para cada producto es variable, empero, el ideal es mantener un equilibrio entre los materiales y la mano de obra que represente un 50 % del costo en cada rubro. Es decir, si el costo total de producir un rotulo de letras corpóreas para un determinado cliente es de \$5,000.00 (\$2,500.00 materiales y \$2,500.00 mano de obra), el precio de venta final debe ser la suma de su costo (\$5,000.00) más un 45 % por encima, lo cual da como resultado \$7,250.00.

2.2.4 Personal

Como se ha mencionado anteriormente, Sulá – Asesores en diseño cuenta con un total de 19 colaboradores, quienes, como se indicó anteriormente en el organigrama, se distribuyen de la siguiente manera: Gerente general, cuatro miembros de la junta directiva, asesor contable, asesor legal, asistente

administrativa, gerente comercial, tres diseñadores, tres vendedores, gerente de producción, jefe de planta de producción y dos operarios.

2.2.5 Proceso

Los procesos operativos con que cuenta la empresa y que actualmente sobresalen son los siguientes:

- Servicio al cliente: para Sulá, es el factor más relevante, su enfoque es entregarles a sus clientes, en el sitio pactado y el tiempo justo, los productos solicitados de acuerdo con sus necesidades. Adicionalmente, presenta un servicio completo debido a que produce, entrega, instala y da mantenimiento postventa a todos sus productos, con lo cual genera un valor agregado.
- Gestión de inventarios: aun cuando Sulá – Asesores en diseño no desea tener un enfoque donde se manejen inventarios de materia prima, se ven obligados a tener un pequeño stock de aquellos que son importados; su enfoque principal es abastecerse a través de su cadena de proveedores a nivel nacional, los cuales, producto de la relación de años, garantizan el aprovisionamiento de los insumos de acuerdo con el histórico de compras de la compañía.

Aunado a lo anterior, la empresa en estudio está a la vanguardia con respecto a materiales y acabados, y continuamente se encuentra monitoreando los mercados nacionales e internacionales buscando las nuevas tendencias y propuestas dentro de la comunicación de marca para ofrecerles a sus clientes todo el abanico de opciones, también las contemporáneas.

- Elaboración del pedido: posterior a admitir la orden con las especificaciones del producto por fabricar, se pasa a la línea de producción que corresponda de acuerdo con el tipo de material (acrílico, metal o madera). El producto es

confeccionado cumpliendo con los estándares de calidad que aseguren su funcionalidad.

- Distribución: Sulá – Asesores en diseño trabaja con dos camiones subcontratados, con ellos trasladan el producto final desde la planta en La Uruca hasta el lugar requerido. En algunos casos, el cliente opta por realizar él mismo la instalación; no obstante, en el grueso de los trabajos es la misma compañía la responsable de la colocación del material publicitario, con lo cual ratifica su funcionamiento.

2.2.6 Entorno físico

Physical Evidence (entorno físico) se considerada como la “P” más tangible de todas, ya que está compuesta esencialmente por las instalaciones físicas, el edificio y la decoración de este en sus interiores. Sulá – Asesores en diseño se ubica en un condominio industrial con acceso controlado por aguja y amplio parqueo en La Uruca, San José.

La bodega mide 290 metros cuadrados y posee una altura de 6 metros. Tiene una entrada peatonal y otra para materiales y camiones; adicional, posee un área de planta libre que cuenta con banco de soldadura y cuarto de pintura router CNC para los cortes, así como con área de moldeo y calentado de acrílico, un cuarto de bodega, una oficina donde se tiene la cortadora láser, un comedor para los colaboradores y una batería de baños.

En el segundo piso del edificio, se encuentran 4 oficinas: administrativo, diseño, comercial y gerencia general. Se distinguen por su construcción moderna con puertas y ventanas en vidrio con marcos de aluminio, pisos laminados tipo madera y paredes blancas para reflejar la luz y preservar la sensación de frescura.

2.2.7 Productividad

Desde la óptica de productividad, Sulá – Asesores en diseño desea mejorar el flujo de efectivo que se ve afectado por los días que transcurren entre la entrega de un

pedido y el pago por parte de los clientes. Lo anterior genera una afectación en el cumplimiento de los tiempos de entrega debido a que en ocasiones la carencia de flujo de caja dificulta la iniciación de producción de un nuevo pedido y con ello se perjudica el aseguramiento de la calidad en el servicio.

El principal interés de la empresa es lograr no solo mantener, sino incrementar la satisfacción de los clientes, y tiene claro que para lograrlo es necesario mejorar la gestión administrativa, de modo que se den cambios sustanciales en lo que hoy lo está impidiendo y poniendo en riesgo la satisfacción y lealtad de los clientes.

2.2.8 Promoción

Sulá – Asesores en diseño no cuenta con un departamento especializado en mercadeo, responsable de efectuar las labores de publicidad y promoción que permitan dar a conocer sus productos y obtener una mejor posición dentro del mercado como bien se pudo observar previamente en el organigrama.

Lo anterior debido a:

- Planeación estratégica limitada en esta área: la planeación estratégica que la Sulá – Asesores en diseño realiza en cada inicio de año fiscal es escasa. Se enfoca únicamente en aspectos como: mantener su cartera de clientes a través de un trato preferencial y excelente servicio, manteniendo las ventas recurrentes; participar en ferias de publicidad donde se den a conocer sus productos y servicios a clientes potenciales cuando les sea posible y estar atentos a cambios dentro del mercado para reconocer clientes que formen parte del mercado meta de la empresa e iniciar relaciones con estos.
- Presupuesto limitado: como ya se mencionó anteriormente, la empresa presenta problemas con su flujo de caja, por lo que el presupuesto para esfuerzos de mercadeo es limitado y no existe un monto destinado a publicidad o promoción de los productos.

- Limitado uso de mercadeo no tradicional: Los clientes de Sulá – Asesores en diseño son grandes empresas dentro del mercado costarricense; sin embargo, existen clientes potenciales a los que se podría dirigir por medio de herramientas de mercadeo no convencionales como eventos exclusivos, mercadeo uno a uno, publicidad dirigida, publicidad BTL, entre otras.

Actualmente, es el departamento de ventas el cual realiza la función de mercadear los productos, de manera que es el responsable de identificar los potenciales clientes dentro del mercado según el perfil de estos. Aunado a ello, son los encargados de mantener la cartera actual de clientes y asegurarse de que se realicen nuevas compras de productos de forma recurrente.

Finalmente, ha sido la publicidad de boca en boca una de las herramientas mercadológicas que mayores frutos le ha traído a la empresa en los últimos años; de ahí los esfuerzos por preservar un excelente servicio al cliente y con ello la satisfacción que provoca las recomendaciones.

Capítulo III: Evaluación de la situación actual de Sulá – Asesores en diseño

3.1 Justificación de la investigación

El proyecto tiene como meta la elaboración de una propuesta de plan estratégico para la Empresa Sulá - Asesores en diseño a modo de identificar las posibles mejoras que le permitirían consolidarse en el mercado e incluso un crecimiento sostenido a mediano y largo plazo. La propuesta partirá de la información recolectada en entrevista realizada a don Fabián Jaubert el 15 de febrero de 2024 y plasmada en este capítulo.

La Empresa Sulá se dedica a brindar asesoría en diseño, producción e instalación de materiales comunicación de marca y mercadeo en Latinoamérica; sin embargo, a pesar de que el gerente y dueño cuenta con amplia experiencia en el sector, no posee un área a cargo de la planificación estratégica y es él quien se encarga de la toma de decisiones en el momento en que es requerido, y estas se bajan en cascada hacia los responsables de cada área.

Temas como poseer un repositorio digital de la información de los clientes, definir el proceso formal de ventas, así como establecer la política de pasivos de la empresa son acciones que aún hoy no se han gestionado y serán puntos clave para este proyecto.

Adicional a lo anterior, cuando el gerente inició en este mercado tenía ventaja competitiva debido a ser pionero en él; sin embargo, actualmente el entorno es altamente competitivo, por lo que se ve obligado a conocer ampliamente sus oportunidades para potenciarlas y de esa forma minimizar los posibles riesgos. Mediante la propuesta de un plan estratégico, se desarrollará un estudio que permita diagnosticar la situación actual de la empresa y con esto proponer las mejoras y el fortalecimiento de aquello que actualmente esté siendo efectivo.

Paralelamente, se analizarán factores internos y externos que afectan o podrían afectar a Sulá con el fin de generar una matriz DAFO buscando que la compañía se consolide dentro del mercado y agregue valor no solamente a las familias que

se ven impactadas por el éxito de la empresa y las utilidades que esta perciba, sino también para aquellas quienes son proveedores.

3.2 Análisis de la estrategia de la compañía

Para analizar la estrategia de la compañía, se parte y toma como base la revisión de las actuales misión y visión. El propósito de la misión debe ser responder a: ¿por qué estamos aquí, por qué hacemos lo que hacemos y quiénes somos? La misión de la compañía debe comunicar el propósito de una compañía en un lenguaje claro lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

La misión de Sulá - Asesores en diseño es: “Brindar soluciones de comunicación de marca con alto valor agregado trabajando como socios estratégicos de nuestros clientes, comprometidos en la construcción de sus marcas para generar impacto en sus negocios”.

Se puede extraer lo siguiente de la misión expuesta por la compañía:

- ¿Quiénes son? En la misión planteada, no se encuentra definido de forma clara quién es la empresa ni su razón de social.
- ¿Qué hacen? “Brindar soluciones de comunicación de marca con alto valor agregado”.
- ¿Por qué lo hacen? No se encuentra definido de forma clara dentro de la misión planteada el porqué brindar soluciones de comunicación de marca.
- ¿Para quiénes lo hacen? “Como socios estratégicos de nuestros clientes”.

Con base en las preguntas anteriores, es posible determinar que la misión actual de la empresa Sulá - Asesores en diseño no satisface dos de las cuatro interrogantes estratégicas a las que debería de responder, por lo que se requerirá replantear el enunciado de la misión de la compañía de forma que este sea motivador, acorde y eficiente con las necesidades de la empresa. De esa manera, se facilitará la comprensión por parte de los clientes y los mismos colaboradores

con un enunciado claro, el cual permitirá que los integrantes de Sulá gestionen conjuntamente por una finalidad en común.

Según Thompson y Stickland (2012), el propósito de la visión debe ser reflejar manifiestamente hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir. De forma clara y realista debe presentar los principios que dan identidad a la empresa y al responder preguntas como: ¿qué se desea lograr, hacia dónde nos dirigimos, dónde queremos estar en el futuro y cómo lo conseguiremos?, de este modo se preserva el carácter de la visión.

La visión de Sulá - Asesores en diseño es: “Ser líderes en el servicio de alto valor agregado en la comercialización de soluciones de comunicación de marca, mediante una constante innovación, pasión y creatividad que contribuya en el éxito de nuestros clientes”.

Se puede extraer lo siguiente de la visión expuesta por la compañía:

- ¿Qué se desea lograr? “Contribuir en el éxito de nuestros clientes”.
- ¿Hacia dónde se dirigen? “Ser líderes en el servicio de alto valor agregado en la comercialización de soluciones de comunicación de marca”.
- ¿Cómo lo conseguirán? “Mediante una constante innovación, pasión y creatividad”.

La visión expuesta por Sulá - Asesores en diseño satisface las tres preguntas indicadas anteriormente, lo que supone una visión bien planteada de acuerdo con las recomendaciones; no obstante, es muy general. La visión de una compañía debe ser lo bastante específica para ofrecer a la junta directiva una guía con la que tomen decisiones y asignen los recursos para alcanzar las metas propuestas.

Dado lo anterior, se debe replantear un nuevo enunciado más acorde con los objetivos estratégicos de la empresa, el cual sea breve, esté orientado al futuro, sea de duración determinada, esté basado en objetivos y sea ambicioso pero realista.

3.3 Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor está conformada tanto por actividades fundamentales como por otras de soporte y todas son indispensables para la prestación del servicio que ofrece Sulá - Asesores en diseño, de manera que asegure la entrega al cliente; este proceso debe optimizarse para mejorar la eficiencia y añadir mayor valor.

Resulta crucial evaluar las operaciones actuales de la empresa en estudio, así como analizar las actividades que componen su cadena de valor, con el fin de determinar su efectividad en la consecución de objetivos. Entre los aspectos por considerar, se incluyen los siguientes:

- Infraestructura

La gestión de la infraestructura en la empresa constituye una actividad crucial en el respaldo de la cadena de valor. Sin embargo, según la información proporcionada por la empresa, parece que este aspecto no está debidamente considerado o desarrollado. Es esencial determinar si la configuración física, financiera y organizativa de Sulá está realmente contribuyendo a la generación de valor para el cliente final.

En este sentido, resulta crucial entender varios aspectos significativos, como los pasivos que ha adquirido Sulá - Asesores en diseño, que se basan principalmente en un fideicomiso adquirido como financiamiento principal, así como evaluar la liquidez generada por los proyectos realizados. Además, es fundamental determinar los distintos niveles organizativos y su enfoque de planificación en la empresa, ya que esto proporciona una visión clara de cómo fluye la información. Este flujo de información tiene un impacto directo en las decisiones clave que, en última instancia, son las responsables de generar valor.

En términos generales, la gestión de la infraestructura se presenta como una actividad fundamental que los departamentos administrativos deben considerar cuidadosamente al analizar la cadena de valor. Esto se debe a que posibilita una

diferenciación desde las etapas iniciales de los procesos, lo cual facilita una planificación eficiente y una estructura organizativa efectiva.

- Recursos humanos

Es fundamental tener en cuenta que, en una empresa de servicios de comunicación de marca, como Sulá, la presencia de personal altamente calificado es crucial para el desempeño de sus funciones, pues esto contribuye a que la empresa sea percibida con una ventaja competitiva por parte de los clientes en comparación con la competencia.

En su tiempo, Henry Ford (1922) afirmaba que “para producir los mejores automóviles del mundo debía de rodearse de los mejores profesionales del mercado”. En la actualidad, esta declaración sigue siendo relevante, independientemente del tipo de producto o servicio que se ofrezca.

Conforme a los datos proporcionados por la junta directiva de Sulá - Asesores en diseño, en la actualidad, no disponen de manuales de puestos que detallen las funciones principales correspondientes a cada área de trabajo. No obstante, es importante destacar que Fabian Jaubert indica conocer la importancia de estos documentos y manifiesta que ha tenido interés en que se elaboren desde hace un considerable tiempo en pro de que se alineen con las expectativas que puedan tener los clientes.

Contar con un manual de puestos específico se presenta como una herramienta de gran valor durante el proceso de reclutamiento y selección de nuevo personal en la empresa. Sería óptimo disponer de un filtro que aumente significativamente la probabilidad de contratar a los candidatos idóneos para el puesto, alineados con sus requisitos. No obstante, es esencial tener en mente la prioridad de satisfacer y superar tanto las expectativas de los clientes como las de la organización en su conjunto.

Por su parte, las capacitaciones desempeñan un papel crucial en la formación y crecimiento del personal en el ámbito mercadológico, pues generan un valor

tangible para la empresa; estas iniciativas se reflejan en un desempeño más especializado y profesional por parte de los colaboradores, aspecto que los clientes aprecian y valoran.

Lo anterior subraya la importancia de contar con un personal altamente capacitado, lo cual indudablemente constituye una ventaja competitiva significativa. Es cierto que, en este contexto, dicho nivel de capacitación puede acarrear un costo económico sustancial para la compañía, el cual variará en función de las áreas que asignen presupuesto para las capacitaciones.

No obstante, en la actualidad, se observa que actividades como la capacitación no cuentan con un presupuesto base asignado, lo que se traduce en costos relativamente bajos. Sin embargo, este bajo gasto conlleva como consecuencia la falta de diferenciación y, potencialmente, la posible pérdida de una ventaja competitiva.

Continuando en la misma línea, la tecnología se presenta como un factor crucial en la actualidad. La inversión en paquetes informáticos que automatizan tareas y contribuyen a mejorar la atención al cliente, como la reducción de tiempos de espera, debe ser contemplada como parte integral del conjunto de capacitaciones para los colaboradores en las áreas pertinentes. Así mismo, la junta directiva ha dejado ver su alto interés en la adquisición de un CRM, ya que existen opciones gratuitas en el mercado a modo de cubrir sus necesidades sin incurrir en costos adicionales.

Finalmente, el actual sistema de remuneración e incentivos se encuentra en un nivel promedio al mercado. No aporta un gran valor añadido, ya que los roles que tienen oportunidades de comisiones o bonificaciones son los mismos que se encontrarían en cualquier otra empresa de la industria. En consecuencia, no se brindan incentivos para puestos como operarios o asistente administrativa; funciones que requieren un personal satisfecho para desempeñarse de la mejor manera.

- Desarrollo tecnológico

Las iniciativas de desarrollo tecnológico muestran una notable disparidad, ya que, por un lado, se encuentran actividades como el *software* de contabilidad y los programas de diseño. Dichas iniciativas no solo incurrieron en un elevado costo de adquisición o implementación, sino que, al ser innovadoras y recientes, ofrecen un valor agregado a Sulá - Asesores en diseño en términos de diferenciación.

Igualmente, no se llevan a cabo actividades como un repositorio de datos de los diferentes clientes, la gestión de quejas y el mantenimiento del sitio web; las cuales no suponen un costo significativo para la organización, pero tampoco generan un valor diferencial apreciable.

Queda pendiente para un análisis posterior o un estudio de campo dirigido al consumidor final determinar cuáles de las actividades relacionadas con el desarrollo tecnológico son percibidas por los clientes como de gran valor. Además, se busca entender si aquellas actividades que representan un costo significativo para la empresa coinciden con la percepción de mayor valor por parte de los clientes.

- Abastecimiento o adquisición

Las actividades vinculadas a los procesos de abastecimiento o adquisición se pueden clasificar en dos categorías distintas. La primera aborda los insumos físicos e incluye todas las actividades relacionadas con el suministro de productos físicos para los diferentes sectores de la planta de producción: acrílico, metal y madera. La segunda categoría engloba la adquisición de insumos intangibles, tales como información para la actualización del sitio web o redes sociales, promociones o comunicados de interés.

Adicionalmente, es crucial tener en cuenta que la necesidad de realizar pedidos de mayor volumen tiene un impacto directo en el costo de almacenamiento, haciendo que las actividades relacionadas con el abastecimiento de insumos físicos sean significativas y no aporten un valor adicional al cliente. Asimismo, el agotamiento

de un producto suele resultar en períodos prolongados sin el suministro, lo cual afecta directamente al cliente final al imposibilitar la oferta completa o la entrega de un proyecto ya pactado.

La otra categoría, referente al abastecimiento de insumos intangibles, no conlleva un costo significativo en la cadena de valor, ya que la compañía misma puede generar los diseños digitales para la página web o redes sociales; sin embargo, no generan una ventaja competitiva para la organización.

Un punto por destacar en las actividades de la empresa se centra en un esfuerzo considerable para adquirir bases de datos de clientes, con el objetivo de depurarlas y estratificarlas posteriormente. No obstante, este esfuerzo se ve afectado negativamente por la carencia de un repositorio común, y la deficiente y diversa información que recolecta el área de mercadeo y ventas.

3.4 Análisis del mercado

Actualmente, el mercado de la mercadotecnia ha estado creciendo como parte de la evolución a través de décadas que ha traído los cambios en la tecnología, la sociedad y la cultura. Sin embargo las diferentes empresas cada vez destinan menor presupuesto a la comunicación de marca y mayor enfoque en el *marketing* digital, lo que ha representado un reto para las ventas de Sulá - Asesores en diseño.

Con base en lo anterior, la empresa en estudio podría incursionar en servicios de *marketing* digital aprovechando su experiencia, ya que todos los diseños que realizan pasan primero por la computadora antes de la producción en los diferentes materiales.

Sulá - Asesores en diseño es una empresa que produce comunicación de marca con diseños costosos especialmente para grandes compañías, en su mayoría transnacionales, por lo que se podría tener en mente realizar otros modelos o una gama con productos menos costosos, ya que como se ha mencionado

anteriormente existen muchas compañías más pequeñas que priorizan el precio por encima de otras características al elegir un socio de negocio.

Sulá - Asesores en diseño realiza la compra de las diferentes materias primas que requiere para la producción a través de diferentes proveedores, como se indicó con anterioridad. Para ser importadores directos, es hace indispensable conocer y entender los beneficios que generaría, tales como: aprovechar las ventajas competitivas de cada lugar y obtener mejores precios para trasladar ese ahorro a los mismos clientes; introducir nuevas mercancías y mayor variedad al mercado nacional; reducir la dependencia hacia la disponibilidad de productos que le ofrecen terceras compañías; entre otros.

Por último, se dio a conocer la importancia que tiene para Sulá – Asesores en diseño mejorar el flujo de efectivo que se ve afectado por los días que transcurren entre la entrega de un pedido y el pago por parte de los clientes. Actualmente, el mercado bancario ofrece diferentes sistemas por los cuales a compras normales con tarjeta se les aplica el beneficio de pago diferido en cuotas sin intereses. La empresa en estudio podría optar por este tipo de métodos, los cuales, de acuerdo con la página de internet del banco BAC (2024), permiten mejoras en el flujo de caja, oportunidad de generar mayor volumen de ventas, más agilidad y eficiencia en el procesamiento de pagos, mayor seguridad en las transacciones y procesos más fluidos y limpios.

3.5 Análisis DAFO

3.5.1 Análisis de factores internos

Debilidades

- Los métodos de control para las estrategias planteadas son inexistentes.
- En el área financiera, no existe una estrategia que permita afrontar los problemas de flujo de efectivo, lo que provoca una brecha entre el plazo de

cobro a los clientes y la producción de nuevo proyectos.

- Las decisiones financieras son tomadas por la junta directiva de la compañía, ya que no se cuenta con un área de finanzas definido.
- Se determinó que la compañía no crea un presupuesto anual, en el cual participen todas las áreas en su creación.
- El gerente general asume muchas responsabilidades al no contar Sulá – Asesores en diseño con la totalidad de las áreas de una compañía.
- Sólo cuenta con un apalancamiento a largo plazo, la mayor parte de sus pasivos son a corto plazo.

Fortalezas

- Uno de los cuatro propietarios, quien es el gerente general, cuenta con amplio conocimiento del mercado.
- El gerente general conoce a totalidad la compañía y goza de la preparación académica necesaria para liderarla.
- Los gerentes de la compañía cuentan con liderazgo y son respetados, lo cual motiva al personal.
- Los colaboradores se encuentran comprometidos en cumplir con su trabajo eficiente y eficazmente, recibiendo constante capacitación como apoyo para el alcance de los objetivos.
- Sulá – Asesores en diseño cuenta con una facturación estable.
- Existe un adecuado control de costos.
- La cartera principal de clientes de Sulá – Asesores en diseño son compañías grandes, consolidadas y con renombre en el mercado, lo que las hace muy estables.

3.5.2 Análisis de factores externos

Amenazas

- En el mercado, se encuentran diversos productos con precios para todos los presupuestos, debido a la alta oferta de compañías de mercadeo.
- Producto de la era digital, han surgido muchas compañías que destinan gran cantidad de su presupuesto a la comunicación en medios electrónicos y redes sociales, de modo que disminuyen el presupuesto para los materiales en punto de venta.
- Cada vez es mayor la existencia de plataformas de *marketing* digital y automatizadas, donde se puede analizar y leer información *online* para crear publicidad sin tener la necesidad de recurrir a una agencia.
- Compañías con mayor antigüedad que pueden fabricar el mismo producto a un precio menor, debido a que logran comprar materia prima en grandes cantidades y reducir así su costo.
- Ante la presencia de una nueva crisis económica, lo primero en que las empresas reducen su presupuesto es en el área de mercadeo.

Oportunidades

- Cada día, hay nuevas industrias que establecen sus operaciones en Costa Rica, por lo que se abre una cantidad de mercado que se puede explotar por parte de la empresa.
- Existen compañías de un tamaño menor de las que forman la principal cartera de clientes, y estas, muchas veces, se inclinan más por ahorro que por la fidelidad; por lo que se podría crear estrategias para realizar negociaciones con un ganar-ganar y consolidar nuevas relaciones comerciales.
- Hay tanta oferta de empresas de mercadeo que un atractivo diferenciador

son los productos innovadores.

- El expertis de Sulá – Asesores en diseño, el asesoramiento que brindan, el diseño personalizado de sus productos y la alta calidad permiten que se adapten a un mercado que se mantiene en transformación constante.

3.6 Análisis de fuerzas de Porter

Se procederá con la realización del estudio de las cinco fuerzas de Porter que impactan a la Empresa Sulá - Asesores en diseño como parte del análisis previo para determinar la estrategia de la organización, debido a que las cinco fuerzas determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes en la determinación de la estrategia (Porter, 2008).

Las cinco fuerzas de Porter son:

1. Poder de negociación de los clientes.
2. Poder de negociación de los proveedores.
3. Amenaza de productos o servicios sustitutos.
4. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
5. Rivalidad de los competidores actuales.

Seguidamente, se pormenorizará el análisis de cada una de las anteriores.

1. Poder de negociación de los clientes:

Los clientes en el ámbito corporativo buscan establecer sus propios términos de pago, lo que en ocasiones resulta en flujos de caja negativos durante ciertos periodos del desarrollo de los proyectos, e incluso en la realización de pagos a crédito con plazos extendidos de 30, 60 e incluso 90 días.

En otra perspectiva, Sulá - Asesores en diseño carece de un control efectivo sobre la forma en que los clientes emplean las proformas de los proyectos propuestos. Esto podría traducirse en el uso de las ofertas proporcionadas como un instrumento para reducir costos en comparación con los competidores, o aprovechar parte del pre-diseño realizado para la elaboración detallada de la oferta con un competidor sin proporcionar remuneración alguna a Sulá.

En relación con la influencia de los clientes y las reales posibilidades de ganar un proyecto específico, resulta crucial determinar si la propuesta de la empresa se encuentra en la posición principal para su evaluación, o si se considera como una alternativa secundaria que podría ascender a la primera opción mediante una gestión efectiva con el cliente. Asimismo, es esencial discernir si la empresa está siendo consultada para presentar una oferta únicamente por cumplir con un protocolo, sin que exista un interés genuino de compra.

En cuanto a las sugerencias sobre los elementos fundamentales a tener en cuenta durante las negociaciones con los clientes, se han identificado los siguientes aspectos destacados:

- Consultar sobre la existencia de un presupuesto previamente asignado.
- Determinar si la cotización se destina a una adquisición inmediata o si busca obtener un presupuesto para una futura implementación.
- Establecer los plazos para la presentación de la oferta y el desarrollo del proyecto.
- Clarificar el período de toma de decisiones.
- Indagar sobre el proceso de toma de decisiones y las partes interesadas involucradas.
- Identificar la figura responsable de tomar la decisión final.

- Reconocer al cliente interno y verificar su participación, asegurándose de que sus necesidades reales se hayan considerado al formular la solicitud de cotización.
- Explorar más allá del aspecto económico, indagando sobre otros aspectos que el cliente valore.

2. Poder de negociación de los proveedores.

Sulá - Asesores en diseño cuenta con dependencia en algunos de sus proveedores, en particular con aquellos que importan plásticos y materiales para la creación de rótulos. Esta dependencia les confiere un considerable poder en relación con las decisiones y plazos de entrega para la compañía.

Adicionalmente, el desarrollo de proyectos con materiales específicos para grandes empresas transnacionales, quienes son los principales clientes de Sulá, implica que el costo de las propuestas está en cierta medida vinculado a los precios que los proveedores establecen. A su vez, lo anterior restringe la amplitud de la empresa en el ámbito de clientes que están dispuestos a aceptar una combinación de materiales de producción.

La adquisición de los servicios y productos restantes que la empresa adquiere o contrata a proveedores resulta más flexible, ya que existe una mayor diversidad de opciones disponibles, como se detalló en el capítulo 2, en comparación con los plásticos utilizados para la fabricación de comunicación de marca. En caso de no llegar a un acuerdo comercial con uno de esos proveedores, la empresa cuenta con otras alternativas viables y al alcance en el mercado.

3. Amenaza de productos o servicios sustitutos.

Dado que Sulá - Asesores en diseño se dedica a ofrecer servicios de comunicación de marca manteniéndose a la vanguardia dentro de sus posibilidades, los productos sustitutos están estrechamente vinculados con las más recientes tendencias y avances en tecnología. En este contexto, es esencial

ejercer un cuidado meticuloso para discernir entre lo que podría convertirse en una tendencia sostenible y una moda pasajera. La adopción de nuevos productos conlleva una inversión significativa de tiempo, recursos humanos y financieros, por lo que es crucial evaluar cuidadosamente su potencial impacto a largo plazo antes de embarcarse en su implementación.

En líneas generales, se observan las siguientes tendencias en el ámbito del mercado:

- El uso de servicios de *marketing* digital se ha vuelto cada vez más frecuente, con empresas incursionando en herramientas que se encuentran en la nube como el empleo de plataformas, servidores y aplicaciones.
- El Internet de las Cosas (IoT) podría tener impactos significativos a corto plazo, transformando la manera en que los negocios se llevan a cabo en la actualidad, ya que un vasto número de sensores distribuidos en todas las actividades se traducirá en una reserva sustancial de Big Data a disposición. Al convertir estos datos en información procesada, es posible utilizar este conocimiento para comprender mejor a los clientes, diseñar productos que realmente deseen y satisfacer sus necesidades.

Según Chanta India (2016), ofrecer los productos precisos a las personas indicadas en el momento exacto se vuelve posible, con una precisión sin precedentes. La interconexión de todos estos dispositivos a la red global proporciona a los anunciantes múltiples vías para conectarse con sus consumidores, lo cual les permite dirigirse de manera altamente personalizada a cada individuo.

- El personal informático está avanzando en el desarrollo de soluciones de mercadeo mediante el uso de *software* de programación de bases de datos y aplicaciones web. Esta tendencia fusiona soluciones tanto del ámbito de emprendedores independientes como en el empresarial, lo cual marca un cambio notable en la forma en que se publicita.

4. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Principalmente, los recientes competidores que están emergiendo son conocidos como "One Man Company", es decir aquella persona que adquirió el *know how* del negocio y con la adquisición del capital decide crear una nueva empresa que compite de manera directa con aquella de la cual se separó. Lo anterior presenta las siguientes características:

- Ejecutadores de proyectos previamente realizados.
- Replican el modelo operativo de la empresa de la cual provienen.
- Construyen su base de clientes a expensas de la empresa anterior.

Adicionalmente:

- Surgen de departamentos de mantenimiento y proyectos dentro de una industria específica.
- Su primer cliente suele ser de la misma empresa de la que proceden.
- Exhiben deficiencias en la actualización tecnológica.
- Se apoyan en sus conocimientos previos de diseño y adquisición de materia prima con los mismos proveedores.

Aunque enfrentan limitaciones en el ámbito comercial, son competentes en las ventas o diseño, pero carecer de familiaridad técnica adquirida a través de los años; su principal fortaleza radica en ofrecer servicios a bajo costo y brindar atención personalizada. Generalmente, compiten en segmentos de mercado más reducidos.

5. Rivalidad de los competidores actuales.

Se han identificado una serie de ventajas y desventajas en comparación con los competidores actuales, las cuales se detallan a continuación.

Ventajas de los competidores que se detallaron en el capítulo 1 y son específicamente empresas con mayor trascendencia o tamaño que Sulá - Asesores en diseño:

- Costo más reducido debido a una estructura organizacional más ágil.
- Enfoque especializado en clientes pertenecientes a diferentes sectores o industrias.
- Localización, especialmente en el caso de clientes internacionales: capacidad para identificar oportunidades, seguimiento con una mayor presencia, reducción de costos asociados a viáticos y generación de confianza.
- La presencia de numerosos competidores asegura que en los diferentes proyectos exista al menos una opción de bajo costo.

Desventajas de los competidores, específicamente de las nuevas empresas de comunicación de marca o aquellas de menor tamaño que Sulá - Asesores en diseño:

- Poca flexibilidad en los costos operativos.
- Limitación en el alcance y la cobertura operativa.
- Flujos de trabajo con baja intensidad.
- En términos financieros, generalmente carecen de los recursos necesarios para participar en proyectos de mayor envergadura, compitiendo principalmente en proyectos de menor escala.
- En logística, al tratarse de empresas de un tamaño menor, carecen de un departamento logístico interno o de servicios externos para respaldar estas funciones, centrándose principalmente en el desarrollo de proyectos dentro de la GAM o de menor tamaño.

- Debido a su menor trayectoria, carecen de proyectos previos que respalden una experiencia importante, la cual dificulte la adjudicación de proyectos en los cuales esto es un factor determinante.

Capítulo IV: Propuesta del Plan estratégico

4.1 Propuesta de estructura organizacional

4.1.1 Propuesta de misión, visión y valores

En el capítulo pasado, se expusieron la misión, la visión y los valores de la empresa, y tal como se mencionó, si bien parecen adecuados para la naturaleza de Sulá - Asesores en diseño, aún ofrecen margen para mejoras.

La siguiente propuesta de misión busca considerar aspectos claves como responder a las preguntas: ¿quiénes son?, y ¿porqué lo hacen?, así como resaltar la calidad del producto y subrayar en el servicio y los valores que guían las actividades de la empresa.

Respecto a la visión, se observó que a pesar de tener una bien planteada, esta es muy general, por lo que la propuesta busca ser más específica y breve, acorde con los objetivos estratégicos de la empresa, orientada al futuro, de duración determinada, y ambiciosa pero realista.

En cuanto a los valores, estos contribuyen a forjar una cultura empresarial, en la cual los consumidores puedan confiar.

Misión.

“Sulá - Asesores en diseño brinda las mejores soluciones de comunicación de marca con alto valor agregado. Nos esforzamos cada día por expandir nuestro negocio con la misma honestidad, calidad, excelente servicio e integridad que aplicamos en la creación de cada diseño, manteniendo el compromiso con nuestros clientes en la construcción de sus marcas para generar impacto en sus negocios”.

Visión.

“Posicionar a Sulá - Asesores en diseño como líder en comunicación de marca a través de los valores empresariales para impulsar el éxito de cada cliente”.

Valores.

- **Pasión:** Transmitir su pasión por la excelencia en cada una de las tareas que realiza, tanto en el ámbito interno (colaboradores) como en el ámbito externo (clientes y proveedores), esto evidenciará su actitud favorable a la hora de generar negocios.
- **Innovación:** Mantener una constante observación de las tendencias del mercado y las conductas del consumidor, con el fin de ofrecer productos y servicios alineados a los gustos, necesidades y preferencias de los clientes.
- **Compromiso:** Adoptar un sentido de urgencia que permita cumplir a cabalidad con las expectativas de los clientes en temas de asesoramiento, diseño, plazos de entrega e instalaciones.
- **Trabajo en equipo:** Construir un equipo de colaboradores comprometidos y competentes, que se comunican y actúan con confianza, iniciativa, flexibilidad, cooperación, creatividad y respeto mutuo para conseguir los objetivos y resultados esperados.
- **Responsabilidad:** Realizar todas las labores en cumplimiento con las normas y leyes vigentes para el desarrollo de dicha actividad, cumpliendo con los compromisos de responsabilidad social empresarial y responsabilidad con el medioambiente.

4.1.2 Propuesta de cultura organizacional

Es crucial resaltar que la cultura organizacional sirve como guía en la planificación estratégica empresarial y, por lo tanto, comprender y adoptar esta cultura es fundamental para alcanzar los objetivos de la organización. Por consiguiente,

como parte del plan estratégico, se sugiere fomentar la integración de la cultura organizacional entre los colaboradores de Sulá - Asesores en diseño.

Desde la perspectiva del capital humano, es esencial invertir en el desarrollo y la capacitación de los colaboradores con el fin de que adquieran las competencias necesarias para desempeñar sus funciones. Además, es responsabilidad de la junta directiva, mientras no exista un área de recursos humanos, fomentar la formación de un equipo cohesionado, comprometido y alineado con los objetivos organizacionales.

Una vez que la empresa disponga del capital organizacional y humano adecuadamente capacitado, los colaboradores contarán con las competencias y las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos establecidos por la organización. No obstante, es crucial destacar que la interacción entre directivos y colaboradores es notable, y los primeros muestran su interés en cada miembro de la compañía, lo cual es altamente valorado, ya que ellos deben ser los modelos por seguir principales, dado que las decisiones importantes se toman en este nivel.

Es fundamental reconocer que promover y resaltar los valores dentro de una organización, a través de líderes empresariales exitosos que puedan servir de modelo para sus colaboradores, facilita la creación de una cultura que fomente empleados más felices y eficientes, así como operaciones empresariales más efectivas y rentables.

La cultura empresarial está arraigada en la mente de las personas. Sus acciones y creencias son tan habituales que a menudo no son conscientes de su influencia en su comportamiento. Por lo tanto, cambiar la cultura organizacional puede ser un proceso lento. Sin embargo, en el caso de Sulá - Asesores en diseño, la propuesta es unificar valores y creencias en colaboración con los directivos.

Para promover este objetivo, se emplean diversas herramientas como: actividades de grupo como por ejemplo dinámica de la isla desierta, dinámica del globo o fotos

del estado de ánimo; programas de capacitación como: formación de incorporación, formación en habilidades blandas, formación para fortalecer las relaciones interpersonales, entre otros; taller de integración (incluido en el anexo 2); ejercicios de trabajo en equipo; entre otros.

Estas acciones fomentan la cohesión grupal, facilitan la exposición de diferentes puntos de vista para mejorar situaciones, fortalecen el liderazgo y promueven una comunicación efectiva y asertiva, entre otros beneficios.

4.1.3 Propuesta de las 7's de Mc Kinsey

Estrategia (*Strategy*): En el presente Sulá - Asesores en diseño, se carece de objetivos definidos y no se dispone de un enfoque claro para asignar recursos y cumplir con las expectativas de la junta directiva. Por tanto, resulta imperativo establecer ciertas normas:

- Realizar evaluaciones de NPS (net promoter score) y eNPS (Employee Net Promoter Score) regulares del nivel de satisfacción de los grupos de interés mediante encuestas que aborden diferentes áreas, tales como: formación del personal, retroalimentación a proveedores y atención al cliente.
- Motivar a la junta directiva y a los gerentes para realizar un análisis comparativo de la competencia, con el propósito de identificar los aspectos distintivos de Sulá - Asesores en diseño y determinar estrategias para potenciar su ventaja competitiva.
- Difundir los diversos servicios que ofrece Sulá - Asesores en diseño, además de comunicación de marca mediante rótulos para exteriores e interiores y exhibidores también islas cabeceras, activaciones, *stands*, tótems y proyectos especiales que permitirán posicionar mejor a la empresa en el mercado nacional.

Estructura (*Structure*): Sulá - Asesores en diseño puede operar bajo una estructura departamental, donde cada área esté a cargo de un responsable

designado para garantizar el cumplimiento de metas y rendir cuentas a la junta directiva. Las decisiones deben tomarse de manera descentralizada, considerando las particularidades de cada área, como el asesor contable, gerente comercial, y el gerente de producción. No obstante, todas las acciones deben alinearse con la misión de la empresa. Además, el gerente general debe dirigir sus esfuerzos para asegurar la cohesión de toda la compañía.

Destrezas (*Skills*): Para proporcionar un servicio de calidad, se requiere más que simplemente tener el *know-how* de una compañía anterior. Todos los colaboradores poseen habilidades para garantizar una experiencia satisfactoria desde el primer contacto con los clientes hasta la entrega, pero es fundamental fortalecer las competencias para garantizar un servicio al cliente excepcional, donde estos perciban profesionalismo en todas las interacciones, independientemente del cargo que ocupen los funcionarios. Es esencial implementar un plan de evaluación del servicio como NPS, mencionado anteriormente, para comprender la percepción de los clientes, el cual debe ser monitoreado de forma continua para corregir posibles errores y mejorar la experiencia del cliente.

Valores compartidos (*Shared Values*): Es fundamental dedicar tiempo a promover una cultura organizacional que fomente la identificación de todos los miembros de la empresa con su labor, incluidos proveedores y asesores. En este sentido, contar con un manual o código de ética es crucial, el cual debe ser entregado desde el primer día de trabajo en Sulá - Asesores en diseño. Respecto a los colaboradores actuales, es importante difundir el mensaje y asegurar su compromiso para respetar los valores que rigen el funcionamiento de la empresa. En el anexo número 3 se detallan los pasos a seguir para crear un código o manual de ética.

Sistemas (*Systems*): Los sistemas empleados por Sulá - Asesores en diseño garantizan un sólido control financiero a pesar de tener oportunidades de mejora en la gestión de cuentas por pagar, presupuestos y principalmente en sus cuentas

por cobrar. Es esencial actualizar regularmente estos programas para mejorar su eficiencia, además de capacitar a los usuarios para que puedan aprovechar al máximo sus funciones. En lo que respecta a las estrategias de *marketing*, es necesario dedicar más tiempo a analizar los resultados obtenidos a través de las redes sociales. Actualmente, no existen procedimientos establecidos para gestionar esta información, como tampoco un repositorio común digital de la información de los clientes, por lo que es crucial establecerlos.

Estilo (*Style*): Es esencial que la junta directiva de Sulá - Asesores en diseño continúe empleando tanto el estilo persuasivo como el estilo capacitador. Ambos deben integrarse para establecer un proceso estandarizado en todas las áreas, manteniendo así el impulso hacia la máxima productividad de los colaboradores, al tiempo que se fomenta el trabajo en equipo y la mejora continua. Esta combinación permite que tanto la gerencia general como los colaboradores se sientan motivados para desempeñar su trabajo con excelencia, ya que comprenden que su horario laboral y el cumplimiento de metas son evaluados, pero también reconocen que pueden beneficiarse del sistema de bonificaciones que estará previamente establecido.

Personal (*Staff*): En toda organización, es crucial cultivar un ambiente laboral óptimo para garantizar que los clientes perciban un entorno tranquilo y acogedor. Para lograrlo, es fundamental invertir en capacitaciones y actividades de trabajo en equipo, liderazgo y servicio al cliente, tales como las que se han mencionado en otros apartados; lo que a su vez puede contribuir a reducir la rotación de personal. Es esencial establecer un sistema que permita a los empleados expresar sus opiniones y proponer mejoras en los procedimientos establecidos, como encuestas de eNPS, mencionadas anteriormente y sesiones regulares de *feedback* colectivo. Además, en el ámbito administrativo, se debe proporcionar información continua sobre los cambios en la legislación vigente y continuar con un plan de incentivos basados en el volumen de ventas y las utilidades.

4.1.3 Propuesta de cadena de valor

La propuesta de cadena de valor de la empresa Sulá- Asesores en diseño puede apreciarse en la figura 1.



Figura 1. Cadena de valor de la empresa Sulá – Asesores en diseño. Elaboración propia con base en información brindada por el gerente general.

4.1.4 Propuesta en el área financiera y ventas

La empresa se financia principalmente a través de un préstamo con el Banco Popular, el cual es su única fuente de financiamiento formal. Además, en proyectos de mayor envergadura, reciben respaldo de entidades privadas que ofrecen descuentos en facturas, así como de prestamistas individuales con capital disponible. En situaciones imprevistas, recurren a préstamos de corto plazo, generalmente con una duración de dos o tres meses, para garantizar el cumplimiento de proyectos específicos o hacer frente a gastos imprevistos.

Además, la empresa cuenta con dos créditos sobre tarjetas con BAC, cada uno de ellos fue utilizado para la compra de las últimas dos máquinas cortadoras. Estas tarjetas fueron utilizadas para dichos apalancamientos y actualmente solo se utilizan para realizar los pagos, ya que la empresa las considera como préstamos.

En cuanto al periodo medio de cobro, que refleja la cantidad de días que la empresa tarda en cobrar las ventas realizadas a crédito, Fabian Jaubert indica que actualmente este periodo se encuentra en un promedio de 60 días en los últimos tres periodos.

Con el objetivo de fortalecer las áreas de finanzas y ventas, se proponen algunas estrategias que están alineadas con la estrategia general de la empresa y con los objetivos que se esperan alcanzar:

- Es crucial para el área de ventas establecer una presencia efectiva tanto a nivel nacional como internacional. Por ende, como parte del plan de acción, se sugiere fortalecer la página web y la presencia en las redes sociales donde no solo se exhiba el catálogo de la empresa, sino que también se recolecte información de datos personales, de contacto e intereses de productos de los clientes potenciales.
- Para ampliar la gama de productos y/o materiales que ofrece la empresa, es esencial partir de un análisis de mercado y un análisis de costo-beneficio haciendo uso de los brindados en el capítulo 3 y así evaluar la viabilidad de la introducción de una mayor oferta que satisfaga las necesidades de posibles clientes con empresas más pequeñas.
- Reestructurar los pasivos de Sulá - Asesores en diseño con el fin de reducir el nivel de riesgo asociado, mediante la creación de un departamento financiero liderado por un gestor financiero, encargado de llevar un control riguroso, ordenado y estricto de los ingresos y egresos de la compañía. Actualmente, la empresa depende de un asesor contable y una asistente para generar informes financieros, mientras que las decisiones financieras

son tomadas por la junta directiva, personas altamente capacitadas, pero sin experiencia específica en finanzas; lo que ha llevado a la toma de decisiones precipitadas como apalancamientos con altas tasas de interés, sin considerar las diferentes opciones que ofrecen las entidades bancarias.

La implementación de un departamento especializado permitiría un análisis detallado de todos los aspectos financieros desconocidos hasta el momento, así como una evaluación periódica de los indicadores financieros y la rentabilidad para comprender las causas y consecuencias de los resultados financieros.

- Estandarizar las condiciones que ofrecen con respecto a ventas a crédito incluyendo intereses por mora y basarse en ello independientemente del cliente a modo de lograr que empiecen a realizarlos pagos a crédito en un plazo considerablemente más corto que el actual a modo de proporcionar a la empresa una mayor flexibilidad financiera.
- Optimizar tanto los costos de la materia prima como los costos indirectos asociados a la adquisición de bienes y equipos, servicios básicos y gastos administrativos. Lo anterior se logra mediante un riguroso control de los gastos, supervisando de cerca las compras, contrataciones, incrementos salariales y pago de horas extras. Además, se busca minimizar los desperdicios en todos los proyectos y aumentar la productividad tanto del personal de ventas y producción como del personal de oficina.
- Incremento en los ingresos mediante la identificación de nuevos clientes y asociaciones con clientes existentes. Se busca negociar la prestación de servicios en nichos no aprovechados, ampliando así la cobertura de la empresa. Al lograr incrementar las ventas y reducir los costos, se puede generar un aumento en las ganancias.

4.2 Mezcla de mercadeo

4.2.1 Producto

Sulá - Asesores en diseño presenta una combinación única en su cartera de negocios al ofrecer tanto productos como servicios de activación promocional. Además, sus productos no son estándar, sino que de acuerdo a los requerimientos de los clientes es que se elaboran, lo que los distingue de cualquier producto o servicio convencional. La creatividad, la innovación y el fortalecimiento del posicionamiento de la marca serán fundamentales para diferenciar sus productos del resto de sus competidores.

Se debe desarrollar una estrategia integral de producto y servicio que fortalezca la imagen y posición de Sulá - Asesores en diseño en la industria de la publicidad y promoción. Como se ha mencionado anteriormente, esta propuesta se basa en dos pilares fundamentales: producto y servicio, los cuales se integrarán para ofrecer un valor agregado al cliente y por siguientes se detallarán:

- **Producto:** tiene como objetivo modernizar el portafolio para satisfacer las necesidades y requisitos no sólo de grandes empresas en la Gran Área Metropolitana sino también de aquellas de menor tamaño, logrando una diferenciación respecto a la competencia mediante el diseño creativo y la excelencia en todos los aspectos del proceso de ejecución.
- **Servicios complementarios:** Ofrecer un servicio de alto valor agregado permitirá proporcionar un producto ampliado que satisfaga y supere las expectativas del cliente. Esto se logrará a través de la excelencia en la ejecución durante las diversas etapas del proceso, que incluyen asesoramiento, diseño, instalación, mantenimiento y servicio posventa.

Para el éxito de lo anterior se deben implementar planes de acción tales como:

- 1- Definir el portafolio de productos: La organización precisa del portafolio de productos es esencial para obtener una comprensión más profunda de los

segmentos de mercado en los que la empresa compite, identificar a sus competidores por categoría y, además, implementar estrategias promocionales específicas para cada tipo de producto.

En la actualidad, Sulá - Asesores en diseño dispone de una amplia gama de productos destinados a ser implementados en el punto de venta. La propuesta consiste en organizar el portafolio en tres categorías principales: rotulación (adhesiva, rótulos retro iluminados, con iluminación indirecta y de letras corpóreas), exhibidores para puntos de venta (góndolas, cabeceras de góndolas e islas para supermercados) y mobiliario diseñado según los requerimientos del cliente.

- 2- Innovación constante: Para Sulá - Asesores en diseño, es esencial enfocar sus esfuerzos en la innovación y mejora continua de sus productos. Esto implica mantenerse al tanto de las últimas tendencias en materiales, diseños, colores y acabados, con el fin de integrar estas innovaciones en los procesos de producción de la empresa. La materialización del servicio de alto valor agregado que ofrece la empresa se logra mediante el establecimiento de relaciones a largo plazo con los clientes producto del diseño de propuestas que se adapten a sus necesidades específicas y realizando un seguimiento continuo de los proyectos para garantizar el éxito. Como resultado de lo anterior, es crucial para mantenerse siempre a la vanguardia en la oferta de materiales y servicios de activación promocional llevar a cabo un benchmarking constante de sus productos y servicios, en comparación con las tendencias a nivel nacional e internacional.
- 3- Asesoría en el diseño: Sulá - Asesores en diseño tiene la oportunidad de fortalecer su Departamento de Diseño y posicionarse como un aliado estratégico en esta área, brindando asesoramiento integral al cliente durante todo el proceso de desarrollo de ideas para ofrecer diseños que cumplan exitosamente con sus requerimientos. Se sugiere seguir los siguientes procedimientos:

- ❖ Al iniciar una relación con un cliente, es importante concertar una reunión inicial para comprender a fondo el negocio en el que opera la empresa, así como para discutir las expectativas de ambas partes.
- ❖ Al iniciar el desarrollo de un proyecto, se recopilará información detallada sobre los antecedentes, la situación actual, los objetivos generales y específicos, el mercado objetivo, el producto ofrecido, entre otros aspectos relevantes. Esto permitirá que los involucrados en el proyecto comprendan plenamente sus necesidades.
- ❖ Crear un diseño basado en la propuesta ofrecida por Sulá - Asesores en diseño para abordar las necesidades identificadas anteriormente. En colaboración con el cliente, se revisará la propuesta (tanto en diseño como en costos) y, si es necesario, se realizarán las modificaciones pertinentes para desarrollar el diseño final que tenga el impacto deseado en su estrategia de publicidad y promoción en el punto de venta.
- ❖ A continuación, se llevará a cabo la fabricación del producto, durante la cual el vendedor se comprometerá a mantener una comunicación constante con el cliente para informarle sobre el progreso del trabajo.

Todas las acciones mencionadas anteriormente contribuirán a que el cliente valore el servicio de asesoramiento como de alto valor añadido, lo que tendrá un impacto positivo en la percepción del cliente sobre la imagen de Sulá – Asesores en diseño.

- 4- Política de garantía: Implementar políticas que aseguren la calidad de los productos y respalden a la empresa es crucial para garantizar la confianza del cliente. Se sugiere adoptar la siguiente política de garantía:
 - ❖ Los productos manufacturados por Sulá – Asesores en diseño cumplen con los más rigurosos estándares de calidad en términos de materiales, procesos de fabricación, instalación, diseños y acabados.

- ❖ Si algún producto fabricado por Sulá – Asesores en diseño presenta algún tipo de defecto, personal pertinente para su revisión se presentará y se hará cargo.
 - ❖ Sulá – Asesores en diseño llevará a cabo cualquier reparación necesaria para garantizar la calidad de sus productos y servicios. Además, se procederá a su sustitución en caso de ser necesario.
 - ❖ Sulá – Asesores diseño deberá establecer los períodos de validez de su garantía de acuerdo con las categorías de productos.
- 5- Entrega e instalación: La cultura organizacional de Sulá - Asesores en Diseño será percibida por los clientes durante la entrega e instalación, ya que se pueden observar conductas y actitudes. Para garantizar un excelente desempeño del personal de instalación y mantenimiento, es necesario implementar una lista básica de procedimientos que contribuyan a construir y fortalecer la imagen de Sulá - Asesores en Diseño, tales como: programar una visita preliminar para evaluar las condiciones de instalación (si es factible); concertar con el cliente el horario más adecuado para llevar a cabo la instalación; seguir rigurosamente las políticas de salud ocupacional y utilizar en todo momento la vestimenta e identificación apropiadas; establecer una lista de verificación de tareas para mantener un orden y prevenir la necesidad de realizar trabajos adicionales; y revisar en conjunto con el cliente la instalación y el funcionamiento adecuado del producto.
- 6- Servicios postventa: El mantenimiento del servicio y las visitas posteriores a la instalación son aspectos clave para atraer y retener clientes, ya que estos perciben un gran valor agregado en estos servicios, por lo que se sugiere: seguimiento para recabar comentarios después de la entrega o instalación y venta de servicios de mantenimiento como parte de la ampliación de su oferta de productos, la empresa puede ofrecer paquetes de ese tipo.

4.2.2 Precio

Es fundamental para Sulá - Asesores en Diseño establecer una relación adecuada entre calidad y precio, de modo que los consumidores perciban el producto como justo y acorde con el valor del bien o servicio adquirido.

La estrategia es fijar un precio promedio ligeramente inferior al de los principales competidores en el segmento premium de la industria, complementado con un servicio de alto valor añadido, sin descuidar la estructura de costos. La estrategia de precios tiene como objetivo reforzar en los clientes la percepción de que Sulá - Asesores en Diseño ofrece calidad a precios competitivos dentro de su segmento, con un valor añadido superior al promedio de la industria.

Como plan de acción, se debe desarrollar un plan de seguimiento trimestral de los precios que los competidores del segmento premium ofrecen en el mercado para productos y servicios similares, lo que proporcionará a Sulá - Asesores en Diseño un marco de referencia para establecer precios ligeramente inferiores a los de los competidores del segmento de alta calidad.

Esto se reforzará con la oferta de características distintivas que agreguen un valor adicional, como la atención a los detalles, la realización de acabados de alta calidad y la provisión de un servicio personalizado de diseño.

En la actualidad, la estrategia de fijación de precios de Sulá - Asesores en Diseño se basa en la aplicación de un porcentaje o margen de beneficio sobre el costo de producción. Esto significa que el establecimiento de este porcentaje no considera el precio promedio de la industria ni el del segmento en el cual brindarán cada servicio.

4.2.3 Plaza

Sulá - Asesores en Diseño presenta una modalidad de distribución no tradicional, ya que además de ofrecer productos, proporciona servicios complementarios. Añadido a esta particularidad, la empresa dispone de un establecimiento físico, sin

embargo no cuentan con espacio destinado para recibir a los clientes y concretar ahí reuniones donde estos puedan adquirir sus productos directamente. Por lo tanto, la consideración de la ubicación para Sulá - Asesores en Diseño se centra en aspectos de disponibilidad y accesibilidad del producto y no tanto del punto geográfico donde están ubicadas la oficina y planta que es en un condominio industrial en La Uruca, San José.

Para Sulá - Asesores en Diseño, la estrategia de plaza se compone de dos elementos: en primer lugar, se enfoca en los servicios complementarios a la venta, como el diseño, la asesoría, la entrega rápida, la instalación y el mantenimiento, los cuales han sido abordados como parte de la estrategia de producto previamente detallada. En segundo lugar, implica la creación de un espacio en las instalaciones que sea interactivo y mejoren la disponibilidad y accesibilidad de los productos para los clientes.

Como plan de acción, está establecer un espacio de exhibición para que los clientes de la empresa puedan experimentar de manera más concreta la variedad de productos y servicio que ofrece. En este salón de exhibición se presentarán catálogos, muestras de materiales y pantallas con imágenes representativas. La propuesta incluye la destacada presentación de los proyectos más significativos en los que la empresa ha participado. Además, se diseñará un ambiente acogedor e innovador para proporcionar comodidad y atención personalizada a los clientes, facilitando así el inicio de relaciones sólidas con ellos.

Además, como extensión del plan de acción, se sugiere proporcionar una sala de reuniones amplia, equipada con tecnología audiovisual de vanguardia, así como refrigerios, bebidas y otros suministros necesarios para establecer un entorno óptimo para las negociaciones entre los representantes de Sulá - Asesores en Diseño y sus clientes.

4.2.4 Publicidad y promoción

Una de las razones más significativas es proporcionar al cliente un incentivo para la compra o adquisición de un producto y/o servicio. Seguidamente, se desarrollarán estrategias relacionadas con la promoción, que tienen como objetivo destacar los valores agregados que Sulá - Asesores en Diseño ofrece dentro del mercado.

La estrategia es transmitir de manera efectiva los atributos y beneficios de los productos y servicios de Sulá - Asesores en Diseño, con el fin de crear una imagen distintiva que ayude a incrementar las ventas.

Como plan de acción se empleará una combinación de estrategias de comunicación que incluirán publicidad, eventos, gestión de ventas, entre otros. A continuación, se describen en detalle cada uno de estos aspectos:

- Publicidad: Uno de los hallazgos más significativos del estudio de la empresa está relacionado con el uso de medios digitales ya que es sumamente escaso y en la era actual es conocido que el principal medio para que los consumidores reciban información es a través de canales electrónicos como sitios web, correos electrónicos o redes sociales. Las siguientes propuestas son de gran relevancia porque ayudarán a fortalecer la imagen de la empresa:
 - Actualizar y modernizar el sitio web de manera que contenga información general de la empresa, catálogo digital, proyectos principales entregados, últimas tendencias en comunicación de marca, promociones descuentos, y finalmente un apartado donde los clientes indiquen que desean ser contactados y donde la información de los navegantes quede almacenada en una base de datos.
 - Perfil empresarial de facebook e instagram donde se puede interactuar y lograr un contacto directo con su mercado meta.

- Perfil empresarial de LinkedIn, ya que, en la actualidad, es la herramienta digital líder para establecer redes profesionales de contacto.
- Eventos y experiencias: A través de seminarios sobre temas actuales en publicidad y promoción la empresa mantendrá a sus clientes al tanto de las últimas tendencias en el campo de la comunicación de marca, como: publicidad inmersiva y experimental; publicidad sostenible y responsable; publicidad por voz e inteligencia artificial conversacional; entre otros. Estos eventos promoverán la interacción con los clientes y fortalecerán la imagen de la empresa, transformándola de un simple proveedor de servicios a un asesor en publicidad y promoción. Este enfoque proporcionaría un valor adicional a los clientes, ya que sería un servicio exclusivo ofrecido por Sulá - Asesores en Diseño en comparación con sus competidores.
- Gestión de ventas: La primera impresión que los clientes tienen de la empresa son los vendedores, por lo que es crucial contar con personal bien capacitado para establecer y mantener relaciones comerciales efectivas. Como parte de la estrategia integral de promoción, es fundamental proyectar una imagen coherente de la empresa tanto interna como externamente, se debe establecer una base sólida para garantizar que el personal esté altamente capacitado, motivado y, lo más importante, comprometido con la empresa, su marca y sus valores.

Por lo tanto, se debe definir el perfil deseado del personal de ventas, sus habilidades y las políticas de remuneración y reconocimiento diseñadas para motivar a los vendedores de Sulá - Asesores en Diseño. En el anexo número 4 se encuentra la propuesta de perfil.

- Responsabilidad social empresarial (RSE): Busca establecer vínculos con las comunidades a través de contribuciones activas y voluntarias para mejorar el entorno social, económico y ambiental donde opera la empresa y esto fortalece la imagen corporativa.

Actualmente, los impactos positivos tanto para las empresas como para las comunidades han hecho que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) sea una práctica cada vez más común. Sulá - Asesores en Diseño se esforzará en este ámbito para implementar actividades sociales, entre las cuales se sugieren las siguientes:

- Iniciativa de Eco-Conciencia: Gestión responsable de residuos para promover la conservación del medioambiente.
- Apoyo a emprendedores locales: Brindar asesoría a micro y pequeñas empresas en temas de publicidad y promoción que apoyen a su desarrollo y crecimiento.

4.3 Mecanismos de seguimiento y control

En la sección anterior, para cada actividad planificada, se detallan los procedimientos de seguimiento y control. Además de esto, es esencial contar con una estrategia integral de control, supervisión y fiscalización que incluya los siguientes aspectos:

- Creación de un equipo interno de auditoría dedicado a la planificación del control interno y seguimiento, el cual garantice que todas las áreas y el personal involucrado cumplan con las tareas asignadas.
- Para el seguimiento, monitoreo y control de la propuesta, elaborar programa de auditoría.
- Análisis y definición de los riesgos, tanto internos como externos, que puedan afectar el logro de los objetivos estratégicos.
- Realización de pruebas de auditoría y desarrollo de planes de seguimiento para mitigar los riesgos asociados a una implementación deficiente,

asegurar el uso adecuado de los recursos disponibles y cumplir con las políticas y procedimientos organizacionales.

- Implementación de mecanismos de retroalimentación para los diferentes actores, con el fin de mejorar la gestión de control y el desarrollo de actividades, considerando soluciones multidisciplinarias para abordar los diversos riesgos o problemas de control.

4.4 Mapa estratégico

Tal y como se presenta en la figura 2 resulta relevante presentar un mapa estratégico que visualice de forma gráfica las propuestas planteadas anteriormente. Esto facilitará la comprensión de cada uno de los objetivos establecidos y servirá como una herramienta adicional para analizar y revisar el plan estratégico.

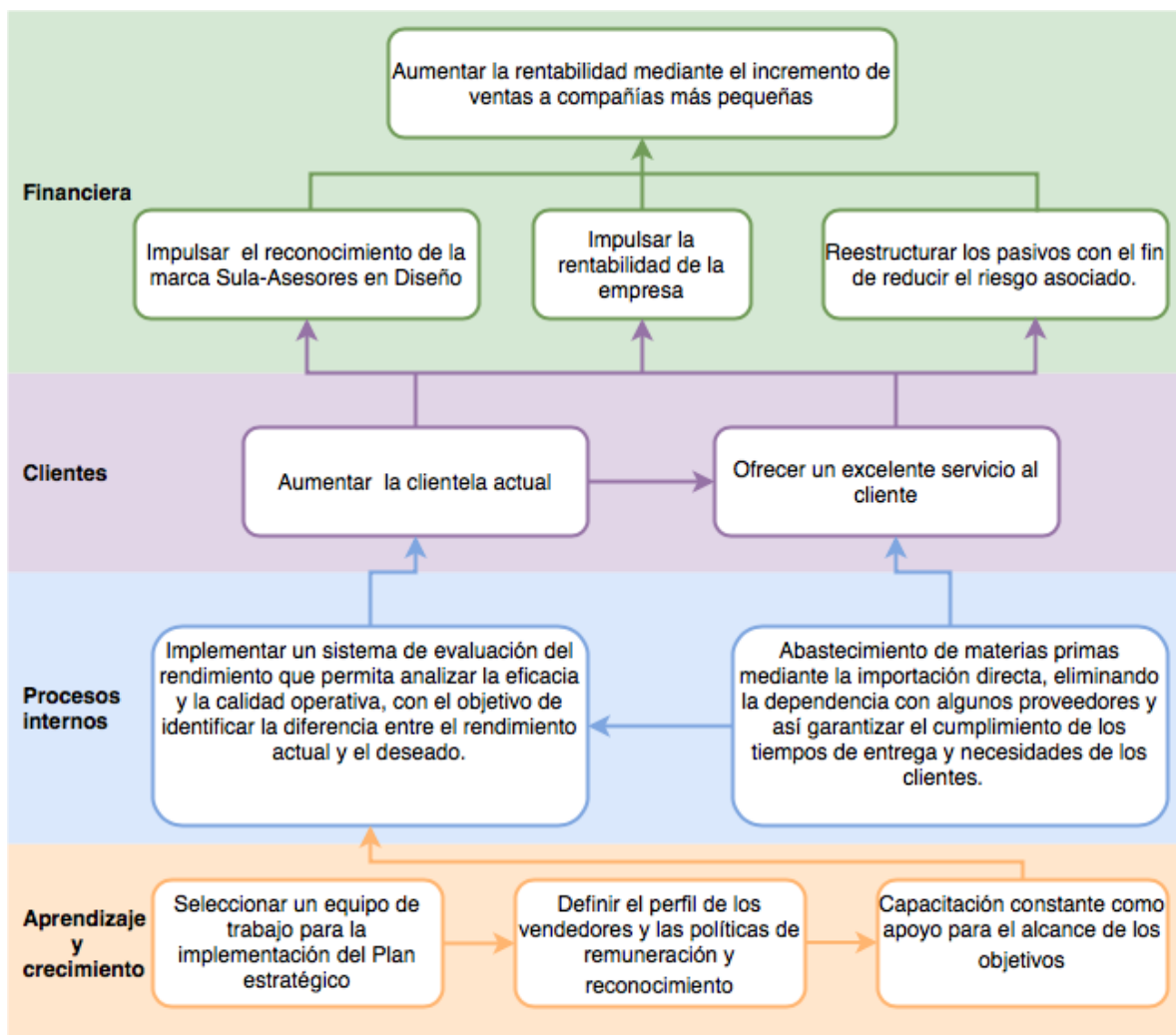


Figura 2. Mapa estratégico de la empresa Sulá – Asesores en diseño. Fuente: Elaboración propia (2024) con base en información brindada por el gerente general.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

A medida que la investigación para la propuesta de un Plan estratégico para la empresa Sulá - Asesores en Diseño llega a su fin, se destacarán las conclusiones y recomendaciones sobre aspectos relevantes para facilitar la toma de decisiones necesarias que les permitan implementar el plan.

5.1 Conclusiones

- 1- El panorama publicitario en Costa Rica ha experimentado un notable crecimiento y transformación desde sus inicios en 1832. En la actualidad, existe una amplia gama de agencias publicitarias que ofrecen diversas opciones para promocionar los productos y servicios de las empresas.
- 2- Sulá - Asesores en Diseño ha estado operando en el mercado nacional desde 2019, liderada por profesionales altamente capacitados en el campo del *marketing* y la comunicación de marca. Esta experiencia les ha permitido construir una sólida cartera de clientes, compuesta por empresas bien establecidas y leales a la marca.
- 3- Es necesario actualizar la misión y la visión organizacional de Sulá - Asesores en Diseño, pues esto permitirá a la empresa tener una comprensión clara de su propósito actual y sus aspiraciones futuras. Además, la internalización de estos conceptos por parte del personal contribuirá al logro de objetivos y al éxito de las estrategias propuestas.
- 4- Durante los últimos años, los medios digitales han pasado a ser una herramienta de comunicación fundamental. No obstante, Sulá - Asesores en Diseño carece de una estrategia de comunicación para este ámbito.
- 5- Hay un mercado prometedor para Sulá - Asesores en Diseño, compuesto por medianas y pequeñas empresas del Gran Área Metropolitana (GAM). Estas empresas invierten de manera continua en campañas de publicidad y promoción con el objetivo de consolidar su marca en el mercado.

- 6- En la actualidad, las empresas están en la búsqueda de proveedores de productos y servicios de activación promocional que puedan ofrecer soluciones integrales para satisfacer sus necesidades. A su vez, aspectos fundamentales como asesoramiento, diseño, mantenimiento y servicio postventa se consideran cruciales, complementados con una relación calidad-precio justo y equilibrado.
- 7- Las tendencias en el mercado evolucionan constantemente, lo que requiere un mayor enfoque en la innovación y la creatividad para desarrollar con materiales novedosos las actividades de activación promocional.
- 8- Sulá - Asesores en Diseño puede fortalecer su imagen y mejorar su posición en el mercado implementando una estrategia integral que combine productos y servicios. En cuanto a los productos, la diferenciación a través de un diseño creativo puede ofrecer ventajas competitivas. Por otro lado, en cuanto a los servicios, un alto valor agregado en la ejecución de cada etapa del proceso puede generar un producto ampliado que supere las expectativas de los clientes. La combinación de productos y servicios como parte de una estrategia integral puede lograrse mediante la excelencia en la ejecución de cada etapa del proceso.
- 9- Cuando Sulá - Asesores en Diseño emprende proyectos de gran envergadura, a menudo recibe apoyo de entidades privadas que ofrecen descuentos en facturas. Además, cuenta con prestamistas individuales que pueden proporcionar capital adicional en situaciones imprevistas. Estos préstamos suelen ser a corto plazo, dos o tres meses, para asegurar que Sulá - Asesores en Diseño pueda cumplir con sus compromisos financieros y afrontar gastos inesperados durante la ejecución de proyectos.
- 10- Además de lo mencionado anteriormente, una de las dificultades que enfrenta Sulá - Asesores en Diseño para cumplir con sus obligaciones financieras y operativas es que, aunque cuenta con una cartera sólida de

clientes y mantiene buenas relaciones con ello permite la realización de pagos a crédito con plazos extendidos de 30, 60 e incluso 90 días.

- 11-Debido a la ausencia de un especialista financiero en la empresa, no se llevan a cabo análisis adecuados de los estados financieros, lo que dificulta tener un conocimiento real de la situación de la compañía y realizar comparaciones de un año a otro. Estas comparaciones serían fundamentales para evaluar la efectividad de las decisiones tomadas, determinar si están aumentando o disminuyendo el valor de la empresa.
- 12-El aprovechamiento de la publicidad y la promoción a través de una estrategia efectiva de comunicación contribuirá a una imagen diferenciada y a aumentar las ventas, esto se logrará mediante un enfoque en los atributos y beneficios para los clientes; ya que se destacará cómo los productos o servicios de la empresa pueden satisfacer sus necesidades y deseos de manera única y efectiva.
- 13-Sulá - Asesores en Diseño puede aprovechar una estrategia de publicidad y promoción que conste de dos componentes principales: la publicidad y los eventos y experiencias. En lo que respecta a la publicidad, se enfocaría en medios digitales como un sitio web moderno y actualizado, perfiles empresariales en redes sociales como Facebook, Instagram y LinkedIn. En cuanto a los eventos y experiencias, la estrategia se basaría en la organización de seminarios sobre temas actuales de *marketing*.
- 14-La adopción de un programa de Responsabilidad Social Empresarial ayudará a mejorar el manejo final de los materiales de activación promocional. Además, permitirá el apoyo a instituciones con fines sociales.

5.2 Recomendaciones

- 1- El sector en el que opera Sulá - Asesores en Diseño está en constante evolución y es altamente competitivo. Las empresas están orientando cada vez más sus estrategias hacia el *marketing* digital, con lo cual reducen su inversión en publicidad tradicional. A pesar de esto, la comunicación de marca sigue siendo una necesidad en el mercado. Por lo tanto, la empresa debe seguir ofreciendo sus productos con el valor añadido de personalizar cada venta como un proyecto único para sus clientes. La calidad ha sido y seguirá siendo un distintivo importante en su oferta.
- 2- Es fundamental que la empresa conserve su establecida cartera de clientes que ha sido parte integral de su recorrido en el mercado. No obstante, se sugiere también explorar la captación de nuevos clientes con un perfil similar o incluso menor que los actuales, con condiciones de pago más favorables para Sulá - Asesores en Diseño.
- 3- La contratación de un experto en finanzas es crucial para brindar asesoramiento especializado a la junta directiva. Este profesional, a través de su análisis y experiencia, puede guiar de manera efectiva la toma de decisiones que contribuyan a mejorar la empresa en beneficio de los propietarios, empleados, proveedores y clientes.
- 4- En relación con sus financiamientos, la empresa debería considerar extender los plazos de sus créditos para aumentar la proporción de pasivos a largo plazo y reducir los créditos a corto plazo con el fin de reducir los intereses actuales y mejorar la liquidez.
- 5- Sería prudente para la empresa buscar un mayor respaldo en instituciones financieras reguladas, tanto públicas como privadas, ya que esto podría reducir el costo de su deuda en comparación con el presente y proporcionarles condiciones más favorables en comparación con aquellas obtenidas a través de fuentes no reguladas o informales.

- 6- En línea con lo mencionado anteriormente, para mejorar el índice de solvencia de la empresa y reducir su dependencia de créditos para capital de trabajo, es fundamental negociar con los clientes más sólidos para que reduzcan el plazo de sus pagos a crédito. Lo anterior implica cambiar las condiciones de pago actuales para lograr un tiempo más breve, lo que beneficiará tanto a los clientes como a la empresa al proporcionar una mayor flexibilidad financiera.
- 7- Se sugiere que la empresa adopte políticas efectivas en cuanto a la gestión de costos, así como con respecto a la adquisición y la administración de inventarios; esto permitirá reducir los costos de ventas y, en consecuencia, trasladar este beneficio a los clientes mediante precios más competitivos.
- 8- Actualmente, Sulá - Asesores en Diseño ofrece capacitación a sus ejecutivos de ventas; sin embargo, se sugiere ampliar esta formación a todos los empleados de la empresa. Lo anterior garantizará la entrega de un servicio y atención al cliente de alta calidad mediante una actualización continua de habilidades y conocimientos en todas las áreas.
- 9- Sulá - Asesores en Diseño actualmente carece de presencia en redes sociales como parte de su perfil empresarial. Por lo tanto, se sugiere la creación y actualización regular de una estrategia en medios digitales, dado que es una opción económica y de gran alcance para llegar tanto a clientes existentes como potenciales.
- 10- Se sugiere a la empresa asignar un presupuesto constante para la mejora continua y el mantenimiento del contenido en su sitio web, así como para mantener un repositorio común de datos de clientes actuales y potenciales; esto proporciona un canal de comunicación directo con los clientes y también puede brindar oportunidades para aumentar las ventas.
- 11- Se sugiere a la empresa realizar una actualización regular del *showroom* para que los clientes puedan conocer las últimas tendencias en conceptos y proyectos desarrollados.

- 12-Perseverar en la mejora continua del servicio, enfocándose en la satisfacción del cliente y en el fortalecimiento de relaciones sólidas. El objetivo es convertirse en auténticos socios estratégicos de los clientes de Sulá - Asesores en Diseño.

- 13-Se recomienda la ejecución de este plan estratégico en la empresa Sulá - Asesores en Diseño, ya que podría conducir al crecimiento y al fortalecimiento de su posicionamiento en la Gran Área Metropolitana; esto se traduciría en un posible aumento de su participación en el mercado y de sus utilidades, lo cual permitiría satisfacer las necesidades de su público objetivo.

Bibliografía

Libros consultados

- Bernal, C.A. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson.
- Drucker Peter (1998) *The world According to Peter Drucker*. Broadway Books.
- Enriquez, M. P. (2014). *Los medios de comunicación no tradicionales Below The line (BTL) y su incidencia en las ventas de los locales comerciales afiliados a la Cámara de Comercio de Tulcán*. Universidad Politecnica Estatal del Carchi, Facultad de administracion y economía.
- García Uceda, M. (2010). *Las claves de la publicidad*. Madrid, España: Editorial ESIC.
- Gitman, L. (2007). *Principios de Administración Financiera*. México, D.F.: Editorial Pearson.
- Gitman, L. y Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera*. Décimo segunda edición, México D.F.: Editorial Pearson.
- Moscati Sabatino (2001). *"The Phoenicians" (Los fenicios)*. I.B. Tauris.
- Keller, Kevin & Philip, Kotler (2012). *Dirección de Marketing* (14.º edición). México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2017) *Fundamentos de Marketing*. México Pearson.
- Lamb, Charles W.; Hair, Joseph F. y McDaniel, Carl (2011). *Marketing*. 11 Ed. México: Cengage Learning.
- Pérez, L. (2004) *Mercadeo Social. Teoría y Práctica*. Editorial Prentice Hall. México.

- Porter Michael E. (2007) *Competitive Strategy*. Online Executive Education.
- Porter, M. E. (2006) *Ser Competitivo*. Harvard Business Review.
- Porter Michael E. (2002) *Ventaja Competitiva*. S.L. (Grupo Patria Cultural) Alay Ediciones.
- Presbrey, F. S. (1929). *The History and Development of Advertising*. New York: Doubleday, Doran & Co.
- Quesada Juan Rafael (2001). Historia de la historiografía costarricense, 1821-1940. San José, editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Thompson, P. (2012). *Administración Estratégica (18a ed.)*. México: Editorial McGraw Hill.
- Vásquez, M. (2006). *Marketing Social Corporativo*. Investigación. España.
- Tor Eneroth; Pleuntje van Meer; Niranjian; Phil Clothier; Héctor Infer. (2016). *Conéctate, una Guía práctica para transformar la cultura de equipos y organizaciones*. Editorial Fran Hamilton, Autumn St. John

Trabajos finales de graduación consultados:

- Alvarado Blando, G. (2015). *“Diseño de una propuesta de plan estratégico para la compañía Matelpa”* (Tesis de Maestría). Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- Bolaños Ocampo L., Brenes Zúñiga T., Castro Briceño A. y Rodríguez Murillo M. (2015). *“Propuesta de un plan estratégico de Mercadeo para el relanzamiento del Hotel El Tucano Resort & Thermal Spa bajo el concepto “Wellness”* (Tesis de Licenciatura). Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- Calderon Herrera, E. (2018). *“Propuesta de un plan estratégico para el servicio de droguería de Grupo Servica”* (Tesis de Maestría). Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

- Peralta Rojas, A. (2015). *“Diseño de un plan estratégico para la empresa Servicios Estratégicos de Negocios (SENSA)”* (Tesis de Maestría). Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- Marín Acuña D., Rodríguez Segreda, J., Reyes Villalobos G., Santamaría Vásquez, J. y Santamaría Vásquez, S. (2014) *“Propuesta de un plan estratégico de mercadeo que contribuya a generar crecimiento y mejorar el posicionamiento de EleteTrades S.A”*(Tesis de Licenciatura), Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- Navarro Rodríguez, C. (2011). *“Propuesta de diseño de un cuadro de mando integral para la Comercializadora Internacional E.O. S.A.”* (Tesis de Maestría). Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica

Entrevistas personales realizadas

- (Jaubert Mora Fabián, entrevista personal, 29 de octubre de 2023).
- (Jaubert Mora Fabián, entrevista personal, 15 de febrero de 2024).

Páginas Web consultadas

- BAC (2024). Recuperado de https://ayuda.baccredomatic.com/pymes/comercios_afiliados/
- Cyberclick (2016). La Revolución de "El Internet de las Cosas" y su impacto en el Marketing Digital. Recuperado de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/la-revolucion-el-internet-de-las-cosas-y-su-impacto-en-el-marketing-digital>
- Ecuador E. (2013). Concepto y Origen del BTL (belowthe line) o debajo de la línea. Recuperado de <file:///G:/ORIGEN.html>

- Sulá – Asesores en diseño (2023). Recuperado de <http://www.sulaad.com/es>
- Kume, Arturo (2014). Crece Negocios – El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Recuperado de <https://www.crecenegocios.com/fuerzas-de-porter/>
- León, F. (2015). Merca2.0. Recuperado de <http://www.merca20.com/conoce-las-diferencias-entre-publicidad-atlbtl-y-ttl/>

Anexos

Anexo 1: Entrevista a Gerente general

- 1- Don Fabian, ¿Usted considera que Sulá - Asesores en Diseño cuenta con una planificación estratégica clara y definida?
- 2- ¿Para usted cuál es la prioridad las siguientes actividades: mantener los gastos y costos bajos, incrementar las ventas, planeación estratégica adecuada y ausencia de apalancamiento financiero?
- 3- ¿El personal se encuentra oportunamente informado acerca de las estrategias futuras de la organización?
- 4- ¿Cuáles considera usted que son las limitaciones de la empresa para el crecimiento?
- 5- ¿Cree usted que la totalidad de los colaboradores conoce la misión y visión estratégica de la empresa y que se labora haciéndola cumplir?
- 6- ¿Al ingresar un nuevo colaborador se le comunica la misión y visión?
- 7- ¿Siente usted que en la empresa se viven y promueven los valores empresariales?
- 8- ¿Considera usted que sus acciones diarias direccionan a la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos?
- 9- ¿Cuáles métricas de desempeño se utilizan para mejorar el desempeño estratégico de la empresa?
- 10- ¿Considera usted que Sulá - Asesores en Diseño está realizando una labor adecuada de planificación?
- 11- ¿Se toma en cuenta a los diferentes colaboradores para realizar la planificación?
- 12- ¿Cuál es el organigrama de Sulá - Asesores en Diseño?
- 13- ¿Considera usted que existe una adecuada comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa?
- 14- ¿Considera usted que la empresa está actualmente en crecimiento?

- 15- ¿Cuáles acciones cree usted que la empresa necesita llevar a cabo para promover el crecimiento durante los próximos 5 años?
- 16- ¿Cuáles son los principales competidores de Sulá - Asesores en Diseño?
- 17- ¿Cuáles considera que son las principales ventajas competitivas de Sulá - Asesores en Diseño frente a sus competidores?
- 18- ¿Cuáles aspectos considera usted que debe mejorar Sulá - Asesores en Diseño para superar a sus competidores?
- 19- ¿Sulá - Asesores en Diseño realiza labores de Responsabilidad Social Empresarial?
- 20- ¿Considera usted que la empresa está alcanzando el rendimiento esperado?
- 21- ¿Cuáles indicadores financieros utilizan para conocer el desempeño financiero de la empresa?
- 22- ¿Es sostenible en el largo plazo el desempeño financiero que actualmente tiene la empresa? ¿Por qué?
- 23- ¿Considera necesario aumentar la cartera de clientes?
- 24- ¿Cuáles considera usted que son los clientes potenciales Sulá - Asesores en Diseño?
- 25- ¿Cuáles considera que son los factores que impiden tener una mayor cobertura y penetración de mercado?
- 26- ¿Considera usted que los procesos internos de la empresa se están realizando adecuadamente?
- 27- Entre todos los procesos que existen en la empresa, ¿qué es lo que usted considera que se ejecuta mejor?
- 28- ¿Se encuentra usted satisfecho con la estructura de capacitación para el personal de la empresa?
- 29- ¿Cuáles otras oportunidades de formación, aparte de las capacitaciones básicas para desarrollar el puesto, les brindan a sus colaboradores?
- 30- ¿Realizan evaluaciones de desempeño periódicas a los colaboradores?
- 31- En una escala del 1 al 10 ¿cuál cree usted que es el nivel de motivación que posee actualmente el personal de la empresa?

32- ¿Cuáles visualiza usted como los mayores riesgos o amenazas de la empresa para el futuro cercano?

33- ¿Cuáles son los principales proveedores de Sulá - Asesores en Diseño?

34- ¿Existen mecanismos para evaluar periódicamente a los proveedores en términos de entrega, calidad y precio?

35- ¿Cómo calificaría el desarrollo que ha tenido la empresa a lo largo de estos años?

Anexo 2: Taller de integración.

Finalidad: Identificar mediante conversaciones significativas los valores, creencias y comportamientos que se aspira cultivar para forjar una cultura de equipo atractiva y competitiva.

Objetivo: Establecer conjuntamente una lista de valores compartidos, respaldada por definiciones precisas de los comportamientos que se desean fomentar.

Duración: Se estima que este ejercicio tendrá una duración aproximada de entre 2 y 3 horas.

Es esencial clarificar qué comportamientos se esperan en consonancia con los valores de Sulá - Asesores en Diseño, ya que esto contribuye a crear un entorno de trabajo efectivo y atractivo. Los resultados de este ejercicio, junto con una visión y misión compartidas, constituyen una base sólida para el desarrollo de la cultura organizacional. Es importante recordar que este proceso es un viaje de aprendizaje continuo que requiere reflexiones periódicas y coherentes. Es necesario seguir mejorando y avanzando para garantizar que tanto el equipo como sus miembros lideren con el ejemplo.

Antes de la sesión:

- 1- Informar al equipo sobre la decisión de llevar a cabo el ejercicio.
- 2- Seleccionar a los participantes y reserva una sala de reuniones.
- 3- Decidir quien liderará la sesión.

- 4- Enviar la invitación explicando la finalidad, objetivo, fecha, hora, ubicación y lista de participantes. Pedir a cada uno que elija los tres valores que consideren más importantes y que los entreguen una semana antes del ejercicio.
- 5- Recopilar los valores seleccionados y ordenarlos según la cantidad de votos recibidos.
- 6- Preparar un documento digital o un rotafolio con la finalidad, objetivo y orden del día para que todos los puedan ver durante la sesión.
- 7- Seleccionar las diapositivas que se usaran y buscar ideas adicionales en el libro "Conéctate: Una Guía Práctica para Transformar la Cultura de Equipos y Organizaciones".

Durante la sesión:

- 1- Presentar la finalidad y el enfoque de la reunión, comunicar el horario previsto de finalización y preguntar si todos pueden quedarse hasta el final.
- 2- Pedir al líder que comparta su visión sobre la importancia de que cada participante entienda y articule claramente su punto de vista.
- 3- Introducir el ejercicio y asegurar de que todos lo comprendan, permitiendo tiempo para preguntas e inquietudes.
- 4- Dividir al grupo en equipos más pequeños y distribuir la lista de valores priorizados, pedir que seleccionen entre 3 y 5 valores y definan su significado utilizando el modelo Barrett (adjuntarlo).
- 5- Reunir a los grupos para que presenten sus valores seleccionados y anotarlos en un rotafolio o pizarra digital.
- 6- Facilitar un intercambio de ideas sobre los valores propuestos y elegir entre 3 y 5 valores finales.

- 7- Permitir que los grupos reflexionen sobre el significado de estos valores en términos de comportamiento y propongan acciones para promover la cultura deseada.
- 8- Facilitar un diálogo para acordar los comportamientos deseados relacionados con los valores seleccionados y cómo ponerlos en práctica, registrando todo en un rotafolio, pizarra digital o computadora con proyector.
- 9- Asegurarse de que todos tengan la oportunidad de expresar sus opiniones y responder preguntas con determinación y buena disposición, recordando que el proceso es tan importante como el resultado.
- 10-Finalizar el ejercicio con una reflexión compartida sobre la experiencia y los aprendizajes obtenidos.

Después de la sesión:

- 1- Documentar los valores y comportamientos acordados y enviarlos como un borrador a todos los participantes. Solicitar a cada miembro del equipo que reflexione individualmente sobre su compromiso con lo acordado durante el ejercicio. Adjuntar ejemplos que ilustren cómo se pueden visualizar los valores y comportamientos deseados seleccionados.
- 2- Compartir los resultados y comentarios en un breve diálogo durante la próxima reunión del equipo, y juntos acordar y desarrollar un Plan de Acción.
- 3- Asegurarse de reforzar los valores fundamentales y comportamientos deseados en las reuniones posteriores, instando a que se conviertan en hábitos diarios. Antes de comenzar o finalizar las reuniones habituales, realizar una breve reflexión para evaluar si están aplicando los valores y comportamientos acordados. Basándose en esta reflexión, confirmar la alineación o realizar ajustes según sea necesario.

Ficha de trabajo para el participante

Principales Valores del Equipo y comportamientos deseables:

Valores culturales		
Adaptabilidad	Equilibrio vida y laboral	Sabiduría
Alianzas estratégicas	Espiritualidad	Salud del empleado
Apoyo mutuo	Estabilidad financiera	Satisfacción del cliente
Apreciación	Estabilidad laboral	Ser el mejor
Aprendizaje continuo	Ética	Trabajo en equipo
Asumir los retos	Excelencia	Transparencia
Asumir los riesgos	Experiencia	Valores compartidos
Beneficio	Explotación	Visión
Calidad	Fiabilidad	Preocupación por las generaciones futuras
Capacidad de escucha	Filantropía	Productividad
Capacidad de perdonar	Franqueza	Profesionalidad
Cautela	Honestidad	Realización del empleado
Celebrar	Imagen	Reconocimiento
Centrarlos en el cliente	Innovación	Reconocimiento del colaborador
Claridad	Integridad	Resolución de conflictos
Colaboración con el cliente	Interdependencia	Respeto
Comodidad con la incertidumbre	Justicia	Responsabilidad
Compartir información	Lealtad	Crecimiento personal
Compasión	Marcar una diferencia	Crecimiento profesional
Competencia	Mejora continua	Derechos humanos
Competencia interna	Mentoría	Humor / diversión
Compromiso	Optimismo	Desarrollo de liderazgo
Comunicación abierta	Orientación a los objetivos	Diversidad
Confianza	Orientación a los resultados	Eficiencia
Consciencia del coste	Orientación al logro	Empoderamiento
Consenso	Paciencia	Enfoque de corto plazo
Control	Pasión	Enfoque en la misión
Cooperación	Perspectiva de largo plazo	Entusiasmo
Creatividad	Perspectiva global	Equidad
Crecimiento de la organización	Poder	Equilibrio

Si no encuentra sus valores preferidos arriba, puede añadir a la lista sus propios valores. Fuente: Barrett Values Centre.

Agenda

1- Introducción: 15 minutos

Repasar la finalidad, el objetivo y la agenda. Mostrar buena disposición para responder a las preguntas.

2- Selección de valores grupales en grupos pequeños: 30-60 minutos.

Organizar al equipo en grupos más reducidos, con un rango de 3 a 5 personas en cada uno. Proporcionar a cada grupo la lista de valores y pedirles que elijan tres valores que consideren más importantes, luego que definan el significado que cada valor tiene para ellos.

Posteriormente, solicitar a los participantes que describan cómo podrían manifestarse visualmente cada uno de los valores cuando el equipo está operando en su nivel óptimo, ya sea en acciones o situaciones de trabajo. Además, pedirles que identifiquen qué comportamientos específicos, asociados con cada valor, les gustaría ver en el equipo.

3- Diálogo grupal: 30-60 minutos.

Reunir a todo el grupo y solicitar que compartan los resultados obtenidos en los grupos más pequeños durante el paso anterior. Animarlos a compartir sus comentarios y tomar nota de ellos. Fomentar un diálogo inclusivo en el que todo el grupo participe activamente para alcanzar un consenso sobre los valores y comportamientos que desean promover en el equipo.

Continuar este proceso analizando cada valor y preguntar al grupo cómo creen que estos valores y comportamientos pueden manifestarse en la acción cotidiana del equipo.

4- Consenso: 15 minutos

Consultar con el equipo si están dispuestos a comprometerse como grupo a implementar estos valores y comportamientos deseados de ahora en adelante. Además, indagar si estarían abiertos a recibir recomendaciones adicionales y feedback de refuerzo, ya sea que estén aplicando estos principios o no.

Establecer juntos cuándo y cómo tanto los líderes como su equipo llevaran a cabo un seguimiento de sus compromisos relacionados con estos valores y comportamientos acordados.

5- Reflexión: 15 minutos

Facilitar una reflexión grupal sobre lo más significativo que han aprendido y qué beneficios les ha aportado este ejercicio.

Ficha de trabajo para el participante

Principales valores del equipo y comportamientos deseables:

Valor	Definición	Cultura	Valores para crear
Escribe el valor	¿Cómo definimos este valor?	¿Qué compartamiento o efecto visible muestra este valor en su nivel óptimo de aplicación?	¿Qué acciones vamos a adoptar para que este valor crezca en mí y entre nosotros como grupo?

Ejemplo: Visualiza tus valores y comportamientos deseados.

Trabajo en equipo

- Fomentar la colaboración activa y asumir la responsabilidad conjunta por los resultados.
- Respetar las opiniones de todos y practicar la escucha atenta.
- Solicitar sugerencias y recomendaciones de nuestros compañeros de equipo.

Confianza

- Comunicarse de manera abierta y honesta.
- Tratar a todos con dignidad y justicia.
- Actuar con integridad y apoyar a nuestros colegas.

Compromiso

- Buscar la excelencia en todas nuestras actividades profesionales.
- Demostrar disponibilidad incluso en momentos difíciles.
- Mantener la misión, visión y valores en el centro de nuestras decisiones.

Transparencia

- Promover la iniciativa para compartir información proactivamente.
- Abordar todos los temas con honestidad y franqueza.
- Apoyar y fomentar un diálogo abierto y honesto.

Cooperación con el cliente

- Esforzarse por superar las expectativas de nuestros clientes con entusiasmo.
- Adoptar una actitud positiva y realizar nuestras tareas con energía.

Reconocimiento del empleado

- Valorar y reconocer el buen desempeño y el comportamiento positivo.
- Brindar retroalimentación frecuente y constructiva para el desarrollo personal y profesional de los compañeros.

Fuente: Barrett Value Centre y libro Conéctate, una Guía práctica para transformar la cultura de equipos y organizaciones.

Anexo 3: Cómo realizar un código o manual de ética.

- 1- Revisar la misión, visión y valores empresariales.
- 2- Recolectar las percepciones de los integrantes de la compañía.

- 3- Evaluar los dilemas éticos que la empresa ha afrontado en el pasado.
- 4- Observar los errores cometidos por otras empresas como referencia.
- 5- Elaborar el código o manual: El formato, la estructura y el estilo de redacción pueden variar considerablemente. Sin embargo, se recomienda mantener un tono formal para evitar dar la impresión de descuido, y evitar un tono autoritario que pueda alejar a los lectores.
- 6- Se deben incluir todos los principios que se consideren óptimos, explicando su razón de ser, y al final, crear una sección para resaltar las sanciones o consecuencias que podrían derivarse en caso de violar el código de ética empresarial.

Anexo 4: Propuesta de perfil deseado del personal de ventas de Sulá - Asesores en Diseño.

Ejecutivo de ventas

Ofrecer un servicio de excelencia en el asesoramiento de nuestra cartera y clientes potenciales, proporcionando productos y servicios que fomenten una mayor integración con la empresa y estén alineados con la estrategia centrada en el servicio al cliente.

Entre las funciones más destacadas se encuentran:

- Recuperar cartera perdida en proyectos y servicios brindados en el pasado en línea con la rentabilidad generada.
- Ejecutar la estrategia de capturar empresas más pequeñas establecida por la Junta directiva, colaborando estrechamente con las áreas comerciales de la empresa para generar nuevos negocios y garantizar la máxima satisfacción del cliente.

- Mantener las metas de ventas correspondientes a la cartera asignada, gestionando todas las necesidades de los clientes de manera efectiva e identificando posibles aspectos económicos, financieros y regulatorios que puedan afectar las carteras, en aras de cumplir con el presupuesto anual de la Junta directiva.
- Desarrollar nuevos negocios con clientes que no están en la cartera actual, adaptándose al perfil de cada área geográfica, con el objetivo de incrementar el tamaño total de la cartera asignada y ampliar la cobertura en el país. Aunado, a otras funciones específicas para el cargo.

¿Qué ofrece Sula – Asesores de diseño?

- Remuneración base más incentivos por desempeño.
- Ubicación: La Uruca, San José.
- Horario: jornada completa de lunes a viernes, de 8:00 a.m. a 5:30 p.m.

¿Qué requisitos son necesarios para postularse a este cargo?

- Bachiller universitario en Ciencias Económicas, preferiblemente en áreas como Publicidad, Mercadeo o Administración.
- Conocimientos en el ámbito de publicidad y promoción (preferiblemente).
- Experiencia mínima de 2 años en la promoción de productos y servicios publicitarios.
- Experiencia en la gestión de bases de datos, atención al cliente y manejo de carteras de clientes de alto valor.
- Competencia intermedia en el uso de paquetes de Office.
- Nivel intermedio de dominio del idioma inglés (deseable).

- Poseer vehículo propio con seguro, licencia vigente y disponibilidad para visitar clientes (requisito indispensable).
- Residir en el GAM (requisito indispensable).

¿Qué ventajas disfrutarás?

Para Sulá – Asesores en diseño nos esmeramos por brindar a nuestros colaboradores los más destacados beneficios, entre los cuales se incluyen:

- Cobertura de seguro médico privado.
- Posibilidad de realizar teletrabajo.
- Días libres adicionales y tiempo personal.
- Condiciones preferenciales en productos y servicios.
- Capacitación constante para fortalecimiento del curriculum.
- Oportunidades de voluntariado profesional.
- ¡Y muchas otras ventajas más!

¡Anímate a formar parte de la familia Sulá – Asesores en diseño!