

**UNIVERSIDAD NACIONAL**

**Trabajo Final de Graduación para optar por el título profesional de Maestría  
en Mercadeo y Ventas**

**Asesoría en el diseño de la estrategia de mercadeo para la empresa Monarca  
durante el segundo semestre del 2024**

**Estudiantes**

**María Marta Blanco Montero**

**Alejandra María Franceschi Rojas**

**Roxana Molina Rodríguez**

**Heredia, 2024**

## Tabla de contenidos

RESUMEN EJECUTIVO .....	8
RESEÑA DE LA EMPRESA.....	9
PROBLEMA Y PROPÓSITO.....	11
JUSTIFICACIÓN .....	12
ANÁLISIS DE SITUACIÓN .....	14
OBJETIVO GENERAL.....	16
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	16
DEMOGRAFÍA DEL MERCADO.....	17
NECESIDADES DEL MERCADO .....	18
TENDENCIAS DEL MERCADO.....	19
COMPETENCIA .....	19
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	20
Definición del enfoque.....	20
Diseño de investigación .....	21
Método de investigación .....	21
Tipo de investigación .....	22
Instrumentos .....	22
ALCANCE.....	23
LIMITACIONES.....	24
FUENTES .....	25
POBLACIÓN Y MUESTRA .....	26
OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS.....	27
MODELO CANVA.....	28
CLIENTES .....	28
PROPUESTA DE VALOR.....	29
CANALES .....	31

CANALES DE DISTRIBUCIÓN: .....	31
CANALES DE VENTA .....	32
RELACIÓN CON CLIENTES .....	32
FUENTES DE INGRESO .....	33
RECURSOS CLAVE .....	34
ACTIVIDADES CLAVE .....	35
SOCIOS/ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	36
ESTRUCTURA DE COSTES .....	37
CUSTOMER JOURNEY .....	40
MAPA DE EMPATÍA.....	47
ANÁLISIS PESTEL.....	49
ANÁLISIS FODA .....	52
CADENA DE VALOR DE PORTER .....	61
MATRIZ BCG .....	63
OFERTA DEL PRODUCTO.....	64
CLAVES PARA EL ÉXITO.....	65
ASUNTOS CRÍTICOS .....	66
MISIÓN .....	66
VISIÓN.....	67
VALORES .....	67
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	68
Análisis de entrevista semiestructurada .....	70
Análisis de encuesta .....	81
Análisis comparativo .....	107
1. Uniformes Monarca: .....	108
2. Pro Sport Costa Rica .....	109
3. Grafia .....	110
4. Arte Textil .....	111
5. Textiles JB.....	112

6. Aqua Industria .....	113
7. Living.....	114
8. Vive Sport.....	115
9. Physical zone .....	116
10. Factor textil.....	117
CONCLUSIONES POR OBJETIVO .....	121
RECOMENDACIONES POR OBJETIVO.....	122
Propuesta.....	125
Justificación .....	125
Objetivo .....	125
Público Meta.....	126
Buyer Persona .....	126
Plan de Mercadeo.....	128
Objetivos SMART .....	128
Definición del Producto.....	129
Definición de Plaza.....	134
Definición de Promoción.....	135
Plan de Medios.....	141
KPI'S.....	142
Recomendaciones de Desarrollo de Nuevos Productos .....	149
Plan de Ventas .....	150
Objetivos SMART .....	150
Estrategia de producto y fidelización .....	150
Segmentación de clientes y optimización de la fuerza de ventas .....	152
Optimización de rutas por ubicación geográfica.....	153
Asignación de asesores por línea de producto .....	154
Uso de tecnología para optimizar rutas.....	154
Revisión y ajuste de rutas.....	155
Optimización de la fuerza de ventas, sistema de compensación.....	156

Canales de venta .....	160
Estrategia de morosidad y política de cobro .....	164
KPIs (Indicadores Clave de Desempeño) .....	165
Plan de Servicio al Cliente .....	169
Objetivos Smart.....	169
Despliegue de la Función de Calidad (QFD).....	169
Ciclo de Servicio.....	171
Flujo y Proceso de Actividades.....	173
Estandarización del Servicio.....	176
Proceso de Quejas y Reclamaciones .....	177
Cuestionario de Satisfacción .....	180
Presupuesto.....	190
BIBLIOGRAFÍA .....	193
Anexos .....	197

## Índice de Ilustraciones y Tablas

Ilustración 1: Fotografías de Monarca.....	11
Ilustración 2: Customer Journey ilustrativo, apegado al recorrido actual de los clientes de Monarca. ....	47
Ilustración 3: Matriz BCG .....	63
Ilustración 4: Venta por WhatsApp .....	79
Ilustración 5: Venta por visita .....	80
Ilustración 6: Buyer persona .....	128
Ilustración 7: Ejemplo de cotización real de Monarca.....	132
Ilustración 8: Estrategias de fidelización.....	151
Ilustración 9: Mapa de rutas.....	153
Ilustración 10: Segmentación de clientes y optimización de la fuerza de ventas ....	156
Ilustración 11: Optimización de la fuerza de ventas y sistema de compensación...	160
Ilustración 12: Canales de venta .....	164
Ilustración 13: KPI'S Clave .....	168
Ilustración 14: Matriz QFD.....	170

Ilustración 15: Ciclo de Servicio contacto por WhatsApp.....	172
Ilustración 16: Ciclo de Servicio contacto por vía telefónica .....	173
Ilustración 17: Levantamiento de Actividades ciclo de servicio atención por WhatsApp .....	175
Ilustración 18: Levantamiento de Actividades ciclo de servicio atención vía teléfono para visita presencial.....	176
Ilustración 19: Estandarización del servicio .....	177
Ilustración 20: Flujo de actividades del proceso de quejas y reclamaciones.....	178

Tabla 1: Operacionalización de objetivos.....	27
Tabla 2: Estructura referencial de costes de Monarca año 2024.....	37
Tabla 3: Customer Journey.....	40
Tabla 4: Análisis PESTEL .....	50
Tabla 5: FODA Objetivo 1 .....	53
Tabla 6: FODA Objetivo 2 .....	55
Tabla 7: FODA Objetivo 3 .....	59
Tabla 8: Cadena de valor de Porter .....	62
Tabla 9: Análisis de resultados .....	68
Tabla 10: Gráfico 1.....	82
Tabla 11: Gráfico 2.....	82
Tabla 12: Gráfico 3.....	83
Tabla 13: Gráfico 4.....	84
Tabla 14: Gráfico 5.....	85
Tabla 15: Gráfico 6.....	85
Tabla 16: Gráfico 7.....	86
Tabla 17: Gráfico 8.....	87
Tabla 18: Gráfico 9.....	88
Tabla 19: Gráfico 10.....	89
Tabla 20: Gráfico 11.....	89
Tabla 21: Gráfico 12.....	90
Tabla 22: Gráfico 13.....	91
Tabla 23: Gráfico 14.....	92
Tabla 24: Gráfico 15.....	93
Tabla 25: Gráfico 16.....	94
Tabla 26: Gráfico 17.....	95
Tabla 27: Gráfico 18.....	96
Tabla 28: Gráfico 19.....	97

Tabla 29: Gráfico 20.....	98
Tabla 30: Gráfico 21.....	99
Tabla 31: Gráfico 22.....	100
Tabla 32: Gráfico 23.....	101
Tabla 33: Gráfico 24.....	102
Tabla 34: Gráfico 25.....	103
Tabla 35: Cuadro de productos que Monarca no vende .....	104
Tabla 36: Gráfico 26.....	105
Tabla 37: Gráfico 27.....	106
Tabla 38: Gráfico 28.....	107
Tabla 39: Logo y Referencia de producto de Pro Sport CR .....	110
Tabla 40: Logo y Referencia de producto de Grafia .....	111
Tabla 41: Logo y Referencia de producto de Arte Textil.....	112
Tabla 42 Logo y Referencia de producto de Textiles JB.....	113
Tabla 43: Logo y Referencia de producto de Aqua Industria.....	114
Tabla 44: Logo y Referencia de producto de Living.....	115
Tabla 45: Logo y Referencia de producto de Vive Sport .....	116
Tabla 46: Logo y Referencia de producto de Physical Zone.....	117
Tabla 47: Logo y Referencia de producto de Factor Textil .....	118
Tabla 48: Mezcla de productos.....	130
Tabla 49: Precios para las líneas de productos.....	132
Tabla 50: Plazas .....	134
Tabla 51: Plan de acción .....	135
Tabla 52: Plan de medios .....	141
Tabla 53: KPI'S .....	143
Tabla 54: Estrategias y KPI's .....	189
Tabla 55: Presupuesto .....	190
Anexo 1: Matriz QFD .....	197
Anexo 2: Levantamiento de Actividades.....	198
Anexo 3: Estandarización del Servicio.....	200

## RESUMEN EJECUTIVO

Creaciones Deportivas El Monarca S.A. se fundó en 1987, es una empresa costarricense dedicada a la fabricación de uniformes deportivos bajo demanda, poniendo especial énfasis en la calidad, adaptación y puntualidad en la entrega. Desde entonces, Monarca ha evolucionado desde un pequeño taller hasta convertirse en una planta industrial totalmente preparada para atender las demandas de los mercados locales e internacionales. La empresa utiliza su edificio de cinco pisos, que ayuda a centralizar y controlar por completo todas las actividades de diseño, corte, costura e impresión.

En un ámbito digital más competitivo y centrado en la personalización, Monarca se enfrenta a la necesidad de potenciar su presencia en las plataformas digitales y afinar los procesos internos. Entre sus principales fortalezas se encuentran las infraestructuras, la maquinaria y una buena propuesta de valor sólida basada en la personalización y calidad del producto. La empresa no cuenta con una estrategia de marketing digital claramente definida ni con herramientas tecnológicas, como el CRM, que permitan gestionar de forma eficaz la relación con los clientes.

Este análisis descubre las oportunidades de crecimiento de Monarca reforzando su estrategia digital. La utilización de herramientas de análisis como el mapa de empatía, FODA, la cadena de valor de Porter y PESTEL ayudará a Monarca a descubrir las áreas clave para mejorar su eficiencia operativa, optimizar la experiencia del cliente y abrirse camino en nuevos mercados.

Además, la investigación propone la implementación de una estrategia que comprenda el marketing en redes sociales, el marketing de comercio electrónico y el sistema CRM, en concreto, dando un servicio personalizado al cliente y potenciando la fidelización.

En consecuencia, al final de este estudio, Monarca tendrá un diagnóstico lo suficientemente detallado y recomendaciones estratégicas para mejorar su posicionamiento para maximizar su competitividad en el mercado y asegurar el

crecimiento sostenible del negocio en el sector de uniformes deportivos en Costa Rica y eventualmente en el extranjero.

## RESEÑA DE LA EMPRESA

**Origen de la empresa y evolución del producto.** Creaciones Deportivas El Monarca S.A., inició en 1987 con un préstamo personal de 150,000 colones, utilizado para adquirir dos máquinas de coser y comenzar la confección de uniformes deportivos. La empresa, a lo largo de su historia, ha mostrado una capacidad notable para adaptarse y evolucionar en respuesta a las demandas del mercado y las oportunidades de crecimiento. Desde sus humildes comienzos, la empresa creció significativamente, pasando de un taller con dos máquinas de coser a una planta de producción avanzada con más de 50 máquinas de coser, 20 impresoras de última tecnología y una cortadora láser de alta precisión (Informe de gestión interna, Monarca, 2024).

**Innovación y personalización.** En el año 2000, la empresa decidió incursionar en licitaciones para juegos nacionales y reorientó su estrategia hacia un servicio más personalizado. Esta decisión marcó un hito en la trayectoria de la empresa, ya que permitió un contacto más directo y personalizado con los clientes, ofreciéndoles un servicio a medida y mejorando significativamente los tiempos de entrega y la satisfacción del cliente (Entrevista con el gerente general, Monarca, 2024).

**Digitalización y modernización.** A partir de 2003, El Monarca se centró en la modernización y digitalización de sus procesos, especialmente en la impresión de uniformes. Esta adopción de tecnología avanzada permitió a la empresa tomar una posición de liderazgo en el mercado, destacándose por su capacidad de ofrecer productos de alta calidad y personalizados con mayor eficiencia (Entrevista con el gerente general, Monarca, 2024).

**Expansión internacional y estrategia de abastecimiento.** En 2011, uno de los socios viajó a China para establecer contactos que resultaron en una importante reducción de costos al importar el 90% de los insumos y materias primas. Esta

estrategia de abastecimiento no solo redujo costos, sino que también permitió a la empresa mantener precios competitivos y mejorar la calidad de sus productos. Además, la empresa ha logrado atraer clientes internacionales y trabaja con marcas reconocidas como Patrick, Lotto, Umbro y New Balance, expandiendo su mercado a países como Panamá (Datos administrativos de Monarca, 2024).

**Filosofía organizacional y asuntos críticos.** La filosofía organizacional de Monarca se basa en tres pilares fundamentales: personalización, calidad y puntualidad. Estos valores guían cada aspecto del negocio, desde el diseño hasta la entrega, asegurando una experiencia satisfactoria para los clientes (Entrevista con el gerente general, Monarca, 2024).

Sin embargo, la empresa enfrenta desafíos estratégicos clave:

- Transformación digital: Necesita optimizar su presencia en plataformas digitales y redes sociales mediante una estrategia de marketing digital confiable y eficaz.
- Eficiencia en el servicio al cliente: Se requiere la implementación de herramientas como CRM y procesos automatizados para aumentar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.
- Expansión internacional: A pesar de los avances en mercados internacionales, es necesario consolidar alianzas más sólidas y garantizar una expansión sostenible (Informe de estrategia, Monarca, 2024).

Ilustración 1: Fotografías de Monarca



Fuente: Las imágenes presentadas en esta ilustración son de autoría propia, tomadas por Roxana Molina Rodríguez, miembro del equipo investigador.

## PROBLEMA Y PROPÓSITO

El marketing digital ofrece la posibilidad de personalizar las interacciones con los clientes a un nivel sin precedentes, utilizando automatización del marketing y análisis de datos para crear experiencias personalizadas y relevantes.

Al aprovechar estas capacidades, la empresa puede construir relaciones más sólidas y duraderas con sus clientes, fomentando la lealtad, aumentando las tasas de retención e incrementando el ingreso de ventas y rentabilidad.

Ante este panorama surge la incógnita:

¿Cuáles son las acciones estratégicas que ejecuta la empresa Monarca para el cumplimiento de los objetivos comerciales en su modelo de negocio, setiembre – noviembre 2024?

Con esta pregunta problema, se pretende identificar las necesidades de la empresa específicamente en plan de ventas, mercadeo y servicio al cliente.

Es importante mencionar que la delimitación temporal corresponde al periodo de diagnóstico específico de tres meses, abarcando el contexto e insumos totales de la empresa.

Basado en este análisis, se desarrollan las siguientes interrogantes:

¿Cómo es la planificación estratégica de mercadeo de la empresa Monarca y las acciones y uso de medios de comunicación?

¿Cuál es el sistema de ventas y el planeamiento estratégico comercial de la empresa Monarca?

¿Cuáles son los procesos de servicio al cliente de la empresa Monarca?

Las tres interrogantes de análisis son clave para el desarrollo empresarial en el mercado, el posicionamiento y los índices de venta.

## JUSTIFICACIÓN

En un entorno comercial que cada vez más se digitaliza, las organizaciones deben ajustar sus estrategias de marketing para mantenerse competitivas. La empresa Monarca, enfrenta el desafío de adaptarse al ámbito digital, donde las interacciones con los clientes son cada vez más complejas y personalizadas. Esto

hace hincapié en la importancia que Monarca revise y optimice su estrategia de marketing para aprovechar las oportunidades que ofrecen las plataformas digitales y las tecnologías emergentes (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017).

El marketing digital ha transformado la forma en que las empresas se conectan con sus clientes. La presencia en redes sociales y la creación de contenido relevante permiten no solo aumentar la visibilidad de la empresa, sino también interactuar de manera más directa y significativa con el público objetivo. Según Shum Xie (2023) el marketing digital permite una mayor personalización de las experiencias del cliente, tiene una oportunidad única de identificar e individualizar el mensaje para cada persona lo que permite aumentar la confianza del cliente hacia la marca y mejorar la credibilidad (p.33).

Por tanto, este trabajo se justifica por la necesidad de evaluar si Monarca ha desarrollado un plan de marketing alineado con las tendencias actuales y si su estructura organizacional está preparada para adaptarse a las exigencias del mercado digital. Además, se busca identificar si la empresa está utilizando plataformas y herramientas tecnológicas para mejorar sus procesos de ventas y servicio al cliente, aspectos clave para su crecimiento y éxito futuro.

Por ello, se tiene como objetivo identificar áreas de mejora para Monarca en términos de marketing, ventas y servicio al cliente, con el fin de que la empresa pueda ajustar sus estrategias en línea con las tendencias actuales del mercado digital. Al hacerlo, se espera que Monarca fortalezca su competitividad y fomente un crecimiento sostenible, optimizando su presencia en plataformas digitales, mejorando sus procesos de ventas y brindando un servicio al cliente más eficiente y personalizado.

La realización de esta investigación es fundamental, ya que permite identificar de manera detallada las áreas de oportunidad para Monarca. Esto es esencial para que la empresa pueda ajustar su estrategia de marketing, ventas y servicio al cliente, alineándose con las tendencias del mercado actual y

asegurando su competitividad y crecimiento sostenible en un entorno altamente dinámico.

## ANÁLISIS DE SITUACIÓN

En el contexto económico actual, donde la competencia se intensifica y la digitalización redefine las reglas del mercado, las empresas deben adoptar estrategias innovadoras para sostener una ventaja competitiva. La velocidad de los avances tecnológicos y el acceso a información en tiempo real exigen que las empresas se adapten ágilmente a las últimas tendencias en publicidad y marketing para evitar el rezago. Algunos estudios indican que las empresas que incorporan marketing digital pueden incrementar sus ventas hasta en un 25% frente a aquellas que no lo utilizan, gracias a la personalización y a la interacción en tiempo real que estas plataformas facilitan, fortaleciendo así la lealtad y la confianza del cliente hacia la marca (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2019).

En este entorno, el éxito no depende únicamente de la experiencia acumulada o la calidad del producto, sino de la capacidad de anticiparse y responder eficazmente a los cambios del mercado.

Con más de 20 años de trayectoria, Monarca ha construido relaciones duraderas con sus clientes y ha logrado expandirse tanto local como internacionalmente. Monarca se enfrenta a una fuerte competencia en Costa Rica, con aproximadamente 25 empresas rivales en el sector de uniformes deportivos ubicadas principalmente en San José.

Estas compañías, al capitalizar las recomendaciones y opiniones favorables, se han convertido en competidores sólidos. En este escenario, la capacidad de diferenciarse y mantenerse relevante es ahora más esencial que nunca.

A lo largo de su historia, Monarca ha experimentado una notable transformación. Lo que comenzó como una pequeña empresa familiar con recursos limitados ha crecido hasta convertirse en una compañía con un

significativo aumento en activos y una base de clientes en expansión. Sin embargo, al igual que muchas otras empresas, Monarca enfrentó serias dificultades durante la pandemia de COVID-19. Según un informe del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2021), el 91% de las empresas en Costa Rica experimentaron impactos negativos en sus ingresos debido a la pandemia. Esta drástica caída obligó a Monarca a endeudarse para mantener sus operaciones.

Para el año 2024, cuatro años después del impacto inicial de la pandemia, Monarca ha logrado estabilizarse financieramente, recuperando cerca del 80% de sus ventas previas a la crisis. Además, la empresa se ha planteado el ambicioso objetivo de superar este nivel para el año 2025, consolidando su crecimiento y competitividad.

Con esta nueva estabilidad, Monarca se encuentra en una etapa de renovación y expansión, con una visión que va más allá de la recuperación financiera y apunta hacia un crecimiento sostenido y una mayor participación de mercado.

Aunque Monarca se ha distinguido por sus diseños personalizados, su compromiso con la calidad, la sostenibilidad y las relaciones sólidas con sus clientes, estas fortalezas ya no son suficientes para garantizar un crecimiento sostenible en el entorno actual. Es crucial que Monarca refuerce sus esfuerzos en el desarrollo de una estrategia integral de marketing digital que impulse su expansión, superando las tácticas tradicionales y adaptándose a las demandas del mercado digital contemporáneo.

Monarca podría aprovechar de forma más efectiva las plataformas de redes sociales, el comercio electrónico y las herramientas avanzadas de análisis de datos para aumentar su visibilidad, captar nuevos segmentos de mercado y personalizar aún más sus productos. La capacidad de integrar estos recursos digitales le permitirá diferenciarse de sus competidores, ofrecer una experiencia de cliente más enriquecida y fortalecer su posición en el mercado.

Como una empresa que ha operado principalmente de manera empírica y reactiva, resulta fundamental para Monarca desarrollar una planificación estructurada en áreas clave como marketing, ventas y servicio al cliente. Esta planificación no sólo optimizará los recursos internos, sino que garantizará un crecimiento sostenible y competitivo a largo plazo en un entorno cada vez más digital y exigente. La habilidad de adaptarse, planificar estratégicamente y ejecutar con precisión será crucial para que Monarca prospere en esta nueva era de desafíos y oportunidades.

## OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar el modelo de negocio de Monarca y las acciones estratégicas que ejecuta la empresa para el cumplimiento de objetivos comerciales, setiembre-noviembre 2024.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar la planificación estratégica de mercadeo de la empresa Monarca, para el análisis del alcance de las acciones y uso de medios de comunicación, setiembre-noviembre 2024.
2. Analizar el sistema de ventas y el planeamiento estratégico comercial de la empresa Monarca de manera integral, para la medición de la efectividad a nivel comercial setiembre-noviembre 2024.
3. Identificar los procesos de servicio al cliente de la empresa Monarca, para la definición de su eficiencia setiembre-noviembre 2024.

## SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Monarca segmenta su mercado en varios grupos clave:

- Equipos deportivos (locales, nacionales e internacionales),

- Instituciones educativas
- Empresas que requieren uniformes personalizados.
- También atienden a sectores industriales que buscan ropa de trabajo de alta calidad.

Su enfoque en la personalización y rapidez de entrega les permite atraer tanto a clientes individuales como a corporaciones.

## DEMOGRAFÍA DEL MERCADO

Según la información suministrada por el gerente de Creaciones Deportivas El Monarca S.A. (2024), las decisiones de compra institucional suelen ser realizadas por adultos de entre 30 y 55 años, quienes ocupan cargos como gerentes, responsables de adquisiciones y otros profesionales en sectores educativos, deportivos y empresariales. Estos tomadores de decisiones buscan proveedores que ofrezcan calidad, personalización y precios competitivos para satisfacer las necesidades específicas de sus organizaciones. La concentración de estas decisiones en este grupo etario está respaldada por estudios de mercado, como los análisis de adquisiciones públicas en el Sistema de Compras Públicas (SICOP), los cuales evidencian que las decisiones de compra en instituciones públicas y privadas recaen en personas con estas características (Observatorio de Compra Pública, 2024).

El público objetivo de Monarca abarca tanto el mercado local en Costa Rica como algunos clientes internacionales, debido a su capacidad para personalizar uniformes según las necesidades específicas de cada grupo y la implementación de procesos innovadores en su producción.

### 1. Comprador (Persona Compradora)

Perfil general: Profesionales responsables de adquisiciones en instituciones educativas, empresas y organizaciones deportivas que se ocupan de gestionar uniformes personalizados.

Edad y género: Principalmente adultos entre 30 y 55 años, de ambos géneros.

Intereses y prioridades: Se enfocan en la calidad, la durabilidad y las opciones de personalización que adecuadamente representen la identidad de su organización o equipo. Valoran un servicio eficiente, entregas confiables y precios competitivos, especialmente para pedidos al por mayor (INEC, 2023; Shapiro et al., 2022).

## 2. Usuario final (Persona usuaria)

Perfil general: Atletas, estudiantes y empleados de diversos sectores, que utilizan las prendas para actividades deportivas, académicas o laborales.

Edad y género: Varía ampliamente entre 18 y 55 años, con una predominancia masculina en deportes y una representación equilibrada en entornos educativos y laborales.

Intereses y prioridades: Aprecian la comodidad, el diseño y la durabilidad de las prendas. En el contexto deportivo, también les importa que el uniforme exprese la identidad y unión del equipo (Mercado Uniformes Latam, 2023).

## NECESIDADES DEL MERCADO

La demanda del mercado refleja una fuerte necesidad de calidad, personalización y eficiencia. Los clientes de Monarca incluyen equipos deportivos, instituciones educativas y corporaciones que buscan uniformes con la durabilidad para soportar el uso frecuente y las exigencias de los deportes de contacto. Además, estos clientes valoran la personalización y quieren que la identidad de su equipo o institución se refleje en sus uniformes, lo que requiere opciones de diseño, color y logotipo. La velocidad de entrega es otra prioridad, especialmente para equipos con plazos ajustados. En cuanto a las relaciones con los clientes, los consumidores esperan que el servicio posventa los apoye cuando se realicen

ajustes o cambios necesarios. Finalmente, si bien los clientes buscan alta calidad, también valoran los precios competitivos, especialmente para pedidos de gran volumen (Uniform Trends Report, 2023).

## TENDENCIAS DEL MERCADO

Observando las tendencias del mercado, la industria de uniformes deportivos está experimentando una creciente digitalización y desarrollo del comercio electrónico. Los consumidores modernos esperan encontrar catálogos en línea, herramientas de personalización digital, opciones de pago y seguimiento de pedidos a través de plataformas digitales (E-commerce Report Costa Rica, 2023).

La sostenibilidad también es cada vez más importante, y algunos clientes prefieren uniformes fabricados con materiales reciclados o que utilizan procesos que tienen un menor impacto ambiental (Informe de sostenibilidad, PNUD, 2024).

Asimismo, los avances tecnológicos en el diseño utilizan técnicas avanzadas de sublimación y corte para permitir que los uniformes deportivos tengan detalles más precisos y personalizados. Otra tendencia importante es la inmediatez y la flexibilidad en el servicio, ya que los clientes valoran a los proveedores que pueden responder rápidamente a solicitudes especiales (Global Textile Trends, 2023).

Finalmente, los uniformes multideportivos, adaptables a diferentes disciplinas, son cada vez más populares entre los equipos que desean maximizar su inversión (Sport Uniform Insights, 2023).

## COMPETENCIA

En materia de competencia, Monarca se enfrenta a empresas locales que ya se han consolidado en el mercado costarricense de uniformes deportivos. Uno de los competidores más relevantes es Pro Sport Costa Rica, que tiene fuerte

presencia en redes sociales apoyada por embajadores deportivos, aunque carece de sitio web, lo que limita su capacidad de venta online. Otra empresa, Grafia, destaca por la calidad y durabilidad de sus productos de sublimación, respaldados por una atractiva página web, aunque su actividad en redes sociales es limitada. Conocido por sus uniformes de fútbol de alta calidad, Arte Textil ofrece una amplia gama de opciones de personalización, pero puede optimizar su sitio web para una experiencia de cliente más efectiva. Textiles JB y Vive Sport tienen buenas capacidades de producción, aunque existen oportunidades para que ambos mejoren sus estrategias de redes sociales y su presencia digital general.

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación es el plan o estrategia que se sigue para realizar un estudio o investigación. Como menciona Rojas (2011) el diseño de la investigación “implica la aplicación del método científico ya que encierra el conjunto de procedimientos racionales y sistemáticos, encaminados a hallar la solución de un problema y, finalmente, verificar o demostrar la verdad de un conocimiento” (p.55). En otras palabras, es el mapa que guía todo el proceso, desde cómo se va a recopilar la información hasta cómo se analizará para responder a las preguntas de investigación y por tanto resolver el problema.

Por ello se va a explicar a continuación la definición del enfoque de investigación, método y tipo de investigación utilizado en este trabajo. Así como los instrumentos utilizados para recopilar la información necesaria con el fin de tener los insumos adecuados para dicha investigación.

### **Definición del enfoque**

La metodología de la investigación es de tipo mixta, combinando enfoques cuantitativos y cualitativos, como se detalla a continuación.

De acuerdo con Rojas (2011), “la investigación cuantitativa se caracteriza por exigir confiabilidad y validez en la medición de los datos, basándose en la idea de que la realidad puede predecirse mediante métodos objetivos”. Este enfoque facilita al equipo de investigación evaluar el nivel de conocimiento que los

colaboradores de la empresa Monarca tienen sobre los procesos internos. Para ello, se emplean instrumentos como encuestas, que generan información fundamental para el análisis y apoyan de manera directa el cumplimiento del tercer objetivo de esta investigación.

Por otro lado, esta investigación adopta un enfoque cualitativo, cuyo objetivo es “comprender un fenómeno social en su totalidad, considerando sus propiedades y dinámica, y recopilando información directamente de las personas, grupos o sociedades estudiadas” (Mejía y Nava, 2018, p. 71). Para ello, se emplean herramientas como la entrevista semiestructurada y el análisis de competencia, conocido comúnmente como *benchmarking*, con el fin de obtener datos clave tanto sobre los objetivos y visión de la empresa Monarca como sobre su entorno competitivo.

Seguidamente se explica el diseño de investigación que adopta este estudio.

### **Diseño de investigación**

El diseño de investigación de este estudio es no experimental. Según Tevni (2000), “cuando el investigador se limita a observar los acontecimientos sin intervenir en ellos, se desarrolla una investigación no experimental”. En este caso, los datos se obtienen directamente de los sujetos de estudio a través de métodos como entrevistas y cuestionarios, sin realizar ningún tipo de manipulación sobre las variables observadas

Posteriormente, se explica el método de investigación elegido.

### **Método de investigación**

Para este trabajo, se tienen dos métodos investigativos los cuales son De campo, y Documental.

Comenzando con la investigación de campo, según Bartis (2004), “es un trabajo que implica observación directa, así como registrar o documentar lo que se ve y escucha en un lugar específico”. En este estudio, el trabajo de campo se lleva

a cabo a través de entrevistas realizadas en el entorno de Monarca, obteniendo información de primera mano directamente del gerente de la empresa.

Por otro lado, la presente investigación también es de tipo documental, ya que el investigador trabaja con fuentes previamente existentes para extraer datos relevantes y realizar su interpretación y análisis. En este caso, se emplea un análisis de competencia, o *benchmarking*, para identificar áreas de oportunidad y puntos fuertes de otras empresas, y compararlos con los de la empresa en estudio. Como señala Martínez (2012), “la investigación documental implica la consulta de diversas fuentes de información, como libros, revistas, fuentes electrónicas, y otros, utilizando la técnica de análisis documental para la obtención de datos clave.”

Además, se explica a continuación los tipos de investigación presentes en este trabajo.

### **Tipo de investigación**

En el presente trabajo se emplean el tipo de investigación: exploratoria ya que se enfoca en investigar aspectos poco conocidos o estudiados del tema, lo que facilita la identificación de nuevas perspectivas y la formulación de posibles hipótesis para estudios futuros. Como menciona Ackerman (2013), “es el tipo de investigación que pretende dar una visión general para aproximarnos a nuestro objeto” (p.39). Dado que no existen estudios previos sobre el entorno, las estrategias y la competencia de Monarca, es necesario realizar una investigación exploratoria para responder a las preguntas planteadas en este trabajo.

Seguidamente se explican los instrumentos de recolección de información utilizados en la presente investigación.

### **Instrumentos**

La entrevista semiestructurada, el cuestionario y el análisis de competencia son herramientas esenciales para obtener datos valiosos en cualquier investigación o estrategia empresarial.

La entrevista permite explorar a fondo las opiniones y percepciones de personas clave, proporcionando información cualitativa valiosa y detallada. Según García (2009), en las entrevistas semiestructuradas "se formulan, a partir de los ejes seleccionados, una serie de preguntas abiertas y/o cerradas" (p.97) con el objetivo de recopilar información directa y precisa. En este contexto, la entrevista semiestructurada se aplica al gerente de Monarca, con el propósito de obtener datos primarios sobre el análisis de la situación actual de la empresa y su entorno competitivo.

El cuestionario es una herramienta eficaz para recopilar datos cuantitativos a gran escala, permitiendo identificar patrones y tendencias en un grupo de personas. Como señala García (2009), "el cuestionario es un instrumento que consiste en una serie de preguntas sobre un problema específico que se desea investigar" (p.132). En este caso, se aplica a los colaboradores de Monarca para comprender el grado de conocimiento que poseen de su ámbito laboral, utilizando la plataforma Google Forms para su distribución.

El análisis de competencia, también conocido como *benchmarking*, ofrece una visión clara del entorno competitivo, ayudando a identificar oportunidades y amenazas. Según García (2013), "este tipo de benchmarking es muy útil, ya que su correcta aplicación puede proporcionar información valiosa sobre procesos similares en los que la organización compite" (p.192). En esta investigación, se realiza un análisis de las empresas que el gerente de Monarca y el grupo investigador han identificado como los principales competidores, con el objetivo de mejorar la competitividad de la empresa.

Por otro lado, es importante puntualizar el alcance de la presente investigación, esto se detalla en el siguiente apartado.

## ALCANCE

Delimitar el alcance de una investigación es esencial para garantizar su enfoque y precisión. Establecer claramente los límites del estudio permite definir con exactitud los objetivos, el tiempo, los recursos y la población a investigar,

evitando la dispersión y posibles ambigüedades. Como señala Arias (s.f.), “la delimitación del alcance determina la profundidad de los datos que se recolectan, el muestreo y otros componentes del proceso investigativo”. Por lo tanto, una delimitación adecuada asegura que los resultados sean relevantes, manejables y coherentes, fortaleciendo la validez de las conclusiones.

El alcance de esta investigación se detalla a continuación:

- **Alcance temporal:** Se limita al periodo de septiembre a noviembre de 2024, permitiendo un análisis específico y contextualizado de las acciones de mercadeo.
- **Alcance temático:** La investigación se centra en la planificación estratégica de mercadeo, las plataformas de ventas y la estructura de servicio al cliente de Monarca, considerando las tendencias y medios de comunicación digital actuales.
- **Alcance geográfico:** Se enfoca en las operaciones de Monarca en sus mercados clave, con énfasis en el contexto local y nacional.
- **Alcance metodológico:** Se emplean la entrevista con el gerente, encuestas a colaboradores en ventas y servicio al cliente, y un análisis de la competencia (benchmarking) para comparar las estrategias de Monarca con las de sus competidores.

## LIMITACIONES

Las limitaciones de la investigación son las siguientes:

- No hubo autorización de parte del dueño para hacer el contacto con clientes de Monarca, nacionales e internacionales, también se negó la colaboración en la gestión para aplicar encuestas, cuando se acordó previamente con el dueño mediante reuniones presenciales que se podía conversar con los clientes de manera directa y que él directamente iba a encargarse de hablar con sus clientes para así conocer la percepción de los clientes respecto a Monarca, por lo que se obtuvieron 0 respuestas y eso afectó el análisis.

- Se decidió aplicar una encuesta a los colaboradores con el fin de conocer los procesos internos de servicio al cliente que se ejecutan en la empresa Monarca, sin embargo, el dueño de Monarca designó a las personas que responderían la encuesta.
- No se cuenta con información detallada y profunda de la competencia, ya que no se realizó un proceso de entrevistas con las empresas por tratarse de temas confidenciales y los datos serían utilizados para el diagnóstico en beneficio de Monarca.
- El tiempo de ejecución de las encuestas fue corto, dado el proceso de desarrollo del trabajo, con lo que se tuvo que buscar alternativas diferentes a las planteadas inicialmente para obtener la información necesaria.

A continuación, se detallan las fuentes de información utilizadas en este proceso.

## FUENTES

Las fuentes de información son fundamentales en cualquier investigación, ya que proporcionan los datos y el contexto necesario para sustentar los análisis y las conclusiones. Utilizar fuentes confiables y relevantes garantiza la validez y credibilidad de los resultados obtenidos, además de permitir una comprensión más profunda del tema en estudio. Las fuentes, tanto primarias como secundarias, permiten acceder a diferentes perspectivas y evidencia, enriqueciendo el proceso de investigación y apoyando el desarrollo de conocimientos sólidos y bien fundamentados.

En relación con las fuentes primarias, Castillo y Olivares (2014) señalan que estas "presentan por primera vez descubrimientos científicos, observaciones y datos originales, proporcionando información de primera mano" (p.133). En esta investigación, las fuentes primarias incluyen la información obtenida por medio de una entrevista realizada al gerente de Monarca, que aporta datos directos, una encuesta aplicada a los colaboradores, información recopilada de páginas web y redes sociales.

Por otro lado, Ruiz (2012) define las fuentes secundarias como aquellas que "proviene de otras investigaciones" (p.135). Para este trabajo, las fuentes secundarias empleadas incluyen libros, artículos científicos, así como los estados financieros proporcionados por la empresa, y otros documentos válidos y formales que sustentan teóricamente el análisis realizado.

## POBLACIÓN Y MUESTRA

La población seleccionada para el análisis se dividió en dos grupos principales: uno enfocado en Monarca y otro en la competencia.

**Monarca:** La empresa cuenta con un total de 50 colaboradores, distribuidos en 10 personas en el área administrativa y 40 en distintas áreas de producción. La empresa está bajo la dirección de dos dueños.

**Competencia:** Se realizó un análisis de varias empresas nacionales en la industria de sublimación y confección de uniformes.

La muestra de Monarca incluye los siguientes aspectos:

- **Dueños:** Se entrevistó a uno de los dueños, dado su conocimiento y alto nivel de involucramiento en la empresa.
- **Colaboradores:** Se seleccionaron 10 colaboradores del área administrativa, según el criterio del dueño de ser quienes poseen el conocimiento y la información necesarios para abordar los temas de la encuesta.

En el *benchmarking* se analizó el mercado local de la industria de sublimación costarricense, así como de confección de uniformes deportivos, haciendo una relación directa y comparable de 10 empresas con Monarca, tanto en catálogo de productos como en segmentos de mercado. Esto permitió identificar puntos fuertes y áreas de mejora.

## OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS

Tabla 1: Operacionalización de objetivos

OBJETIVO	CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TÉCNICA	BENCHMARKETING	PARTE DE LA ENCUESTA DE COLABORADORES	PARTE DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA
Determinar la planificación estratégica de mercadeo de la empresa Monarca, para el análisis del alcance de las acciones y uso de medios de comunicación, septiembre-noviembre 2024.	Estrategia de planificación del mercado relacionada a las tendencias y medios actuales del mercado. Planificación de las acciones de mercadeo	Entrevista semiestructurada Encuesta a colaboradores	NA	PARTE II: Acciones de planificación	
Analizar el sistema de ventas y el planeamiento estratégico comercial de la empresa Monarca de manera integral, para la medición de la efectividad a nivel comercial septiembre-noviembre 2024.	Plan de ventas Plataformas del proceso de venta Necesidades del mercado Tendencias del mercado Demografía del mercado Razones de compra Identificación de competencia	Entrevista semiestructurada Benchmarketing Encuesta a colaboradores	Benchmarketing completo	PARTE III: Plan de ventas y servicio al cliente	Entrevista semiestructurada completa

Identificar los procesos de servicio al cliente de la empresa Monarca, para la definición de su eficiencia septiembre-noviembre 2024.	Eficiencia de los procesos internos de SAC Aspectos de mejora Fortalezas de Monarca Debilidades de Monarca Servicio al cliente	Entrevista semiestructurada Benchmarking Encuesta a colaboradores	Benchmarking completo		
---	--	---	-----------------------	--	--

## MODELO CANVA

El modelo Canva ofrece una representación estructurada de los componentes clave de un negocio, lo que facilita la identificación de oportunidades, fortalezas y áreas de mejora. Según Osterwalder y Pigneur (2010), el modelo de negocio Canva "es una herramienta poderosa para fomentar la innovación y la alineación estratégica, ayudando a las organizaciones a comprender y diseñar sus modelos de negocio de forma más eficiente" (p. 15). La implementación de esta herramienta en Monarca es fundamental para optimizar la eficiencia operativa, fortalecer la propuesta de valor y asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de forma sostenible y competitiva.

## CLIENTES

Uniformes Monarca se enfoca en un mercado específico, por lo que es esencial definir quiénes son los clientes clave:

- Segmentos de clientes principales:
  - Escuelas y colegios: Necesitan uniformes escolares para sus estudiantes.
  - Equipos deportivos: Clubes y equipos que requieren uniformes personalizados para sus integrantes.

- Empresas: Instituciones que buscan uniformes corporativos para sus empleados.
- Organizaciones deportivas: Federaciones y ligas deportivas que demandan uniformes para eventos y competiciones.
- Características:
  - Los clientes buscan uniformes duraderos, cómodos, y personalizados.
  - Necesidades relacionadas con el uso de textiles de calidad y personalización para representar identidad o imagen.
- Preocupaciones:
  - Cumplimiento en tiempos de entrega, diseño personalizado y durabilidad de los productos.
  - Relación calidad-precio, especialmente en grandes pedidos.

## PROPUESTA DE VALOR

Monarca se distingue de su competencia no solo por su calidad y personalización de uniformes, sino también por su infraestructura única. La empresa cuenta con un edificio propio de cinco pisos, donde cada uno está dedicado a áreas clave del negocio: costura, diseño, impresión, recepción y administración. Esta distribución interna permite a Monarca optimizar sus procesos, garantizando una mayor eficiencia en tiempos de producción, control de calidad, y coordinación entre departamentos. Esta ventaja competitiva le permite ofrecer tiempos de entrega más rápidos y un servicio más personalizado, lo cual fortalece su propuesta de valor frente a la competencia. Aquí se pueden destacar varios aspectos:

- Personalización: Ofrecen uniformes completamente personalizables en términos de diseño, colores, y logos. Aunque algunos competidores también ofrecen personalización, Monarca se distingue por su capacidad para entregar uniformes completamente personalizados a gran escala, con una calidad superior en los detalles de diseño, colores y logos. La ventaja

- competitiva radica en la integración de su infraestructura, que permite un control total sobre el proceso de personalización.
- **Calidad del producto:** Usan textiles de alta durabilidad, adecuados tanto para el ámbito deportivo como corporativo. Si bien otros competidores también pueden ofrecer productos de calidad, Monarca garantiza la durabilidad y el uso de textiles técnicos, tanto para el ámbito deportivo como corporativo, gracias a la integración de su sistema de producción y abastecimiento internacional. La calidad no solo se limita a los materiales, sino también a la precisión en los acabados, respaldada por tecnología avanzada como la cortadora láser y las impresoras de última generación.
  - **Servicio rápido y flexible:** Monarca destaca por su capacidad de ofrecer tiempos de entrega más cortos gracias a la organización interna que su edificio les permite. A diferencia de otras empresas que dependen de proveedores externos para etapas como el diseño o la impresión, Monarca puede acelerar el proceso productivo. El servicio rápido se mide en su capacidad para cumplir con tiempos de entrega ajustados, incluso en pedidos pequeños o grandes, sin comprometer la calidad.
  - **Precios competitivos:** Aunque ofrecen productos de alta calidad, mantienen precios accesibles, especialmente en grandes volúmenes. Monarca mantiene precios competitivos debido a su estrategia de abastecimiento internacional, especialmente por la importación de insumos de China. En comparación con otras empresas que enfrentan mayores costos de producción por la compra de materia prima en el país, Monarca puede ofrecer precios más accesibles en grandes volúmenes sin sacrificar la calidad.
  - **Innovación en diseño:** Constantemente buscan innovar en sus diseños para estar a la vanguardia de las tendencias en uniformes deportivos y escolares. Monarca tiene la capacidad interna de crear y adaptar diseños de manera continua, manteniéndose a la vanguardia. Además, el hecho de contar con un equipo interno de diseñadores permite una flexibilidad que

otros competidores no pueden igualar, ya que dependen de contratistas externos.

## CANALES

### CANALES DE DISTRIBUCIÓN:

#### 1. Venta directa:

- a. Asesores comerciales: realiza la venta a sus clientes por medio de asesores comerciales
- b. Venta telefónica: Se utiliza para contacto directo con clientes para atender consultas, coordinaciones de pedidos, cotizaciones y cerrar ventas.

#### 2. Canales digitales

1. WhatsApp: Se reciben consultas y se le asigna el cliente a un vendedor/a que lo atiende por este mismo canal.
2. Correo electrónico: Se reciben consultas, pedidos, diseños, órdenes de compra, aprobaciones y se envía a los clientes diseños, facturación y se responden consultas.

### CANALES DE CONTACTO CON EL CLIENTE

1. Página web: Incluye información de la empresa, los uniformes, los diseños personalizados, galería de fotos, contacto, ubicación, catálogos, enlace para cotización y chat mediante enlace directo de WhatsApp.
2. Facebook: Información de la empresa y productos, contactos, enlace de WhatsApp. Tiene publicaciones poco frecuentes. No tiene una estrategia clara.
3. Instagram: Información de la empresa y productos, contactos, enlace de WhatsApp. Tiene publicaciones poco frecuentes. No tiene una estrategia clara. Durante el 2024 no ha realizado publicaciones.

## CANALES DE VENTA

1. WhatsApp: Se reciben consultas y se le asigna el cliente a un vendedor/a que lo atiende por este mismo canal.
2. Correo electrónico: Se reciben consultas, pedidos, diseños, órdenes de compra, aprobaciones y se envía a los clientes diseños, facturación y se responden consultas.
3. Teléfono: Se utiliza para contacto directo con clientes para hacer consultas, coordinaciones y recibir llamadas de clientes.

No existe actualmente ni inversión ni medición de los canales de venta por parte de Monarca, por lo que se desconoce efectividad y rentabilidad.

## RELACIÓN CON CLIENTES

La relación que Uniformes Monarca establece con sus clientes se puede definir en términos de cercanía y confianza:

- Relaciones personalizadas: El equipo de ventas y servicio al cliente trabaja de manera cercana con cada cliente, especialmente en la etapa de personalización y diseño de los uniformes.
- Atención postventa: Se asegura de que los clientes estén satisfechos con el producto entregado y ofrece garantías y ajustes si es necesario.
- Comunicación activa: Utilizan canales digitales como el sitio web y redes sociales para mantener informados a los clientes sobre novedades, promociones y nuevos productos.
- Fidelización: Ofrecen descuentos por volumen y programas de fidelización para clientes recurrentes, como instituciones educativas que requieren órdenes anuales de uniformes.

## FUENTES DE INGRESO

Las fuentes de ingreso de Monarca provienen exclusivamente de la venta de uniformes a sus diversos clientes. Monarca genera ingresos mediante la venta directa de estos productos, ofreciendo una amplia gama de opciones personalizables según las necesidades de cada cliente. Al brindar productos de calidad y ajustarse a los requerimientos específicos de cada empresa, Monarca asegura una relación comercial estable y duradera, lo que se traduce en una fuente de ingresos sostenida y confiable.

La estrategia de cobro de Monarca está diseñada para asegurar tanto la confianza del cliente como el flujo eficiente de producción. Una vez que el cliente ha expresado su interés en adquirir la mercancía y ha aceptado la cotización proporcionada por la empresa, se procede a un pago inicial del 50% del valor total en caso de ser persona física, para personas jurídicas se utilizan las órdenes de compra y para el gobierno se siguen las condiciones que ellos establecen de manera previa.

Una vez definido el pago parcial (cuando aplica) Monarca inicia el proceso creativo, proporcionando al cliente los diseños para su revisión. Solo después de recibir la aprobación final del cliente, los productos entran en la fase de producción. El saldo restante se liquida contra la entrega del producto terminado en caso de personas físicas, asegurando que ambas partes mantengan una relación de confianza y compromiso durante todo el proceso de compra.

En cuanto a la comercialización de sus productos, Monarca ha experimentado una evolución significativa. En sus inicios, la empresa empleaba un enfoque más tradicional y directo, buscando clientes a través de métodos presenciales, "tocando puertas". Sin embargo, con el tiempo y la expansión de las herramientas digitales, la estrategia comercial de Monarca ha cambiado sustancialmente. En la actualidad, la empresa obtiene una buena parte de sus clientes a través de medios digitales, complementados por el poder del mercadeo de boca en boca. El reconocimiento positivo de sus clientes y las recomendaciones se han convertido en un activo valioso para atraer nuevos

interesados. También los vendedores de Monarca juegan un papel importante en este tema de atracción de clientes.

En el ámbito digital, Monarca ha adoptado diversas estrategias para maximizar su visibilidad y captación de clientes. La empresa invierte en el mantenimiento de su página web, un canal clave para la obtención de leads. Para mejorar su posicionamiento en las búsquedas en línea, Monarca cuenta con un especialista en SEO que optimiza regularmente su sitio web, logrando que aparezca en las primeras posiciones de los motores de búsqueda, lo que incrementa el tráfico y la generación de prospectos calificados.

En cuanto a los medios de pago, Monarca se asegura de ofrecer una amplia variedad de opciones para garantizar la comodidad de sus clientes. Los métodos incluyen los más tradicionales, como tarjeta, efectivo y transferencias bancarias, hasta opciones de gran popularidad como SINPE Móvil, facilitando el proceso de pago en un entorno seguro y adaptado a las preferencias de los consumidores modernos.

## RECURSOS CLAVE

Los recursos clave de Monarca son fundamentales para garantizar la eficiencia y calidad en la producción de uniformes. Entre ellos se encuentra un local apto que alberga tanto las áreas de producción como las oficinas administrativas. La maquinaria de confección y corte, junto con impresoras de gran formato, permite la fabricación de uniformes personalizados.

Las computadoras de diseño son esenciales para la creación y personalización de los productos, mientras que el software para el control de datos asegura una gestión de inventarios, pedidos y producción. Además, los automóviles son utilizados para la logística y distribución, asegurando la entrega

oportuna a los clientes. Por último, la bodega permite un almacenamiento eficiente, facilitando la gestión de materiales y productos terminados.

## ACTIVIDADES CLAVE

Monarca utiliza los canales de comunicación y de ventas para resaltar su propuesta de valor y dejarle saber a los clientes y potenciales clientes lo que ofrece en cuanto a personalización, calidad del producto, tipo de servicio, precios y diseño.

**Infraestructura integrada:** La propiedad de un edificio de cinco pisos dedicado a costura, diseño, impresión, recepción y administración permite una coordinación óptima de los procesos productivos. Esto garantiza mayor control de calidad y eficiencia, aspectos esenciales para cumplir con los tiempos de entrega y personalización que los clientes demandan.

**Personalización y diseño a medida:** Monarca ha destacado por su capacidad de ofrecer productos personalizados, adaptándose a las necesidades específicas de cada cliente. Esta atención a los detalles y flexibilidad ha sido un diferenciador clave que genera lealtad y satisfacción entre sus clientes.

**Innovación y tecnología:** La incorporación de maquinaria avanzada, como impresoras de última tecnología y bordadoras, ha permitido a Monarca mantenerse a la vanguardia en calidad y precisión de sus productos, lo cual refuerza su liderazgo en el mercado.

**Estrategia de abastecimiento global:** El acceso a insumos de alta calidad, a través de importaciones desde China, ha permitido a Monarca mantener costos competitivos, mejorando al mismo tiempo la calidad de sus productos, una ventaja crucial en su expansión tanto local como internacional.

**Foco en la eficiencia operativa y digitalización:** Monarca ha implementado sistemas de digitalización en sus procesos, permitiendo una mayor agilidad en la producción y un control preciso en cada etapa, mejorando no solo la eficiencia sino también la experiencia del cliente.

## SOCIOS/ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Monarca actualmente tiene proveedores de confianza tanto internacionales como nacionales en textiles, tintas, papeles y maquinaria, así como servicios técnicos y contables tercerizados.

Proveedores clave:

- Tela de alta calidad: Aporta valor a Monarca porque la materia prima que se utiliza le permite vender productos de calidad y durabilidad a un costo bajo.
- Logos en 3D: Marca una diferencia que le permite a Monarca trabajar con equipos deportivos a nivel nacional, de primera división y juegos nacionales.
- Equipo y mantenimiento de impresión: Contar con este tipo de equipo especializado y su respectivo mantenimiento le permite a Monarca hacer producción de uniformes en altos volúmenes.

Socios clave:

- Servicios de facturación
- Servicios de contabilidad
- Servicio de mensajería

Los tres socios clave le aportan valor a Monarca porque maneja costos más reducidos que contribuyen a la rentabilidad del negocio y les permite ser más eficientes en los procesos.

### ESTRUCTURA DE COSTES

La estructura de costes de Monarca, según el más reciente reporte financiero con cierre a mayo 2024, se divide en costos variables y costos fijos. Los costos variables están directamente ligados a la producción de uniformes, e incluyen el costo de ventas, costos indirectos y costos por IVA no acreditables. Estos fluctúan en función del volumen de producción.

Por otro lado, los costos fijos son aquellos que resultan del funcionamiento regular de la empresa y del cumplimiento de sus actividades lucrativas. Estos incluyen gastos por combustible, mantenimiento de edificios y vehículos, seguros, servicios de limpieza, suministros de oficina, servicios contables, afiliaciones y suscripciones, telefonía y viáticos. Además, la empresa incurre en costos fijos como impuestos municipales, aportes a la CCSS, publicidad, gastos médicos y salarios, depreciación de activos, y gastos por financiamiento. Estos costos, aunque no varían directamente con el nivel de producción, son esenciales para el funcionamiento continuo de Monarca.

*Tabla 2: Estructura referencial de costes de Monarca año 2024*

<b>Costos variables</b>	
Costo de ventas	XX
Costos indirectos	XX
Costo por IVA no acreditable	XX
<b>Total costos variables</b>	<b>XX</b>

Costos Fijos	
Combustibles	XX
Mantenimiento de edificios	XX
Mantenimiento de equipo	XX
Mantenimiento de vehículo	XX
Seguro Varios	XX
Suministros de limpieza	XX
Servicios contables	XX
Afiliaciones y suscripciones	XX
Teléfonos	XX

Viáticos	XX
Impuestos municipales	XX
Servicios de Transporte	XX
CCSS	XX
Publicidad	XX
Gastos médicos	XX
Salarios	XX
Aguinaldo	XX
<b>Total costos fijos y/o generales</b>	XX

Cabe destacar, que la empresa Monarca no cuenta actualmente con un presupuesto formal de ventas, lo que limita su capacidad para planificar, monitorear y ajustar de manera efectiva sus ingresos y objetivos financieros. Por esta razón, es fundamental incluir en la propuesta final la implementación de un presupuesto de ventas detallado. Esto permitirá a la empresa establecer metas claras, asignar recursos de manera eficiente y realizar un seguimiento del

rendimiento en relación con las proyecciones, mejorando así su toma de decisiones estratégicas.

**CUSTOMER JOURNEY**

El customer journey da la visibilidad del recorrido que hace un cliente al recibir un servicio o comprar un producto y permiten identificar los momentos positivos y los negativos, así como los puntos de dolor y dónde una empresa puede ejecutar aspectos de mejora.

Como menciona Paredes de Fernández Alegría (2018) “...en el customer journey map se identifican las brechas entre lo que el cliente espera versus lo que realmente recibe en cada momento de su experiencia” (p.247).

Conocer esas brechas permite mejorar la experiencia del cliente en cada una de las etapas del proceso de compra, como es el caso de Monarca, donde permite identificar lo que el cliente está buscando y lo que recibe en cada etapa, para así crear planes de acción que mejoren la experiencia y los procesos de los clientes.

A continuación, se muestra el *customer journey* aplicado a Monarca

*Tabla 3: Customer Journey*

<b>ACCIONES DEL CLIENTE</b>	<b>INVESTIGACIÓN INTERNET</b>
Punto de contacto	<b>1</b>
	<b>Redes Sociales y Página Web</b>

¿Qué espera el cliente?	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Referencias y opiniones de clientes</li><li>2. Clientes</li><li>3. Catálogos de productos</li><li>4. Materiales audiovisuales</li><li>5. Interacción, comentarios, e información.</li><li>3. Fotos de producto</li><li>4. Tiempos de entrega</li><li>5. Medios de contacto</li><li>6. Pasos para realizar la compra</li></ol>
-------------------------	--

<p>¿Qué recibe el cliente?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enlace de WhatsApp</li> <li>2. Fotos de productos</li> <li>3. Clientes de Monarca</li> <li>4. No hay catálogo de productos ni precios.</li> <li>5.No hay opiniones ni clientes</li> <li>6. La página web tiene un blog que no contiene información relevante.</li> <li>7. No está clara la ubicación de Monarca.</li> <li>8. No hay enlace a las redes sociales.</li> <li>9. La búsqueda debe hacerse directamente con el nombre de la marca porque no sale como primera opción.</li> <li>10. Falta material audiovisual claro de la oferta.</li> <li>11. No hay interacción ni comentarios en redes sociales.</li> <li>12.No hay indicaciones de cómo hacer la compra.</li> </ol>
--------------------------------	--

ACCIONES DEL CLIENTE	CONTACTO CON MONARCA
Punto de contacto	<b>2</b>
	<b>1er contacto con Monarca</b>

¿Qué espera el cliente?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Catálogo de productos</li> <li>2. Precios</li> <li>3. Asesoría técnica</li> <li>4. Características de materiales</li> <li>5. Definición de tiempos de entrega</li> </ol>
¿Qué recibe el cliente?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fotografías de Jackes, uniformes de fútbol y uniformes escolares.</li> <li>2. Hacer pedido de esos 3 productos desde WhatsApp para que la empresa lo contacte y le brinde precios.</li> <li>3. Debe enviar un mensaje para que sea filtrado y asignado a un vendedor.</li> <li>4. El vendedor se contacta con el cliente.</li> <li>5. No hay tiempo específico mínimo para atender a un cliente.</li> <li>6. El cliente puede llamar por teléfono a la empresa.</li> </ol>

<b>ACCIONES DEL CLIENTE</b>	<b>COTIZACIÓN Y SOLICITUDES DE COMPRA</b>	
Punto de contacto	<b>3</b>	<b>4</b>
	<b>Solicitud de cotización del producto</b>	<b>Solicitud de compra</b>

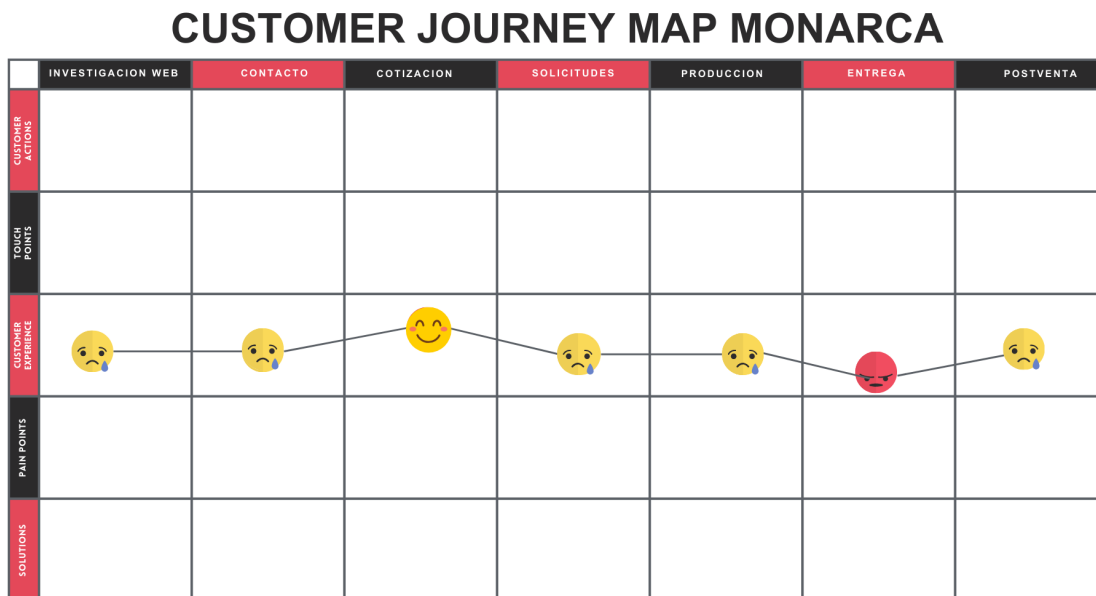
<p>¿Qué espera el cliente?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Respuesta rápida</li> <li>2. Precio accesible</li> <li>3. Descripción de tiempos de entrega</li> <li>4. Métodos de pago</li> <li>5. Números de cuenta</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Confirmación rápida</li> <li>2. Fechas de entrega</li> <li>3. Compromisos de Monarca</li> </ol>
<p>¿Qué recibe el cliente?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descripción del producto</li> <li>2. Precio unitario y total del producto.</li> <li>3. Garantía</li> <li>4. Forma de pago</li> <li>5. Cuentas bancarias</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Confirmación</li> <li>2. Cobro del 50% del costo del pedido</li> </ol>

ACCIONES DEL CLIENTE	PRODUCCIÓN
Punto de contacto	<b>5</b>
	<b>Coordinación del producto solicitado</b>
¿Qué espera el cliente?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño personalizado</li> <li>2. Tiempos de respuesta rápidos</li> <li>3. Asesoría</li> <li>4. Disponibilidad de materiales y colores solicitados</li> <li>5. Buen servicio al cliente</li> </ol>
¿Qué recibe el cliente?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño personalizado</li> <li>2. Asesoría</li> <li>3. Tiempos de respuesta no tan rápidos</li> <li>4. Fallas en el trato y el servicio</li> <li>5. Retrasos en la disponibilidad de la materia prima</li> </ol>

<b>ACCIONES DEL CLIENTE</b>	<b>ENTREGA DE UNIFORMES</b>
Punto de contacto	<b>6</b>
	<b>Tiempo de entrega</b>
¿Qué espera el cliente?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiempos cortos</li> <li>2. Entrega personalizada</li> <li>3. Entrega de producto completo</li> </ol>
¿Qué recibe el cliente?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Retrasos en la entrega</li> <li>2. Entrega en tractos</li> <li>3. Entrega con mensajería externa</li> </ol>

<b>ACCIONES DEL CLIENTE</b>	<b>POSTVENTA</b>
Punto de contacto	<b>7</b>
	<b>Seguimiento y relación con clientes</b>
¿Qué espera el cliente?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Información de los productos.</li> <li>2. Promociones.</li> <li>3. Novedades</li> </ol>
¿Qué recibe el cliente?	1. No hay estrategia de post venta y seguimiento por lo que el cliente no recibe ninguna información de parte de Monarca

Ilustración 2: Customer Journey ilustrativo, apegado al recorrido actual de los clientes de Monarca.



## MAPA DE EMPATÍA

El mapa de empatía es una herramienta esencial para comprender en profundidad las necesidades, emociones y comportamientos de los clientes, convirtiéndose en un recurso invaluable en el desarrollo de propuestas de valor más completas y efectivas. Según Gray, Brown y Macanujo (2010), esta metodología "facilita la alineación entre equipos al proporcionar una comprensión compartida de quién es realmente el cliente y cuáles son sus motivaciones" (p.178). En esta consultoría para Monarca, el uso del mapa de empatía permite identificar insights clave sobre los consumidores, sirviendo como base para diseñar una propuesta que logre mejorar el servicio que Monarca le brinda a sus clientes y que responda de manera precisa a sus expectativas y necesidades.

### 1. ¿Qué piensa y siente?

- Le interesa mucho la calidad, durabilidad y personalización de los uniformes. Busca productos que sean resistentes y que al mismo tiempo reflejen la identidad de su equipo o empresa.
- Desea sentirse plenamente identificado con su equipo y el deporte que practica. El uniforme es una parte de esta identidad.

### 2. ¿Qué ve?

- Percibe anuncios de competidores que ofrecen uniformes atractivos y modernos, así como de buena calidad y diseño moderno.
- Observa tendencias en el diseño deportivo, tanto en funcionalidad como en diseño.
- Admira equipos con uniformes bien diseñados, lo que aumenta sus expectativas sobre cómo debería lucir el de su equipo.
- Perciben que Monarca cuenta con infraestructura y tecnología que le permiten entregar uniformes de alta calidad en menos tiempo.

### 3. ¿Qué dice y hace?

- Habla con frecuencia sobre la relevancia de las marcas deportivas, destacando la calidad y reputación como factores clave.
- Se esfuerza por pertenecer a un equipo con buena imagen y prestigio, sintiendo satisfacción al recibir uniformes de alta calidad, buen diseño y que cumplen sus expectativas.
- Los clientes manifiestan su preferencia por uniformes bien diseñados y muestran satisfacción cuando estos cumplen sus expectativas, lo que resalta la reputación de Monarca en cuanto a calidad y tiempos de entrega apropiados.

### 4. ¿Qué oye?

- Oyen hablar de marcas locales que destacan en sublimación y personalización. Monarca es reconocida por su capacidad de entrega y durabilidad.
- Escucha opiniones de compañeros y otros equipos sobre diferentes marcas de uniformes.
- Recibe sugerencias de otros equipos o entrenadores sobre uniformes que han sido efectivos y han cumplido con sus expectativas.
- Está expuesto a campañas publicitarias de diversas marcas que refuerzan la importancia de la calidad y el diseño.

### **5. Frustraciones**

- Se frustra cuando hay retrasos en la entrega de uniformes.
- Se molesta por la baja calidad de los materiales, ya que influye negativamente en la durabilidad del producto.
- Le enoja cuando los uniformes no están debidamente personalizados, lo que reduce su sentido de identidad con el equipo.

### **ANÁLISIS PESTEL**

El análisis PESTEL es un método que se utiliza para conocer a detalle el contexto de una empresa y profundizar en el entorno que lo rodea, específicamente aspectos económicos, socioculturales, ambientales, legales, psicológicos o políticos.

Según menciona Amador y Mercado (2022) “Un análisis PESTEL es una herramienta que permite a las organizaciones descubrir y evaluar los factores que pueden afectar el negocio en el presente y en el futuro. PESTEL es un acrónimo de Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. Este análisis se utiliza para evaluar estos seis factores externos en relación con la situación comercial. El análisis consiste en examinar oportunidades y amenazas que surgen a partir de dichos factores. Con los resultados que ofrece el análisis PESTEL es posible tener una visión favorable al llevar a cabo una investigación de mercados,

crear estrategias de marketing, desarrollar productos y tomar mejores decisiones para la organización”. (parra.2)

El análisis PESTEL se utiliza para conocer el entorno en el que se desenvuelve Monarca, para identificar los diferentes factores que pueden afectar el desarrollo de mercado y la situación comercial que; además, permitirá desarrollar planes estratégicos que favorezcan la toma de decisiones.

Para el desarrollo de este análisis PESTEL se utiliza a Mora P. (2023) y a CONARE (2023) para comprender el contexto nacional.

**Análisis del entorno de Costa Rica para Monarca:**

*Tabla 4: Análisis PESTEL*

<b>Político</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estabilidad Política en Gobiernos locales y nacional.</li> <li>● Políticas laborales establecidas y claras.</li> <li>● Regulaciones del Ministerio de Hacienda en temas de impuestos.</li> <li>● Políticas claras para la importación y exportación.</li> </ul>
<b>Económico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● “Según datos de Banco Central citados en (MEIC, 2019) para el 2017 las PYME representaron el 97.5% del parque empresarial nacional. De estas un 80,8% de las firmas se concentran en la clasificación de microempresa, un 12,6% lo representan pequeñas empresas, un 4,0% medianas y en menor medida un 2,5% clasificadas como grandes empresas. El 39,8% del total se concentra en San José y la mayoría se desempeña en el sector comercial y de servicios”. CONARE (2023).</li> <li>● Tipo de cambio estable en el 2024 con tendencia a la baja.</li> <li>● Existe un proyecto país que favorece el negocio de Monarca: Política Nacional del Deporte, la Recreación y la Actividad Física (PONADRAF) hasta el 2030.</li> <li>● En el país existe inversión extranjera directa.</li> <li>● Para el 2024, hay un aumento de 3.9% del PIB.</li> <li>● Lento crecimiento económico y desigual.</li> <li>● Las ideas de alto riesgo no cuentan con el apoyo del sistema bancario costarricense.</li> <li>● Se trabaja en estrategias de reactivación económica.</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>Social</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Costa Rica tiene alta participación deportiva nacional e internacional.</li> <li>● En el 2024 a nivel nacional 30,1% de la población realiza actividad física.</li> <li>● A los costarricenses les gusta reflejar el estilo de vida.</li> <li>● Desde el Gobierno nacional, se ha fijado una meta de que para el 2030 el 36.1% de la población residente en el país, de 20 o más años de edad, realice regularmente actividad física de intensidad moderada, aumentando en un 5% el porcentaje actual.</li> <li>● Existe una alta promoción de actividades deportivas y de recreación física</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Tecnológico</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● En Costa Rica la innovación y la transformación digital está siendo aplicada tanto en el sector público como privado.</li> <li>● Existe un Atlas nacional de innovación que analiza diferentes sectores del país y que brinda insumos importantes a la parte comercial.</li> <li>● Hay nuevos desarrollos tecnológicos en todas las industrias.</li> <li>● La automatización de procesos es un cambio importante en las industrias nacionales.</li> <li>● Los equipos de producción se ven sometidos a cambios por nuevas tecnologías.</li> <li>● Existe falta de acceso a conectividad y tecnología en muchos sectores del país.</li> <li>● Los costarricenses son usuarios de la tecnología.</li> <li>● El e-commerce es bien aceptado por los costarricenses y buscan plataformas digitales para hacer sus compras.</li> <li>● Las empresas de manufactura son las que hacen mayor inversión en equipo y tecnología.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Ecológico</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Las “soluciones verdes”, en Costa Rica representan una importancia competitiva para las empresas y sus oportunidades de negocio.</li> <li>● A nivel nacional existen las “políticas verdes” enfocadas en la atracción de inversionistas extranjeros y turistas.</li> <li>● Costa Rica es conocido a nivel internacional por su compromiso con el ambiente y la relación directa con la economía y la inversión</li> <li>● Costa Rica trabaja bajo la implementación de Objetivos de Desarrollo Sostenible que abarca acciones hasta el 2030 para mejorar la competitividad del país.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Legal</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● En Costa Rica existe una legislación clara en temas laborales, tributarios, de exportación, protección de datos y comercial, respaldada por leyes y normativas debidamente comunicadas a la población a nivel nacional.</li> <li>● Todos los cambios en leyes y normativas son informados previamente a la implementación en la legislación costarricense.</li> </ul>

## ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta fundamental en la planificación estratégica, ya que permite a las organizaciones identificar y evaluar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dentro del contexto en el que operan. Este análisis brinda una visión integral de los factores internos y externos que afectan el desempeño de la empresa, facilitando así la toma de decisiones informadas y la formulación de estrategias efectivas. Como menciona Sánchez (2020), el análisis FODA “es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno.” (p. 16)

Comprender tanto los elementos que impulsan el éxito como aquellos que presentan riesgos o limitaciones permite a las organizaciones diseñar acciones que fortalezcan sus ventajas competitivas y mitiguen los desafíos, maximizando sus posibilidades de crecimiento y adaptación en un entorno dinámico.

A continuación, se presenta el análisis FODA de la empresa en estudio, realizado a partir de la información obtenida en entrevistas, encuestas y revisión documental, este se categoriza por cada uno de los objetivos específicos planteados al inicio de la investigación.

**Objetivo 1. Determinar la planificación estratégica de mercadeo de la empresa Monarca, para el análisis del alcance de las acciones y uso de medios de comunicación, septiembre-noviembre 2024.**

Tabla 5: FODA Objetivo 1

<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Infraestructura propia de cinco pisos dedicada a producción, diseño y administración, lo que permite mayor eficiencia y control.</li><li>● Amplia trayectoria y permanencia en el mercado, consolidando su posición en la industria.</li><li>● La importancia del fútbol en Costa Rica genera una alta demanda de productos relacionados con este deporte, lo que convierte a Monarca en un proveedor solicitado por equipos de primera división, así como por instituciones escolares y comités de deportes.</li></ul>
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Creación de una estrategia de marketing digital efectiva para reforzar su liderazgo en el sector.</li><li>● Monarca tiene la posibilidad de reforzar su estrategia en redes sociales, enfocándose en plataformas visuales como Instagram y TikTok, para destacar sus productos y procesos de producción, lo que podría aumentar la interacción y fortalecer la conexión con su público objetivo.</li><li>● Monarca puede aumentar su ventaja competitiva al realizar una segmentación estratégica en el nicho deportivo, enfocándose en un deporte específico o en segmentos demográficos como equipos juveniles o profesionales.</li></ul>

<p><b>Debilidades</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de un plan estratégico de marketing y ventas, lo que limita la captación de nuevos clientes y depende de clientes recurrentes y recomendaciones.</li> <li>● Falta de planes de sucesión, lo cual representa un riesgo a largo plazo en términos de continuidad.</li> <li>● Nichos de mercado deportivos no atendidos (como natación, gimnasia y béisbol), lo cual representa una oportunidad de expansión no aprovechada.</li> <li>● La falta de planificación estratégica en mercadeo y la inexistencia de un área dedicada a publicidad limitan las iniciativas de la empresa, que solo cuenta con algunas plataformas digitales como su página web, Facebook, Instagram y WhatsApp.</li> <li>● Existe un desconocimiento en relación con los proyectos de mercadeo y sus costos asociados, lo que limita la capacidad de la empresa para planificar y ejecutar estrategias efectivas.</li> </ul>
<p><b>Amenazas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Competencia local que ha fortalecido su estrategia digital, incrementando visibilidad y alcance.</li> <li>● Uso ineficiente de plataformas digitales, limitando el alcance y la captación de clientes.</li> <li>● Poco interés en la implementación de herramientas tecnológicas y digitales, como CRM, lo que dificulta la modernización de los procesos.</li> <li>● Avances tecnológicos (nuevas herramientas, equipos y sistemas de Inteligencia Artificial), que exigen actualización y adaptación para mantenerse competitivos.</li> <li>● La expansión internacional de la empresa carece de una estrategia consolidada, lo que limita la construcción de alianzas sólidas y la sostenibilidad de su presencia en mercados extranjeros.</li> </ul>

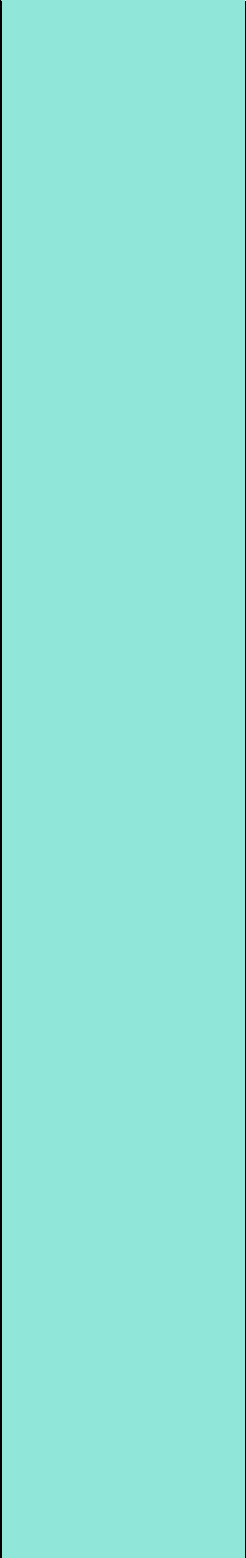
**Objetivo 2. Analizar el sistema de ventas y el planeamiento estratégico comercial de la empresa Monarca de manera integral, para la medición de la efectividad a nivel comercial septiembre-noviembre 2024.**

*Tabla 6: FODA Objetivo 2*

<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Alta calidad y durabilidad en uniformes deportivos personalizados, reconocidos por clientes tanto nacionales como internacionales.</li><li>● Competitividad en precios, lo cual aporta valor adicional a sus clientes.</li><li>● Relaciones comerciales internacionales para la compra de materia prima y distribución de uniformes, ampliando sus posibilidades de expansión.</li><li>● Relación comercial sólida con clubes deportivos de renombre a nivel nacional e internacional, incluyendo equipos de fútbol y baloncesto de primera división.</li><li>● Monarca ofrece una amplia variedad de opciones de pago y se adapta a las necesidades de sus diversos clientes.</li><li>● Los colaboradores de Monarca destacan como principales fortalezas el precio y la personalización, con un 22% de respuestas cada uno, seguidos por un 19% que valora la calidad de los materiales, lo que refleja las ventajas competitivas de la empresa.</li></ul>
-------------------	--

## Oportunidades

- Expansión de presencia digital mediante redes sociales y *e-commerce*, aumentando visibilidad y acceso a nuevos clientes. Diversificación del portafolio hacia uniformes corporativos e industriales para atraer nuevos mercados.
- Estrategias y planes para la diversificación de mercados, lo cual fortalecerá su presencia y alcance.
- Ampliación del catálogo de productos y mejoras en los planes de entrega para optimizar la experiencia del cliente.
- Monarca tiene la oportunidad de aumentar sus ventas para 2025 mediante un *call center*, el fortalecimiento digital, mejoras visuales en el producto y campañas de marketing efectivas, para ello es necesaria la creación de una estrategia integral para alcanzar sus metas.
- La subutilización de las plataformas digitales, que poseen un gran potencial para ventas y servicio al cliente, representa una oportunidad de mejora para la empresa, generando beneficios en mercadeo, ventas y comunicación.
- La necesidad de competir principalmente en precio y tiempos de producción presenta a Monarca la oportunidad de optimizar sus estrategias para mejorar su posición en el mercado.
- Monarca puede potenciar su propuesta de personalización destacando la calidad y durabilidad de sus productos, además de innovar en diseños y ampliar las opciones de personalización para diferenciarse de la competencia.
- Mejorar la presencia digital de Monarca mediante una tienda en línea completa, cotizadores interactivos y contenido multimedia facilita la personalización de productos y, junto con una estrategia de marketing digital optimizada, podría aumentar las ventas en línea y atraer a más clientes.
- Aumentar la capacidad de producción a gran escala permitiría a Monarca satisfacer la demanda de grandes equipos e instituciones, así como competir con precios más atractivos en pedidos de mayor volumen.

- 
- Monarca puede atraer a clientes que buscan uniformes personalizados de alto rendimiento al expandir su oferta de personalización mediante nuevas tecnologías y opciones de diseño innovadoras, así como al diversificar las técnicas de sublimación y los materiales utilizados.

## Debilidades

- Presencia digital limitada y falta de una estrategia clara en redes sociales, lo cual reduce su visibilidad, especialmente entre segmentos más jóvenes.
- Infraestructura subutilizada: un piso completo vacío que representa costos de mantenimiento y deudas.
- Ausencia de métricas definidas para seguimiento y control de gestión.
- La empresa Monarca carece de un presupuesto formal de ventas, lo que limita su capacidad para planificar, monitorear y ajustar eficazmente sus ingresos y objetivos financieros.
- La falta de planificación en el área de ventas y la ausencia de objetivos específicos impiden que las ventas se enfoquen en metas concretas, limitándose a igualar o superar el desempeño del año anterior.
- La falta de planificación, seguimiento y una estructura adecuada en el área de ventas, junto con la ausencia de un plan de ventas, impide alcanzar objetivos y metas, resultando en que cada vendedor gestione sus actividades de manera independiente.

## Amenazas

- Deudas adquiridas para financiar la infraestructura, lo cual puede afectar la liquidez de la empresa.
- Subestimación de la competencia directa, lo que podría resultar en una respuesta insuficiente ante cambios en el mercado.
- Competencia en precios y tiempos de entrega, factores que podrían impactar la fidelidad de los clientes.
- La falta de un plan de acción estratégico en ventas, mercadeo y publicidad representa un riesgo para el crecimiento y desarrollo de Monarca en el mercado costarricense, así como la necesidad urgente de implementar un plan de incentivos y rutas para estructurar adecuadamente el área de ventas.

**Objetivo 3. Identificar los procesos de servicio al cliente de la empresa Monarca, para la definición de su eficiencia septiembre-noviembre 2024.**

*Tabla 7: FODA Objetivo 3*

<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacidad para producir grandes volúmenes sin depender de terceros, asegurando tiempos de entrega rápidos.</li> <li>● La mayoría de los colaboradores de Monarca cuentan con una combinación de experiencia y conocimiento, con un 45% de ellos trabajando en la empresa por un máximo de 5 años y un 33% con más de 10 años de antigüedad.</li> <li>● Monarca demuestra una capacidad efectiva para resolver quejas de manera eficiente, a pesar de la falta de protocolos establecidos, lo que refleja un compromiso con la satisfacción del cliente.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollo de procesos de ingeniería de Servicio al Cliente (SAC) para mejorar la atención y soluciones a los clientes.</li> <li>● Cambios en la estructura administrativa mediante la contratación de profesionales especializados, mejorando procedimientos internos y diseñando estrategias acordes con la empresa.</li> <li>● Planes de capacitación en ventas y SAC, fortaleciendo las habilidades del equipo y la satisfacción del cliente.</li> <li>● La necesidad de crear procedimientos y reglamentos de servicio al cliente y atención de quejas, que definan los roles de cada puesto, representa una oportunidad para mejorar la planificación, el orden y la supervisión en este ámbito.</li> </ul>

## Debilidades

- Ausencia de herramientas de CRM y planificación estratégica en ventas y SAC, afectando la retención y satisfacción de los clientes.
- Carencia de dirección, identidad y propósito organizacional, esto debido a la inexistencia de una misión de empresa y valores compartidos.
- Dificultad para establecer estrategias y objetivos claros esto debido a la falta de una visión a futuro.
- Carecen de un modelo de negocio definido y estructurado.
- La falta de un procedimiento, reglamento o protocolo para la atención de quejas y felicitaciones, así como la ausencia de una ingeniería de procesos de servicio al cliente, limita la capacidad de la empresa para gestionar adecuadamente la satisfacción del cliente.
- La incongruencia entre la información proporcionada por el dueño de Monarca y el conocimiento de los colaboradores sobre el plan estratégico de la empresa limita la alineación y efectividad de sus objetivos y acciones.
- La dependencia de un software limitado para realizar cotizaciones y llevar un registro de las mismas sugiere que solo el 33% de los colaboradores que afirman conocer un software se refiere a este sistema, lo que indica una falta de capacitación y herramientas más avanzadas en el área.
- Un 53% de los encuestados identifica la necesidad de mejorar los tiempos de entrega en Monarca, y el servicio al cliente, los canales de venta, comunicación y distribución también se consideran debilidades, con un 12% de respuestas en cada ítem.

## Amenazas

- Resistencia al cambio en la mentalidad empresarial, dificultando la adopción de nuevas estrategias y tecnologías.
- Falta de delegación de funciones y responsabilidades, lo cual puede ralentizar el crecimiento y la eficiencia.
- La toma de decisiones en inversiones, cambios operativos y abastecimiento de materia prima se realiza solo cuando surge una necesidad, lo que puede llevar a una falta de planificación proactiva y afectar la eficiencia operativa.
- La percepción de los colaboradores sobre la necesidad de contar con más herramientas de venta para atender a los clientes sugiere que la falta de estas herramientas puede afectar la eficiencia y especificidad de los procesos, poniendo en riesgo la satisfacción del cliente y la competitividad de la empresa.

Este análisis destaca las áreas clave en las que Monarca puede potenciar su éxito y aquellas que requieren atención para minimizar riesgos y aprovechar las oportunidades de crecimiento.

## CADENA DE VALOR DE PORTER

El análisis de la cadena de valor de Porter es una herramienta estratégica que permite a las empresas identificar y generar ventajas competitivas. Este modelo descompone las actividades de la organización en primarias y de apoyo, mostrando cómo cada actividad contribuye al valor para el cliente.

Según Kotler y Keller (2012, p.34), la cadena de valor “ayuda a identificar formas de aumentar ese valor, desde el diseño hasta el soporte del producto.” Así, al analizar cada actividad, las empresas pueden optimizar procesos, reducir costos y diferenciarse, maximizando su rentabilidad y competitividad.

A continuación, se muestra el análisis de la cadena de valor de Porter aplicado a Monarca.

Tabla 8: Cadena de valor de Porter

CADENA DE VALOR DE PORTER	
ACTIVIDADES PRIMARIAS	ACTIVIDADES DE APOYO
<p>Logística Interna: Con un edificio propio y maquinaria avanzada, Monarca puede coordinar y agilizar la producción internamente, reduciendo tiempos de entrega y controlando la calidad.</p>	
<p>Operaciones: Sobresalen en la fabricación de uniformes deportivos personalizados utilizando experiencia y maquinaria avanzada como impresoras de gran formato y cortadoras láser para ofrecer productos de alta calidad.</p>	<p>Infraestructura: La estructura de cinco pisos permite un control centralizado del proceso de producción, diseño y administración, un aspecto que Monarca debería destacar en su propuesta de valor.</p>
<p>Logística externa: Podría mejorarse mediante seguimiento en tiempo real o alianzas con servicios de entrega para optimizar la distribución.</p>	<p>Tecnología: Incorporar un CRM y herramientas de automatización del marketing aumentaría la eficiencia operativa y mejoraría la personalización del servicio.</p>
<p>Marketing y ventas: Es necesario fortalecer su presencia en redes sociales e implementar un sistema de CRM para mejorar la gestión de clientes y fomentar la lealtad.</p>	<p>Adquisiciones: Continuar usando insumos importados es crucial para mantener una buena relación calidad-precio, asegurando el suministro de materiales clave.</p>
<p>Servicio al cliente: La implementación de un centro de atención telefónica o protocolos mejoraría la relación y fidelización del cliente, aumentando la retención y satisfacción.</p>	

## MATRIZ BCG

La Matriz del *Boston Consulting Group* (BCG) “organiza los productos de una empresa en categorías de estrellas, vacas lecheras, incógnitas y perros, basándose en su participación y el crecimiento del mercado.” (Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15ª ed.). Pearson).

En el caso de Monarca, que se enfoca en uniformes deportivos personalizados, la matriz se podría definir de la siguiente manera:

Ilustración 3: Matriz BCG



Estrellas: Uniformes para equipos deportivos locales de alto rendimiento, caracterizados por un rápido crecimiento y una alta participación en el mercado.

Vacas Lecheras: Uniformes escolares y corporativos, donde la empresa domina en un mercado de crecimiento más lento.

Incógnitas: Uniformes destinados al mercado internacional, un segmento con potencial de crecimiento, aunque aún sin una clara participación significativa.

Perros: Productos que no se ajustan bien al entorno digital o a nuevos nichos, como los uniformes para deportes menos practicados en Costa Rica.

## OFERTA DEL PRODUCTO

Creaciones Deportivas El Monarca S.A. se dedica a ofrecer uniformes deportivos personalizados y de alta calidad, diseñados y confeccionados en Costa Rica. Esta empresa se especializa en crear uniformes a medida para equipos deportivos y eventos tanto a nivel nacional como internacional.

Entre sus principales características destacan:

**Diseño personalizado:** La compañía colabora estrechamente con los equipos para desarrollar diseños únicos que representan su identidad y valores. Desde la selección de colores hasta los detalles gráficos, cada uniforme refleja auténticamente al equipo.

**Tecnología avanzada:** Utilizan técnicas de impresión de última generación que garantizan precisión y durabilidad en los diseños, manteniendo la calidad del uniforme incluso tras múltiples lavados y un uso intensivo.

**Materiales de alta calidad:** Los materiales son seleccionados cuidadosamente y, en su mayoría, importados, asegurando uniformes que no solo tienen un buen aspecto, sino que también son cómodos y duraderos.

**Infraestructura productiva propia:** Disponen de un proceso de producción controlado desde el diseño hasta la entrega, lo que les permite adaptarse rápidamente a las necesidades de sus clientes y garantizar plazos de entrega confiables.

Atención personalizada: Su equipo ofrece un servicio al cliente personalizado, garantizando que cada cliente se sienta valorado y atendido.

Innovación constante: Creaciones Deportivas El Monarca S.A. se esfuerza continuamente por explorar nuevas técnicas y materiales que les permitan mejorar sus productos, asegurando que sus uniformes estén siempre al frente de las tendencias deportivas.

## CLAVES PARA EL ÉXITO

El éxito de Monarca se debe a varios factores, identificados a partir de entrevistas con el equipo directivo y colaboradores clave, así como del análisis interno de la empresa (Entrevista con el Gerente General, Monarca, 2024; Informe de Gestión Interna, Monarca, 2024)

1. **Infraestructura y tecnología:** La empresa cuenta con un edificio propio donde se coordinan todas las áreas de producción, desde el diseño hasta la impresión y administración. Esto les permite un control total sobre la calidad y los tiempos de entrega.
2. **Personalización y atención al cliente:** La capacidad de ofrecer productos totalmente personalizados y adaptados a las necesidades de cada cliente ha generado una fuerte lealtad y diferenciación en el mercado.
3. **Optimización de costos y calidad:** A través de una estrategia de abastecimiento eficiente, Monarca importa el 90% de sus insumos desde China, lo que les permite ofrecer productos de alta calidad a precios competitivos.
4. **Innovación continua:** La implementación de maquinaria avanzada, como impresoras de última tecnología y cortadoras láser, asegura que los productos siempre estén a la vanguardia en términos de calidad y diseño.

## ASUNTOS CRÍTICOS

**Transformación digital:** Monarca enfrenta el desafío de optimizar su presencia en plataformas digitales y redes sociales. La necesidad de una estrategia de marketing digital confiable y eficaz es clave para mantenerse a la vanguardia en un mercado cada vez más competitivo. (Informe de análisis digital, Monarca, 2024).

**Eficiencia en el servicio al cliente:** aunque Monarca ofrece productos personalizados de alta calidad, aún necesita mejorar su estructura de servicio al cliente a través de herramientas digitales como CRM y automatización de procesos para aumentar la eficiencia y la satisfacción del cliente. (Encuesta interna de colaboradores, Monarca, 2024).

**Expansión internacional:** si bien la empresa ha comenzado a expandirse a los mercados internacionales, aún necesita perfeccionar su estrategia de expansión con un enfoque en construir alianzas más sólidas y consolidar su presencia en otros países de manera sostenible. (Datos administrativos de Monarca, 2024).

## MISIÓN

La misión de una empresa define su propósito fundamental y la razón de su existencia, orientando cada decisión y acción hacia el logro de objetivos específicos. Este enunciado es esencial en las organizaciones, ya que no solo proporciona una guía clara sobre el camino a seguir, sino que también inspira y alinea a los colaboradores, estableciendo un sentido de identidad y compromiso.

Como señalan Snell y Bohlander (2013, p. 48), la misión “es el propósito básico de la organización, así como el alcance de sus operaciones. Es una declaración de la razón de ser de la organización”. Al comunicar sus objetivos y definir a quiénes pretende servir, la misión permite a una empresa diferenciarse en el mercado, fortalecer su cultura organizacional y alinear todos sus recursos y esfuerzos hacia un propósito común.

Sin embargo, en el caso de Monarca, la empresa en estudio no existe una misión formalmente establecida que guíe sus acciones. Aunque algunos colaboradores indicaron en la encuesta tener conocimiento de la misión, esta no ha sido definida oficialmente por la gerencia, lo que podría afectar su alineación estratégica y la consolidación de su identidad organizacional.

## VISIÓN

La visión de una empresa representa su aspiración futura, delineando hacia dónde se dirige y lo que espera alcanzar a largo plazo. Este enunciado es fundamental para las organizaciones, ya que inspira y motiva a los colaboradores al ofrecer una imagen clara del futuro deseado y los objetivos de crecimiento o impacto que guían su trabajo diario. Como menciona Snell y Bohlander (2013, p. 48), “la visión estratégica de la organización va más allá de la declaración de la misión para proporcionar una perspectiva acerca de hacia dónde va y lo que puede llegar a ser en el futuro”. Al definir una visión compartida, la empresa no solo alinea sus esfuerzos y recursos estratégicos, sino que también fortalece su identidad en el mercado y su compromiso con la innovación y el cambio continuo.

Es importante señalar que Monarca no cuenta con una visión formalmente establecida; aunque algunos colaboradores indicaron en la encuesta conocer la visión de la empresa, esta no ha sido definida oficialmente.

## VALORES

Los valores organizacionales son principios fundamentales que guían el comportamiento, las decisiones y la cultura de una empresa. Como señalan Triginé y Gan (2012, p. 7), “los valores son pautas que influyen y modelan la conducta. Los valores forman el corazón de la cultura, definiendo patrones que deben ser considerados por la organización como referencias colectivas sobre lo que ‘tiene valor en la empresa’”.

Al definir claramente sus valores, una empresa puede fortalecer su identidad, fomentar un sentido de pertenencia entre los empleados y construir relaciones de confianza con clientes y socios. Sin embargo, en el caso de Monarca, no hay valores formalmente establecidos que guíen el comportamiento de la empresa ni que fortalezcan su cultura organizacional. Aunque algunos colaboradores afirman conocer dichos valores, estos no han sido definidos de manera oficial.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Como eje fundamental del análisis de resultados e interpretación del diagnóstico, se plantea una unificación de ideas, obtenidas de la entrevista semiestructurada y la encuesta.

Con este ejercicio, se alcanzan dos aspectos primordiales, el primero tener un análisis basto de los objetivos de la consultoría y segundo, tener un panorama amplio de resultados unificando el punto de vista del dueño y colaboradores de la empresa Monarca.

A continuación, se detallan los resultados obtenidos.

*Tabla 9: Análisis de resultados*

ANÁLISIS DE RESULTADOS				
OBJETIVO	CATEGORÍAS	PREGUNTAS DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA	PREGUNTA DE ENCUESTA A COLABORADORES	ANÁLISIS CRUZADO DE TÉCNICAS UTILIZADAS
1. Determinar la planificación estratégica de mercadeo de la empresa Monarca, para el análisis del alcance de las acciones y uso de medios de comunicación, septiembre-noviembre 2024.	Acciones de mercadeo	4, 12	22, 23, 27	Unificando las técnicas utilizadas y su respectivo análisis, se interpreta que no existen acciones de mercadeo y además, se ven limitadas ya que existe una concepción de que Monarca es líder en el mercado costarricense por el posicionamiento y volumen de ventas y a su vez, se considera que como empresa, no tienen competencia ni amenaza. Sin embargo, una parte importante de los colaboradores identifica a Pro Sport como competencia directa. No tener un análisis de la competencia ni reconocerla, impide crear acciones de mercadeo efectivas y enfocadas en las necesidades del mercado y de la empresa. Para crear un plan de acciones, se deben tomar en cuenta las fortalezas de Monarca enfocadas en precio personalización y mejorar aspectos como tiempos de entrega en los canales de venta y comunicación.
	Uso de medios	7, 9, 12	14, 15	Los resultados obtenidos permiten identificar cuatro medios de comunicación utilizados por Monarca, que son: Facebook, Instagram, Página web y Whatsapp, siendo Facebook y Página web reconocidos como los más importantes, por lo que se conviene en un tema relevante para trabajar en el desarrollo y fortalecimiento de los mismos. Dada la tendencia de mercado y uso de medios, se hace indispensable que Monarca incursione en la parte digital con plataformas que favorezcan la planificación de acciones de mercadeo y venta. Pese a lo anterior, no existe una proyección ni un interés de asignar un presupuesto a esta necesidad.
	Planificación estratégica de mercadeo	1, 3, 5, 7, 9	9, 28	Se identifica con claridad que Monarca no cuenta con procesos de planificación estratégica en ninguna de sus áreas, incluida mercadeo. Lo anterior se concluye porque, no hay establecido un modelo que permita identificar las tendencias y necesidades del mercado y además, se trabaja sin un plan establecido de acciones de mercadeo. Con esto, se convierten en una empresa reactiva que a pesar de tener proyecciones en temas de mercadeo, ventas y servicio al cliente, no cuenta con la estructura, la planificación ni la visión estratégica para alcanzarlo.
2. Analizar el sistema de ventas y el planeamiento estratégico comercial de la empresa Monarca de manera integral, para la medición de la efectividad a nivel comercial septiembre-noviembre 2024.	Planificación de ventas	6, 8, 9	5, 8, 16	Pese a que Monarca desea alcanzar metas en rentabilidad y generación de utilidades, carece de herramientas clave como: KPI's, CRM, capacitación, metas de venta, plan de acciones de venta y definición de objetivos. No hay una planificación de las ventas ni del equipo a cargo. Respecto a la gestión de ventas, mercadeo, publicidad y uso de medios, se identifica una gran necesidad de desarrollar y ejecutar un plan de acción estratégico que favorezca los índices de venta de Monarca, así como su crecimiento y desarrollo en el mercado costarricense. Por otra parte, es necesario crear un plan de incentivos para vendedores, así como rutas, para darle estructura al área de ventas.
	Sistema de ventas	9, 10, 11	13, 24, 25, 26	Monarca no cuenta con un sistema de ventas ni una estructura departamental, asimismo carece de herramientas para realizar procesos de seguimiento de clientes, cumplimiento de metas y postventa como el CRM. Al no existir un plan que defina las metas e incentivos para los vendedores se evidencia que la empresa debe crear un modelo integral, de la mano con un programa de capacitación y materiales de apoyo para gestionar y aumentar las ventas. Así como maximizar el uso de plataformas digitales de gran alcance y potencial para ventas dado que lo que se utiliza como principales medios en la gestión de ventas son el teléfono fijo y el WhatsApp. Por otra parte, las ventas están enfocadas en los uniformes deportivos, específicamente de fútbol, dejando de lado otras disciplinas que pueden contribuir a las proyecciones de rentabilidad y utilidad de la empresa. Además, Monarca no ha explotado la necesidad de sus clientes de vender productos que solicitan y no tienen en su catálogo.
3. Identificar los procesos de servicio al cliente de la empresa Monarca, para la definición de su eficiencia septiembre-noviembre 2024.	Procesos de servicio al cliente	7, 13	5, 7, 10, 11, 12, 17, 18, 19, 20, 21	Según los resultados obtenidos, la empresa Monarca carece de manera total y absoluta de una ingeniería de procesos de servicio al cliente, lo que se evidencia con la inexistencia de políticas, reglamentos, misión, visión y valores estratégicos, que permitan el correcto direccionamiento de las acciones en servicio y atención de los clientes. De la misma manera, no existen sistemas de gestión que permitan tener un adecuado control y seguimiento de los clientes de la empresa, ni medios de contacto idóneos. Dado lo anterior, se hace indispensable crear estrategias de fortalecimiento, definición de procesos y nuevos canales que permitan a Monarca tener mejor la experiencia del cliente.

Una vez realizado en análisis unificado de las técnicas por objetivo, es necesario desarrollar también, el análisis de cada pregunta de la técnica, extrayendo fragmentos de las respuestas, para obtener un panorama más detallado de lo buscado en los objetivos y generar un conocimiento más amplio.

### **Análisis de entrevista semiestructurada**

Como parte de la recopilación de información de la empresa Monarca, se realizó una entrevista semiestructurada presencial al dueño, el cual, será identificado en esta Consultoría como “*Entrevistado 1*”. La entrevista mencionada se realizó el 25 de junio del 2024.

A continuación, el análisis por pregunta:

#### **1. ¿Cuál es el modelo de negocio?**

La empresa Monarca no tiene un modelo de negocios establecido ni definido que permita identificar y solucionar las necesidades del mercado, por el contrario, se muestra que no existe planificación ya que han desarrollado acciones a lo largo de los años, de acuerdo con lo que la empresa demanda y a raíz de eso se han dado cambios de rumbo.

“Monarca ha tenido un crecimiento atropellado, ha estado creciendo, pero no ha sido como que alguien estableció una estrategia” (Entrevistado 1: Junio, 2024).

Entiende que debe realizar modificaciones importantes en su sistema actual dentro de la empresa para alcanzar las diferentes metas que tiene en mente.

Además, se hace necesario que Monarca desarrolle planes de acción estratégicos e identificar el modelo de negocio sobre el que desea ejecutar su operación, porque es una carencia que tiene la empresa.

Él reconoce que:

“El modelo con el que estoy trabajando está muriendo” (Entrevistado 1: Junio, 2024).

Queda demostrado que el modelo de negocios no está estructurado, ni el concepto es de conocimiento de las personas que dirigen la empresa.

Además, se demuestra que no existe conocimiento de lo que conlleva un modelo de negocios, la propuesta de valor y los socios estratégicos dentro de una empresa.

## 2. **¿Cuál es la estructura administrativa de Monarca?**

Monarca es una empresa familiar dirigida por dos hermanos y un total de 50 colaboradores bajo una estructura donde los dueños dirigen la empresa y se encargan de las dos áreas de mayor relevancia en la empresa.

Se define la estructura administrativa de la siguiente manera

“Nosotros estamos dirigiendo mi hermano y yo la empresa, mi hermano se encarga mucho de la parte de ventas yo me encargo mucho de estar pendiente de la producción” (Entrevistado 1: Junio, 2024).

La empresa cuenta con departamentos de: Ventas (4 vendedores), Producción, Cobros, Recepción, Diseño gráfico, Impresión, Corte, Confección, Bordado y Empaque. Adicionalmente, tiene tercerizados el servicio de facturación y contabilidad.

Expresa que actualmente crecer no es una de sus prioridades:

“Tomamos la decisión de que no queremos crecer en Recurso Humano, queremos tomar lo que tenemos y hacer todo lo más eficiente posible” (Entrevistado 1: Junio, 2024).

Actualmente, dentro de la empresa no hay un sistema de delegación ya que al haber servicios tercerizados (específicamente de facturación, mensajería y contabilidad) y los dueños estar a la cabeza de las principales áreas, se recarga y concentra la operación en ellos.

### 3. **¿Tiene un análisis FODA hecho o identificado?**

El último análisis FODA que realizó la empresa Monarca fue en el año 2016, por lo que está desactualizado según las tendencias y necesidades de mercado del 2024 y se realizó con un enfoque de cumplir con un trámite administrativo, más que con un enfoque estratégico y comercial.

Comenta respecto a esto:

“Yo lo había hecho en el 2016 para (...) y podríamos hablar de que está desactualizado”. (Entrevistado 1: Junio, 2024).

Dentro de lo identificado, es que en el 2016 Monarca no tenía una estructura idónea; sin embargo, actualmente, ya cuentan con una infraestructura nueva y moderna, por lo que el análisis FODA mencionado, contiene información que no es funcional para la investigación y se requiere realizar un nuevo análisis.

### 4. **¿Cuál es la competencia identificada?**

La empresa Monarca no identifica competencia directa dentro del mercado costarricense en la industria de sublimación, porque, aunque hay muchas empresas de sublimación, son pequeñas en comparación con Monarca.

La competencia se percibe de la siguiente manera:

“No siento una competencia directa sino más bien lo que pasa es que la sublimación se prostituyó”. (Entrevistado 1: Junio, 2024).

Esto, según el Entrevistado 1 (junio, 2024) hace que a nivel de sublimación no se sienta un impacto, ya que los sublimadores pequeños no pueden producir el volumen que produce Monarca.

Aunque bien es cierto, esa es la percepción del dueño de la empresa, se está haciendo una invisibilización de la competencia, representando una amenaza para Monarca.

En el tema específico de confección y sublimación de uniformes deportivos, Él indica lo siguiente de algunas empresas:

“Lo que nosotros hacemos lo tienen como una división, pero les interesa más vender otras cosas”

De parte de Monarca no se percibe una amenaza con las otras empresas porque el dueño considera que es una empresa más grande, que abarca el mismo mercado que las otras empresas en mayor porción.

El dueño tiene la siguiente percepción:

“Yo creería que tengo un 2% del mercado total”

Lo anterior es una percepción ya que no existe una métrica o evaluación real que compruebe lo mencionado.

Lo anterior hace que Monarca no perciba competencia en el mercado nacional y así lo confirma:

“Como que sintamos que hay ahí una empresa con la que competimos, no, más bien nosotros robamos mercado”.

Ahora bien, existen empresas en el GAM que producen y subliman uniformes deportivos, entre las que el Entrevistado 1 mencionó: ProSport, JB, Factor textil, Vive Sport, Living, a pesar de eso considera:

“No son competencia fuerte (...) siempre ganamos concursos con ellos”. (Entrevistado 1: Junio, 2024).

Se puede concluir que Monarca se auto identifica como una empresa líder y que su posicionamiento es mayor tanto por volumen de ventas, como por reconocimiento.

#### **4. ¿Hay un plan estratégico anual en el 2024 y para el 2025?**

La empresa Monarca no cuenta con un plan estratégico actual ni con miras al futuro, más bien se enfocan a las ventas y a generar rentabilidad.

Para el entrevistado la empresa se ha atendido de la siguiente manera:

“Junto con mi hermano vamos desarrollando de acuerdo con lo que el negocio ha ido pidiendo” (Entrevistado 1: Junio, 2024).

Las inversiones, modificaciones, cambios operativos y abastecimiento de materia prima se han analizado en el momento que se ha presentado una necesidad y se ha hecho la toma de decisiones basado en lo expuesto, representando una administración reactiva y no proactiva.

#### **5. ¿Hay un plan estratégico anual en el 2024 y para el 2025?**

La empresa Monarca no cuenta con un plan estratégico actual ni con miras al futuro, más bien se enfocan a las ventas y a generar rentabilidad.

Para el entrevistado la empresa se ha atendido de la siguiente manera:

“Junto con mi hermano vamos desarrollando de acuerdo con lo que el negocio ha ido pidiendo” (Entrevistado 1: Junio, 2024).

Las inversiones, modificaciones, cambios operativos y abastecimiento de materia prima se han analizado en el momento que se

ha presentado una necesidad y se ha hecho la toma de decisiones basado en lo expuesto, representando una administración reactiva y no proactiva.

## **6. ¿Cuál es el objetivo principal del 2024?**

Para el 2024 el objetivo principal de Monarca es salir de deudas adquiridas durante el periodo de pandemia, rentabilizar la empresa y generar utilidad.

Respecto a este tema tiene la siguiente opinión:

“Hemos avanzado increíblemente, pero no hemos podido desarrollar una estrategia de ventas en pandemia y antes tenía problemas de infraestructura.” (Entrevistado 1: Junio, 2024).

Se evidencia que, además de factores externos, existe poca planificación en la empresa.

## **7. Cuál es el objetivo principal del 2025?**

Lo que Monarca busca para el 2025 es crecer en ventas, crear un *call center* para ventas y atención de clientes, reforzar las plataformas digitales, mejorar el producto a nivel visual y ejecución de campañas publicitarias y de mercadeo.

“Ahora sí, tengo la empresa al día (...), equipos de impresión listos, la infraestructura, o sea todo (...) tengo utilidad e incluso podría responder a un presupuesto.” (Entrevistado 1: Junio, 2024).

Como parte del plan es comprar materia prima en mercado internacionales para tener un buen producto para competir por calidad y no por precio.

A nivel de mercadeo y posicionamiento, se identifica un interés por incursionar la parte digital para aumentar las ventas, así como fortalecer las redes sociales.

Del tema se menciona lo siguiente:

“Yo estoy claro de algo ¿Cómo busca hoy en día la gente todo? Todo el mundo quiere respuestas por WhatsApp” (Entrevistado 1: Junio, 2024).

Lo anterior revela la necesidad de crear una estrategia integral que le permita a Monarca ordenar sus acciones para alcanzar las metas.

#### **8. ¿Tienen KPI's de venta?**

Monarca no tiene KPI's ni medición de estadísticas, ya que consideran que con la interrupción de la pandemia tener un análisis arrojaría datos irreales o poco confiables, ya que no reflejaría una realidad comercial.

Sin embargo, desde sus inicios tampoco se han definido métricas o análisis para controlar el crecimiento de ventas.

Mencionó el Entrevistado 1 (2024), antes de la pandemia él tenía un plan enfocado a salir de deudas y estabilizarse, sin embargo, no definió ninguna estrategia ni KPI's.

#### **9. ¿Monarca tiene un plan de mercadeo y ventas?**

Actualmente Monarca cuenta con un equipo de tres vendedores que realizan la gestión de ventas por contexto del cliente, no por visitas o por seguimiento post venta

En este tema relacionado a un plan de ventas, el entrevistado habla del sistema de ventas:

“(…) nadie anda tocando puertas, es visita porque son clientes de años y los llaman. No les damos seguimiento no tenemos nada de eso, todo es por teléfono y así”. (Entrevistado 1: Junio, 2024).

Se identifica que no existe una capacitación ni un paquete de apoyo para que los vendedores hagan su gestión de ventas y el sistema de la empresa es esperar a que los clientes los contacten.

Respecto a lo anterior se menciona

“Es mi responsabilidad, no están capacitados como debe de ser (…) si he fallado en eso, pero yo puedo transmitirles mucha experiencia a ellos” (Entrevistado 1: Junio, 2024).

También explica:

“A veces le cuesta ver hacia lo interno, pero aquí hay muchas cosas que aquí no se le ha puesto atención y yo soy consciente de eso”. (Entrevistado 1: Junio, 2024).

Lo anterior demuestra que no existe planificación en el área de ventas ni objetivos específicos planteados, sino más bien, las ventas buscan igualar o superar el año anterior sin metas específicas.

Por otra parte, se identifica la ausencia de un software de gestión de clientes (CRM), así como un desconocimiento del tema.

“No tengo conocimiento del alcance, nunca me he sentado a ver cómo funciona, nunca he hecho esfuerzos de ese tipo” (Entrevistado 1: Junio, 2024).

Sin embargo, Monarca según comentó el dueño, si cuenta con un software de ventas y proformas:

“Tenemos un software que me da una cuestión de ventas mes a mes”.

Por otra parte, las proyecciones de Monarca respecto a las ventas van enfocadas en dos vías, la primera vía hace referencia a:

“Tener personas con todas las herramientas para vender y producir” (Entrevistado 1: Junio, 2024).

La segunda vía se expone de la siguiente manera:

“Mi intención va a ser vender un 50% más como meta en cuatro años”. (Entrevistado 1: Junio, 2024).

Si bien es cierto hay un ideal, no existe una planificación financiera, contable y estratégica para definir un plan de acción para llevar a cabo ambas acciones, así como objetivos planteados para dirigir al equipo de ventas.

En cuanto al mercadeo, no existe una planificación estratégica ni existen un área que se encargue de los temas propios de mercadeo y publicidad, únicamente cuentan con algunas plataformas digitales como página web, Facebook, Instagram y WhatsApp.

Se refiere a lo anterior de la siguiente manera:

“Como tal que hayamos implementado una estrategia de ventas, de mercadeo nunca”. (Entrevistado 1: Junio, 2024).

Sin embargo, respecto al mismo tema él menciona:

“Lo que yo vendo lo vendo sin mercadeo alguno, ha sido una cuestión de reputación, de boca en boca, ha sido de uno que otro esfuerquito (...) Le hemos dado un rumbo a la empresa”. (Entrevistado 1: Junio, 2024).

Respecto a la gestión de ventas, mercadeo, publicidad y uso de medios, se identifica una gran necesidad de desarrollar y ejecutar un plan de acción estratégico que favorezca los índices de venta de Monarca, así como su crecimiento y desarrollo en el mercado costarricense. Por otra parte, es necesario crear un plan de incentivos para vendedores, así como rutas, para darle estructura al área de ventas.

#### 10. ¿Cómo es el proceso de ventas de Monarca?

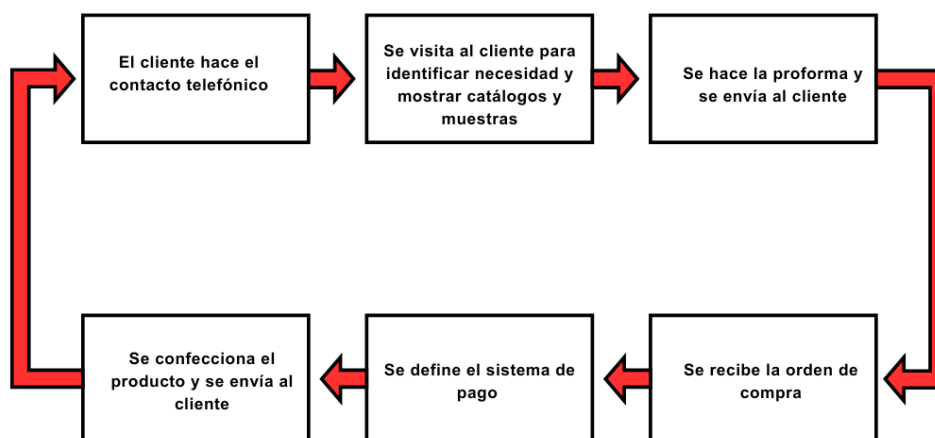
Lo conversado con el Entrevistado 1 (2024), permite identificar el siguiente proceso:

*Ilustración 4: Venta por WhatsApp*



Fuente: elaboración propia

## VENTA POR VISITA



Fuente: elaboración propia.

### 11. ¿Cuál es el producto de mayor venta en Monarca?

En la entrevista se identificó que la empresa vende diferentes tipos de uniformes: escolares, deportivos e institucionales y en cuanto a uniformes deportivos, se confeccionan de basquetbol, atletismo, voleibol y fútbol, siendo este último el más vendido, lo que es respaldado por el entrevistado:

“Vendemos de todo, pero el producto estrella es el fútbol, los uniformes de fútbol”. (Entrevistado 1: Junio, 2024).

Al ser Costa Rica un país donde el deporte del fútbol es tan importante, es el producto que los clientes más le solicitan a Monarca durante el año, tanto de equipos de primera división, como escolares y de comités de deportes.

## 12. ¿Tienen algún presupuesto pensado para implementar acciones de mercadeo y fortalecer las plataformas digitales?

Si bien es cierto en Monarca tienen claro que deben realizar esfuerzos a nivel de mercadeo, ventas y redes sociales, no tienen visualizado dentro de su presupuesto un monto para este fin.

Se define lo siguiente:

“Nunca lo hemos analizado, pero lógicamente va a ir relacionado al resultado...a no ser que yo sepa que va a ser un efecto multiplicador. Por ejemplo \$2000 contra \$30000 (...) No tendría problema en invertir unos \$2000”. (Entrevistado 1: Junio, 2024).

Se identifica un desconocimiento en temas referentes a proyectos de mercadeo y sus costos asociados.

## 13. ¿Cómo se maneja el servicio al cliente?

En temas de servicio al cliente de Monarca, el dueño asegura

“Muy pocas veces se van molestos porque uno les resuelve de alguna forma” (Entrevistado 1: Junio, 2024).

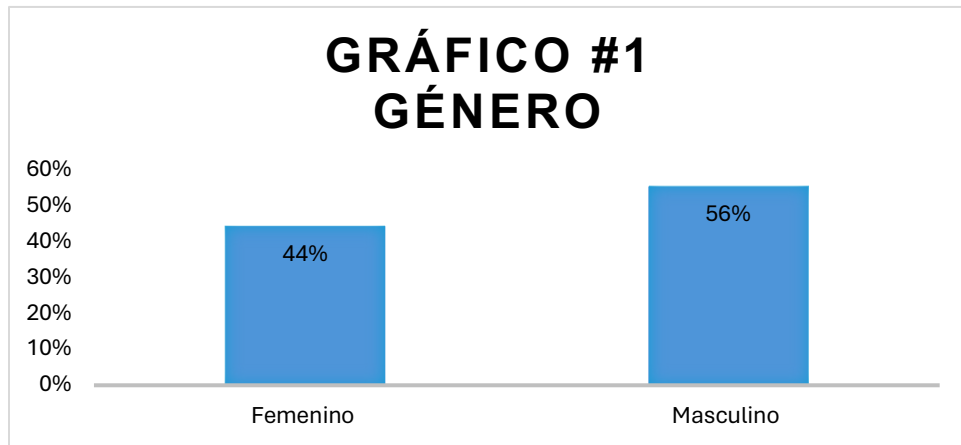
Con este aspecto se determinó que no existe un procedimiento, reglamento o protocolo para la atención de quejas y/o felicitaciones, ni una ingeniería de procesos de servicio al cliente.

## **Análisis de encuesta**

Se realiza una encuesta digital con la herramienta Google Forms y fue aplicada a los colaboradores administrativos de la empresa Monarca, se obtuvo solamente 9 respuestas. El instrumento cuenta con un total de 29 preguntas cerradas.

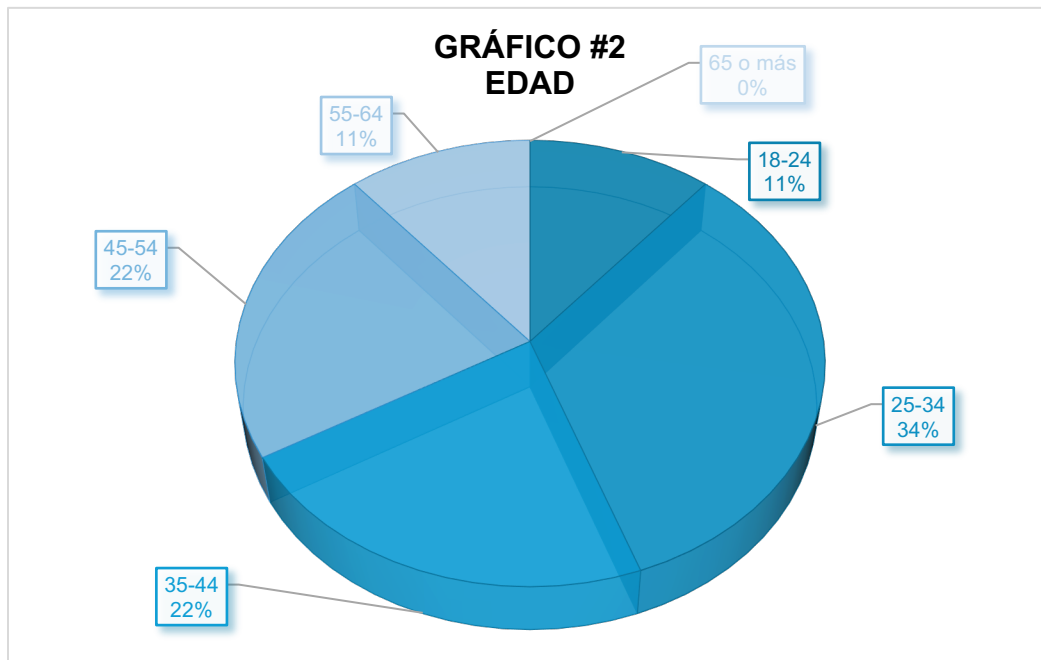
A continuación, se detallan los resultados:

Tabla 10: Gráfico 1



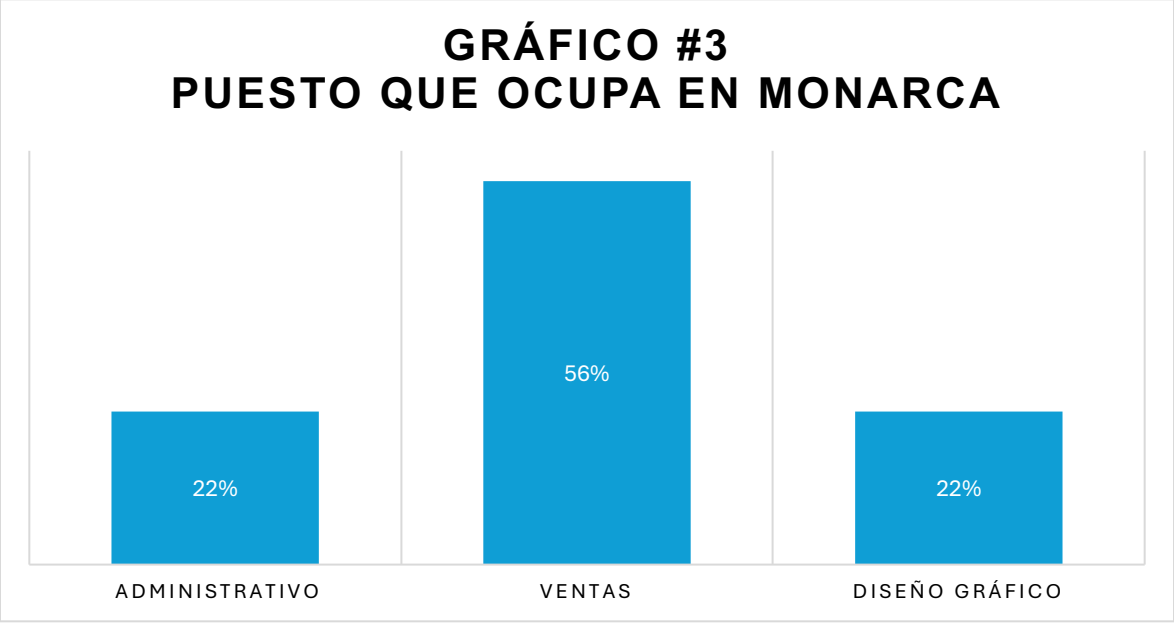
La mayoría de los colaboradores administrativos de Monarca son de género masculino, con una diferencia de 12% con el género femenino.

Tabla 11: Gráfico 2



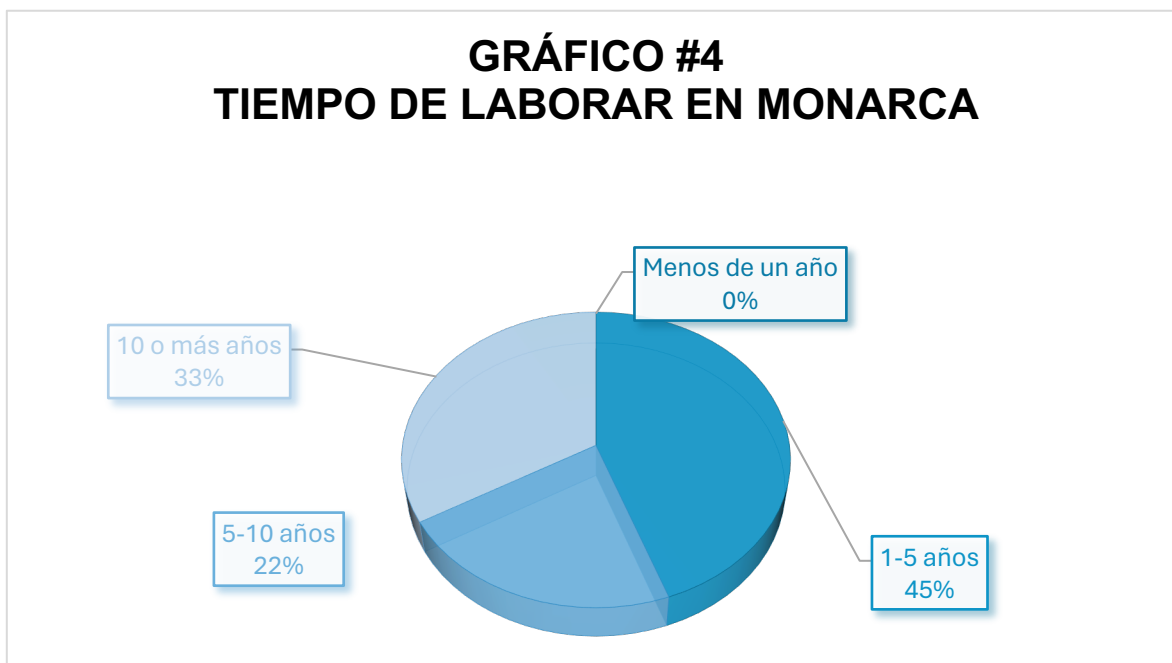
Los colaboradores de Monarca se encuentran en edades entre 25 y 54 años, siendo las personas de 25 a 34 años, la mayor cantidad, reflejado en un 34%, lo que evidencia un equipo de trabajo joven.

Tabla 12: Gráfico 3



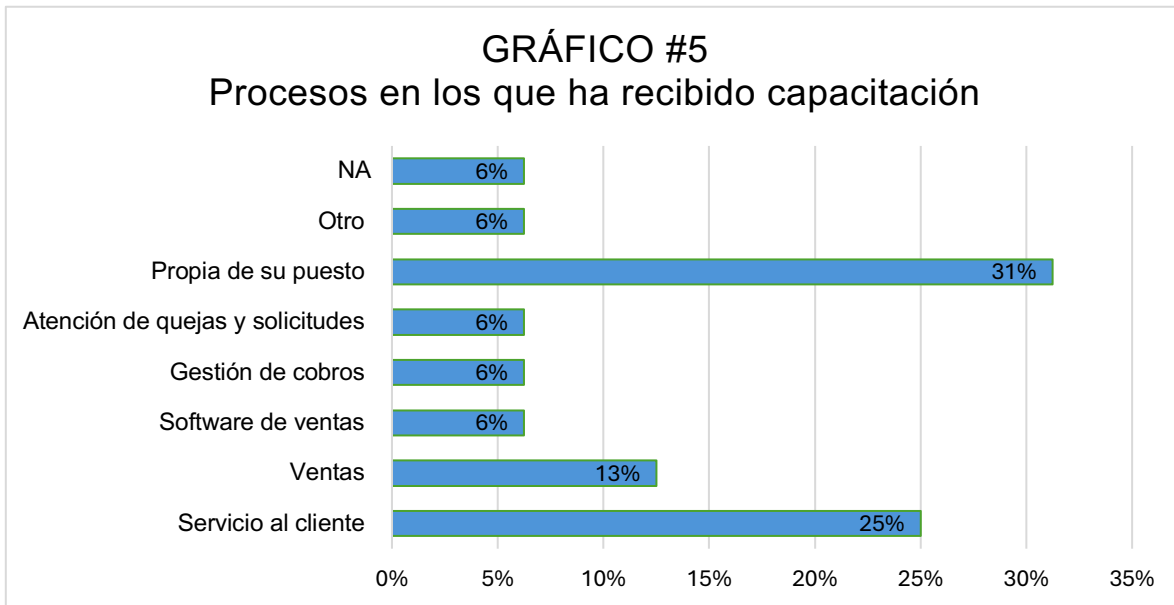
La mayor cantidad de encuestados, específicamente un 56%, pertenecen al área de ventas y en segundo lugar administrativo y diseño gráfico con representación de un 22% cada área.

Tabla 13: Gráfico 4



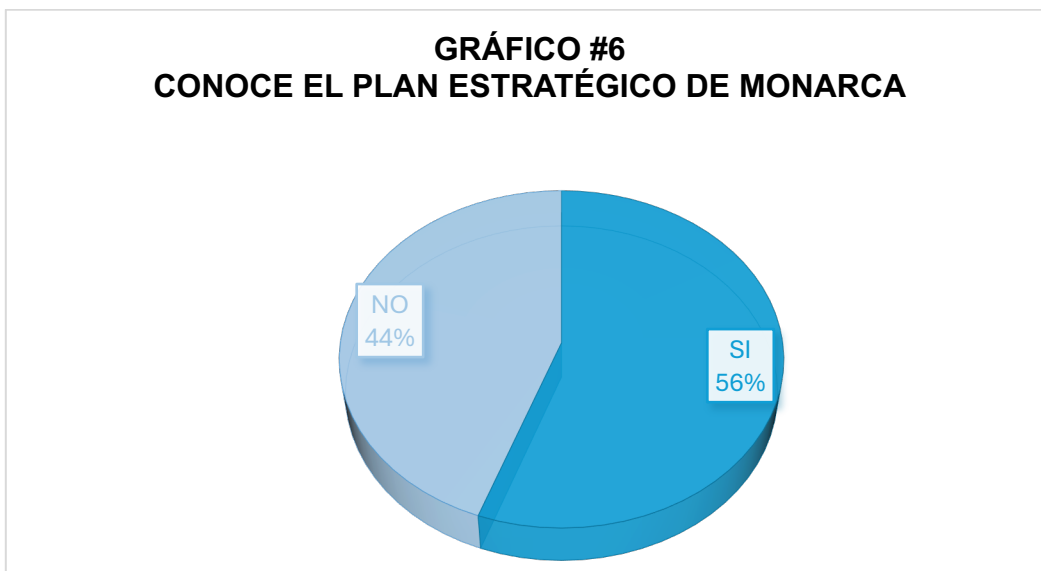
Los colaboradores de Monarca en su mayoría suman un máximo de 5 años de trabajar para la empresa representando un 45% y, en segundo lugar, 33% suman más de 10 años, lo que da como resultado una mezcla de experiencia y conocimiento.

Tabla 14: Gráfico 5



Esta pregunta de respuesta múltiple, evidencia que el proceso de capacitación que más han recibido los colaboradores de Monarca es la propia de su puesto con un 31% y servicio al cliente con un 25%, en menos medida en temas de ventas con un 13% y prácticamente nula en los demás procesos con apenas un 6% en cada tema.

Tabla 15: Gráfico 6

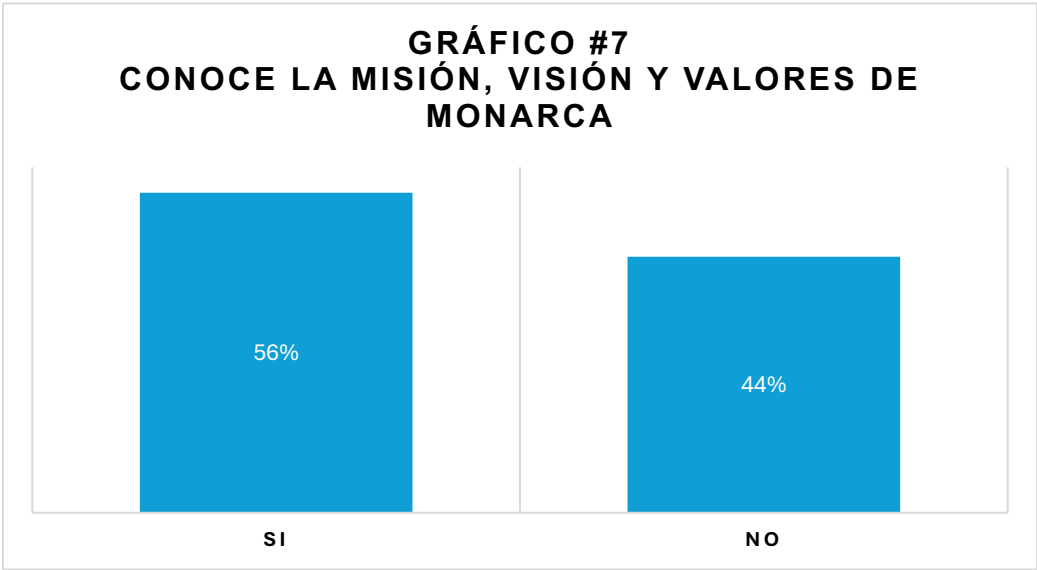


La mayoría de los colaboradores, evidenciado en un 56%, dice conocer si Monarca cuenta con un plan estratégico, mientras que menos de la mitad dice no conocer sobre este tema, a pesar de que el Entrevistado 1 (junio, 2024) en la entrevista semiestructurada, asegura no contar con esta herramienta de planificación en ningún área de la empresa.

Por su parte un 44% de los encuestados dice no conocer del tema.

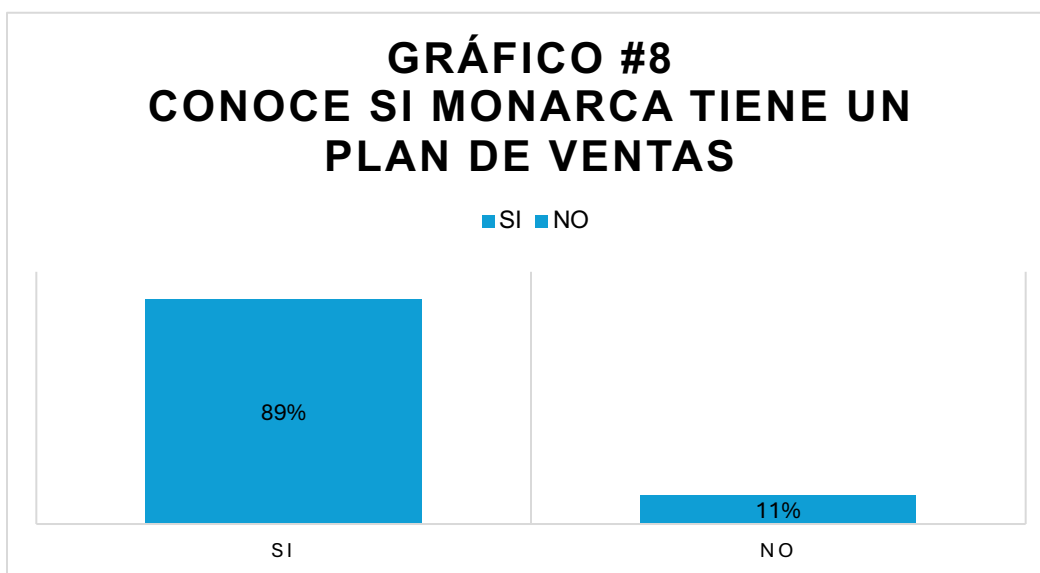
Con este análisis se concluye que la información brindada por el dueño de Monarca y el conocimiento de los colaboradores respecto al plan estratégico de la empresa, no son congruentes.

Tabla 16: Gráfico 7



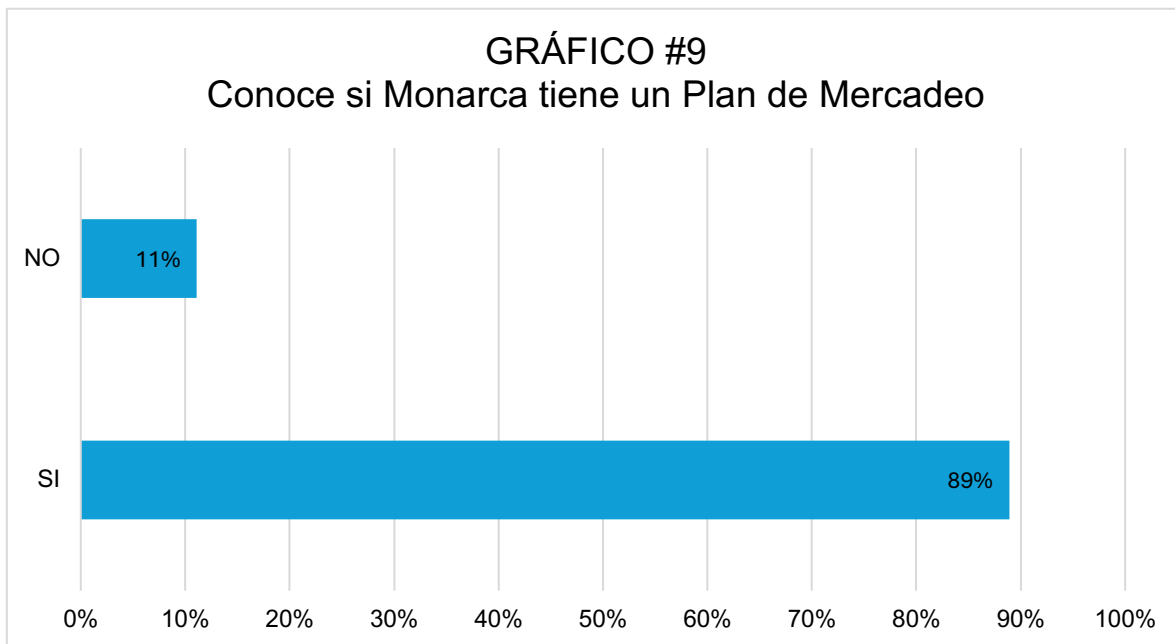
Los colaboradores administrativos de Monarca, en un porcentaje mayor al 50% indican que conocen la misión, visión y valores de la empresa; sin embargo, la empresa no tiene desarrollados estos tres aspectos. Esto evidencia un desconocimiento o bien, confusión de la información de la empresa por parte de los colaboradores.

Tabla 17: Gráfico 8



En la entrevista semiestructurada el Entrevistado 1 (junio, 2024) mencionó que Monarca no cuenta un plan de ventas, herramientas o capacitación para el equipo de trabajo de este departamento, lo que hace que la respuesta del 89% de los colaboradores no sea congruente con la realidad actual de la empresa ni con la información brindada por el dueño.

Tabla 18: Gráfico 9



Al igual que en el gráfico #8, la mayoría de los colaboradores, específicamente un 89%, indican conocer que Monarca cuenta con un plan de Mercadeo, lo que es contrario a lo explicado por el Entrevistado 1 (junio, 2024) en la entrevista realizada, donde indicó que a nivel de mercadeo:

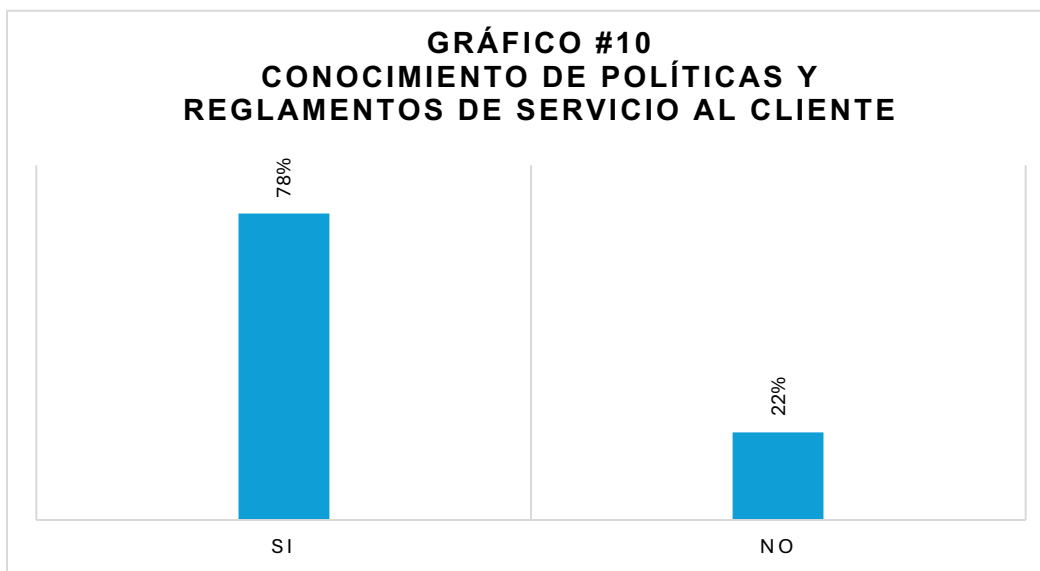
“Como tal que hayamos implementado una estrategia de ventas, de mercadeo nunca”. (Entrevistado 1: Junio, 2024).

Respecto al mismo tema Él menciona:

“Lo que yo vendo lo vendo sin mercadeo alguno, ha sido una cuestión de reputación, de boca en boca, ha sido de uno que otro esfuercito (...) Le hemos dado un rumbo a la empresa”. (Entrevistado 1: Junio, 2024).

Lo anterior evidencia que los colaboradores no tienen un conocimiento o bien, existe confusión respecto a las acciones e información de Monarca.

Tabla 19: Gráfico 10



Actualmente Monarca no cuenta con procesos establecidos a nivel interno referente a políticas o reglamentos en servicio al cliente; sin embargo, 78% de los colaboradores administrativos indican conocerlas.

Con lo anterior se interpreta que hay un desconocimiento del concepto de políticas y reglamentos.

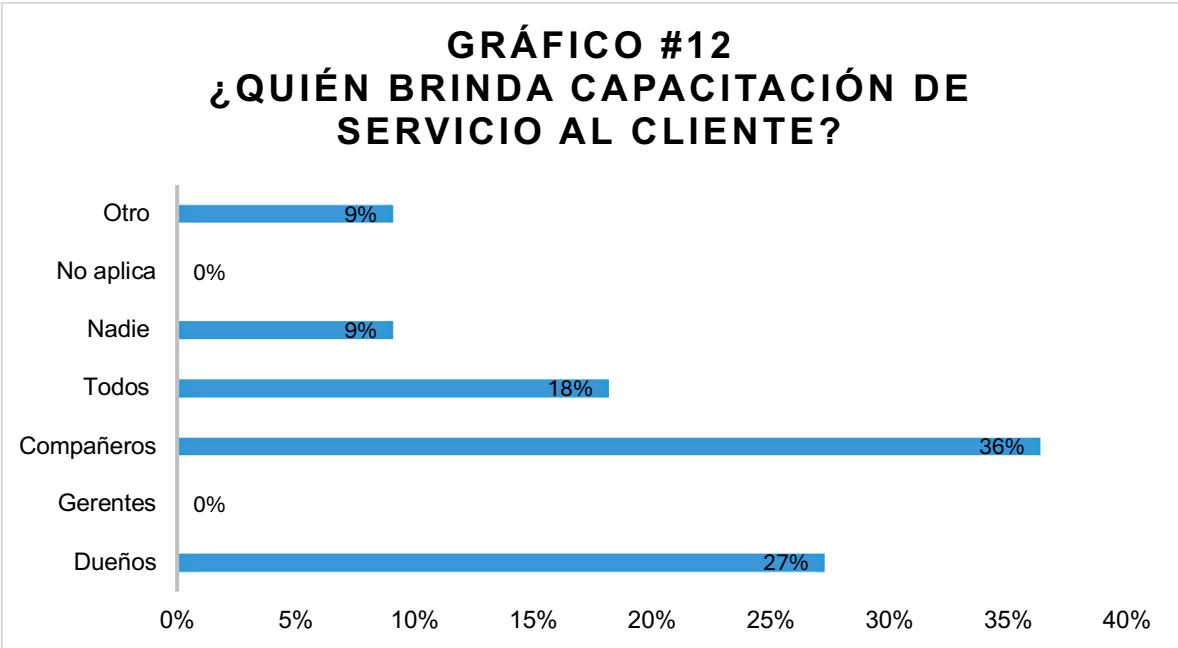
Tabla 20: Gráfico 11



Al igual que el punto anterior, se analiza que los colaboradores de Monarca interpretan que las indicaciones que se les brindan en situaciones puntuales de atención a los clientes son políticas y reglamentos de servicio al cliente.

Sin embargo, la ausencia de ingeniería de procedimientos en este tema contradice al 89% de los encuestados que indican que conocen las políticas y reglamentos del manejo de quejas y felicitaciones.

Tabla 21: Gráfico 12



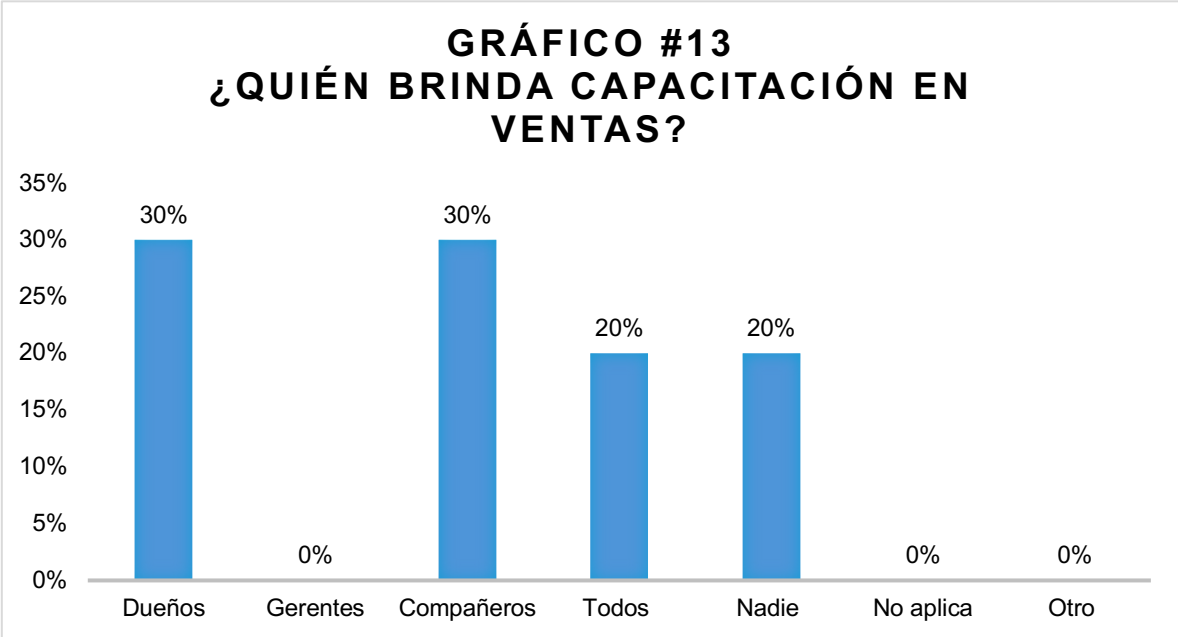
El Entrevistado 1 (junio, 2024) indicó que no contaban con un programa de capacitaciones o inducciones y eso se refleja en las respuestas de los colaboradores de Monarca, ya que un 56% indica que, en el tema de servicio al cliente, la capacitación es brindada por sus compañeros mientras que el 27% indica que es brindada por los dueños de la empresa.

En menor medida, con un 9%, se observa que hay colaboradores que no han recibido ningún tipo de capacitación en servicio al cliente.

Esta pregunta contenía la opción de “Otros”, en la cual se mencionó que son capacitados por teléfono o WhatsApp.

Lo anterior evidencia que administrativamente no existe una estructura ni una planificación que unifique el Servicio al cliente y las acciones respectivas a este tema.

Tabla 22: Gráfico 13

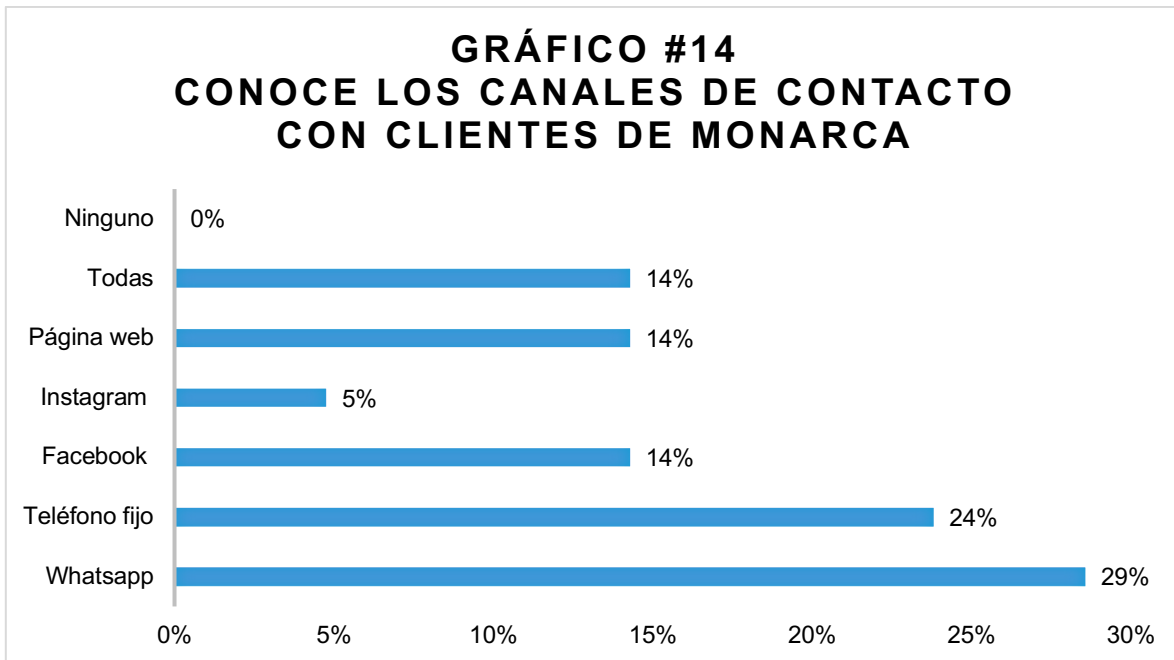


En el tema de ventas, la capacitación (según los encuestados) ha sido recibida por compañeros en un 30% y por dueños en la misma medida, es decir 30% y en menor medida, específicamente 20% para cada rubro se indica que todos lo han capacitado e incluso que no ha sido capacitado en el tema.

Lo anterior evidencia al igual que en el gráfico #13 que Monarca no tiene planificación en temas de capacitación, además de no contar con protocolos establecidos para la gestión de ventas.

Con esto, se interpreta que el área de ventas no tiene planificación, seguimiento ni una estructura adecuada ni un plan de ventas que permita alcanzar objetivos o metas y; además, que cada vendedor hace una gestión a su modo.

Tabla 23: Gráfico 14



Los colaboradores administrativos conocen los medios de contacto que Monarca pone a disposición para ponerse en contacto con sus clientes, siendo los medios más conocidos WhatsApp con un 29% y el teléfono fijo con un 24% y el menos conocido Instagram con un 5%.

Todos (excepto el teléfono fijo) son plataformas digitales; sin embargo, los colaboradores que de una u otra manera atienden a los clientes, no tienen posicionados todos los canales como medios de contacto.

Lo anterior deja como resultado que las plataformas digitales con gran potencial para ventas y servicio al cliente no son aprovechadas ni maximizadas, lo que da una oportunidad de mejora a la empresa con beneficios a nivel de mercadeo, ventas y comunicación.

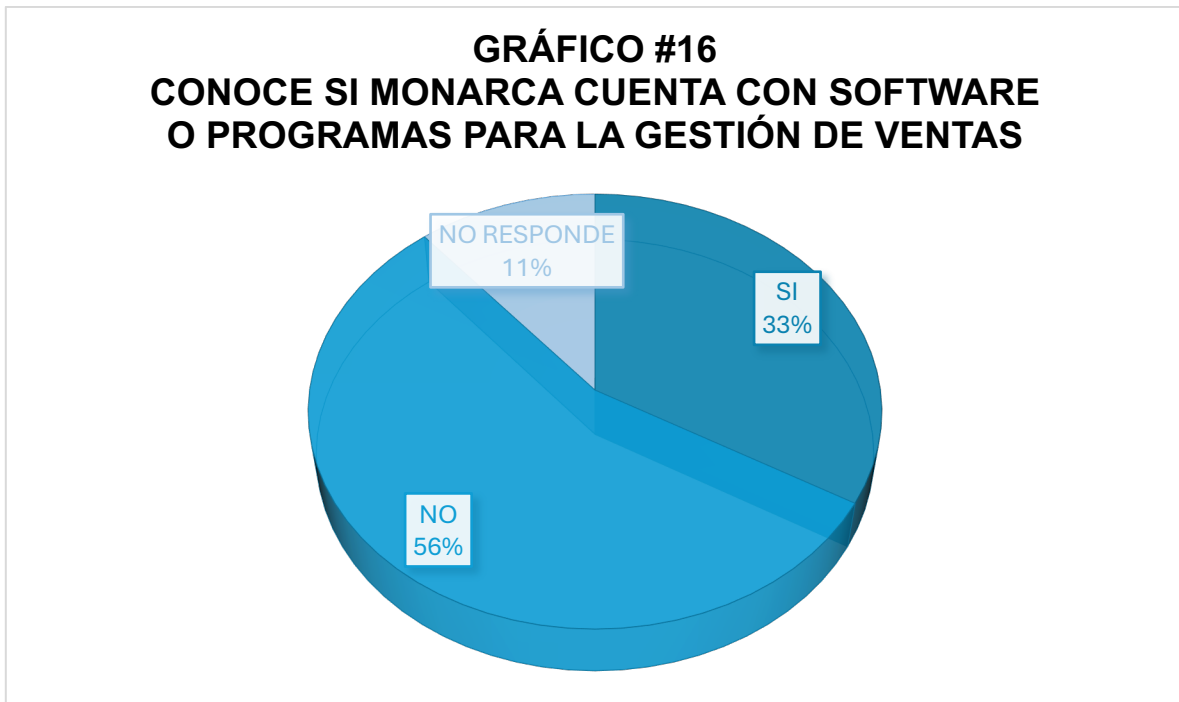
Tabla 24: Gráfico 15



Los colaboradores de Monarca afirman que reconocen el uso de plataformas digitales como medios clave para comunicarse con los clientes, siendo la página web y Facebook las más destacadas, con un 21% de reconocimiento.

Esto evidencia una oportunidad para desarrollar estrategias y planes de acción centrados en el fortalecimiento de las plataformas digitales.

Tabla 25: Gráfico 16

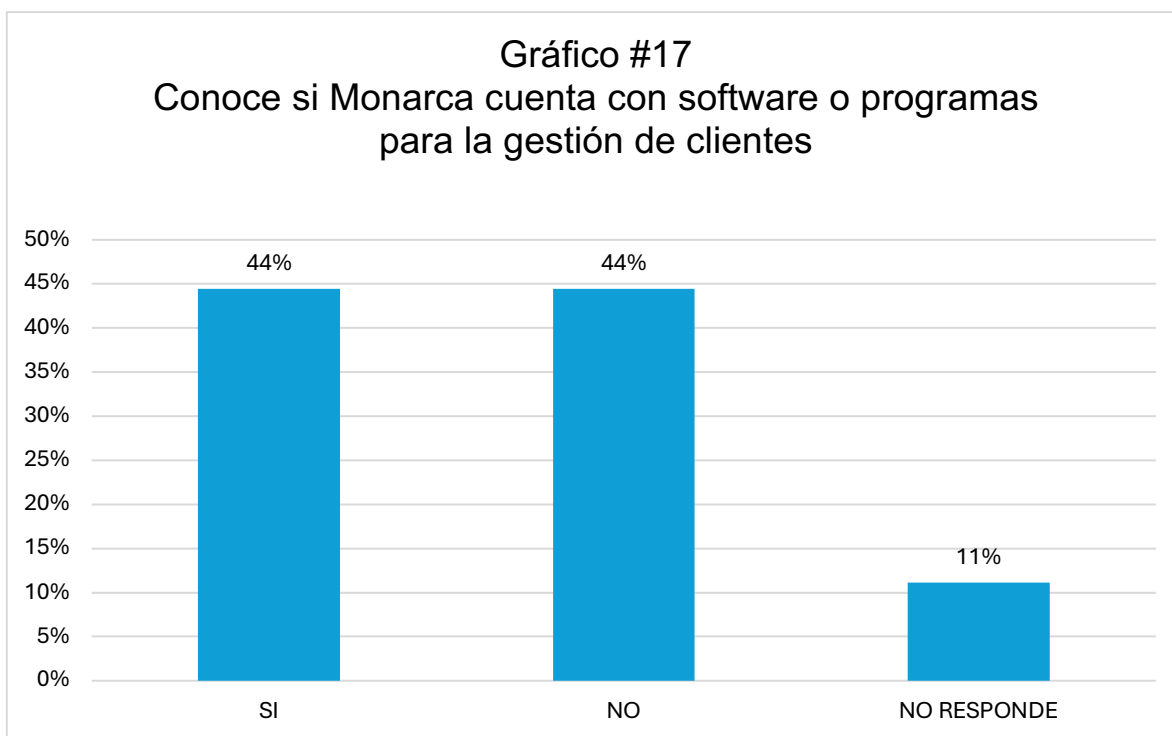


El 56% de los colaboradores menciona desconocer por completo que la empresa cuente con un software o programa para la gestión de ventas. Contradictorio a este porcentaje, un 33% indica sí conocer dichas herramientas.

Dada la contradicción de los resultados, se realizó una consulta de manera directa al dueño de Monarca, indicando éste, que no cuentan con un software para gestión de clientes ni gestión de ventas, lo que respalda el desconocimiento de los colaboradores encargados de esta área respecto a herramientas de gestión.

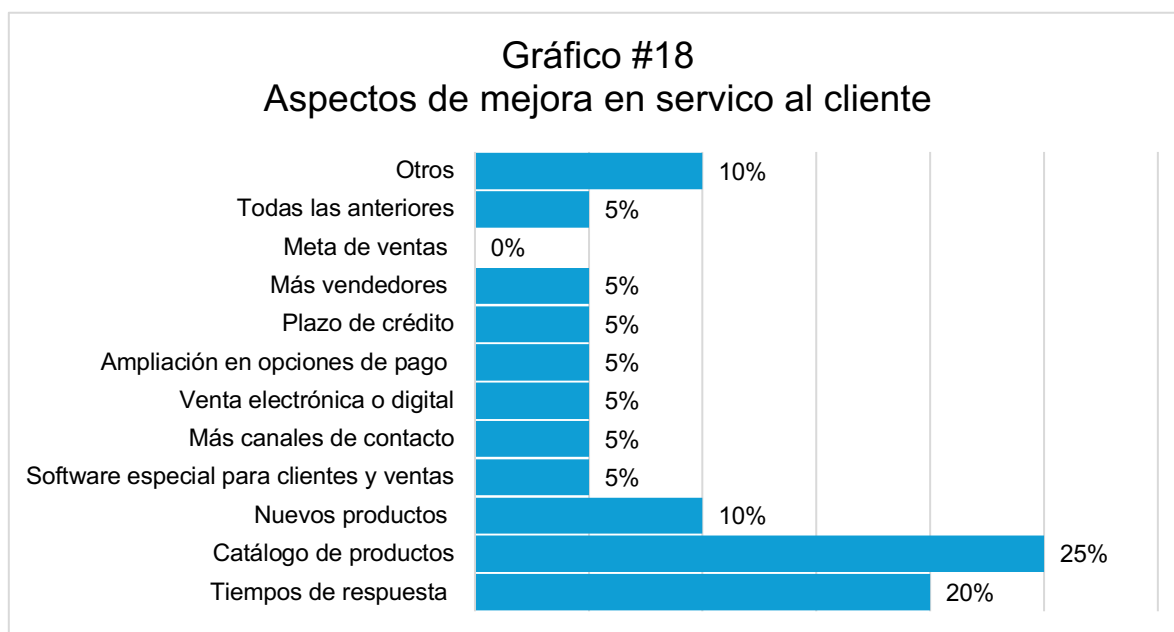
Sin embargo, también se logró obtener información con el Entrevistado 1 (junio 2024), de que Monarca tiene un sistema de cotizaciones que asigna un consecutivo para cada trámite, lo que explica el porcentaje del 33%.

Tabla 26: Gráfico 17



Unido al análisis anterior, se evidencia que el nivel de conocimiento es el mismo por lo anteriormente expuesto, con la diferencia de que conocen y desconocen del tema en el mismo porcentaje, específicamente 44% en cada ítem.

Tabla 27: Gráfico 18



Específicamente, en temas de servicio al cliente se consultó a los encuestados, mediante una pregunta de respuesta múltiple, por los aspectos de mejora que tiene Monarca, donde resalta el catálogo de productos y los tiempos de respuesta como los principales puntos.

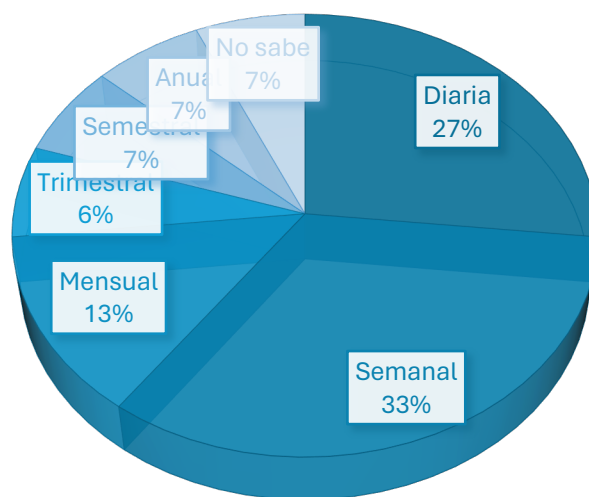
Con esto se analiza que los colaboradores de la empresa ven la necesidad de contar con más herramientas de venta para atender a los clientes y tener así procesos más eficientes y específicos.

Además, en la opción “otros”, los colaboradores mencionaron como oportunidades de mejora la capacitación y un mejor trato.

Lo anterior refleja que para Monarca es indispensable desarrollar procesos estratégicos de capacitación, así como crear procedimientos de servicio al cliente.

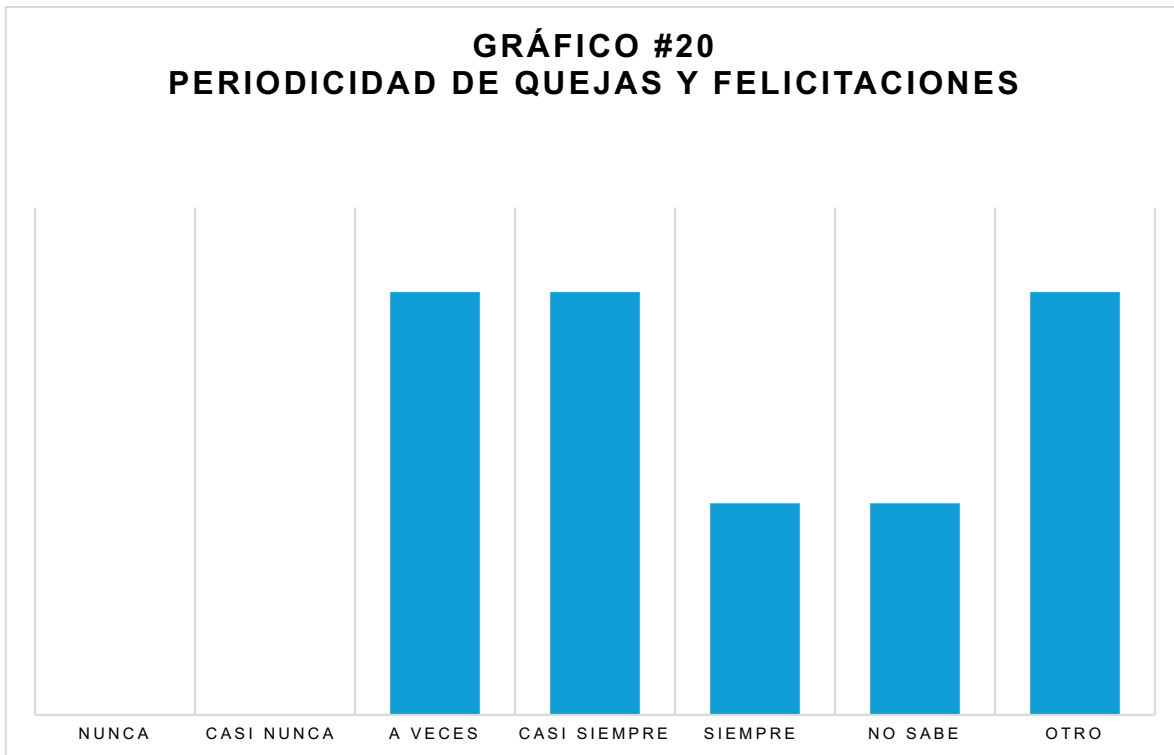
Tabla 28: Gráfico 19

## GRÁFICO #19 PERIODICIDAD DE ATENCIÓN DE NUEVOS CLIENTES



En cuanto a la periodicidad con que se atienden nuevos clientes en Monarca las opiniones son divididas, ya que 33% indica que se hace de manera semanal, 27% asegura que se atienden de manera diaria y 13% dice que es mensual.

Tabla 29: Gráfico 20

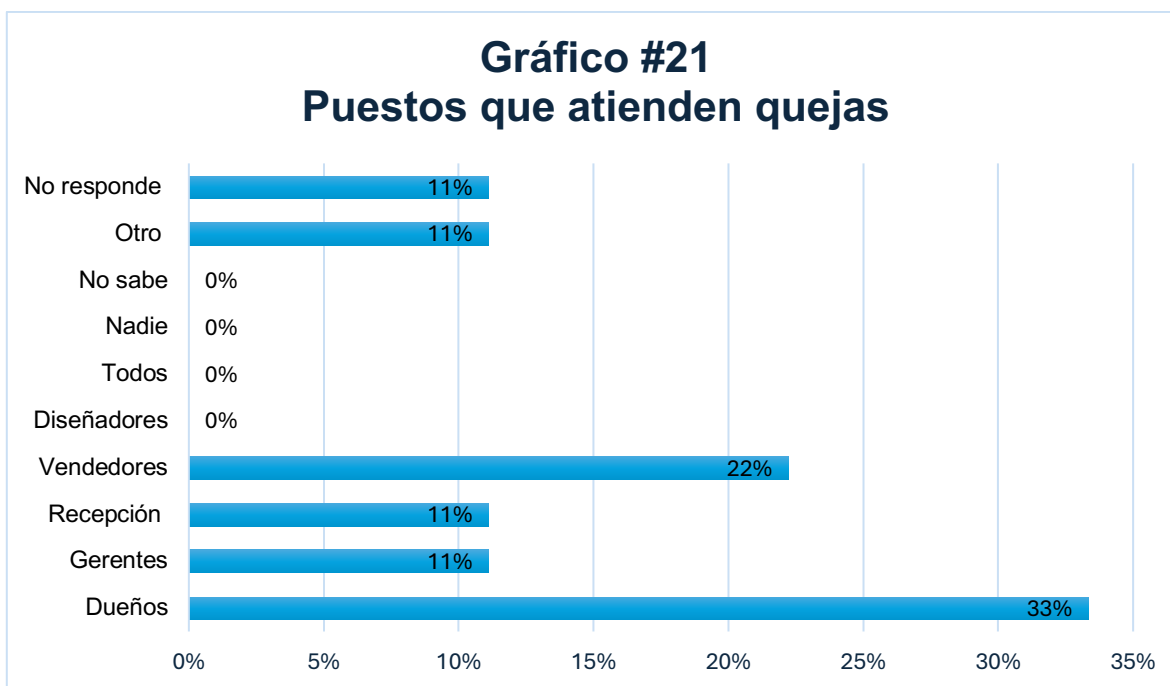


Según los encuestados, las quejas y felicitaciones se reciben a veces o casi siempre con un 25% cada respuesta. En escalas más bajas con un 13% indica que siempre se reciben y 13% desconoce la periodicidad.

Un dato interesante es el de la respuesta “Otros” que ocupa un 25% e indican que solo ingresan quejas y también se menciona que estas se resuelven rápido. En cuanto a felicitaciones se comenta que algunos clientes se toman el tiempo para hacerlas.

Se concluye que, en Monarca se reciben quejas de manera frecuente pero que se resuelven de manera eficiente, a pesar de no tener protocolos establecidos ni reglamentos respecto a este tema.

Tabla 30: Gráfico 21



Referente a las quejas y felicitaciones los colaboradores de Monarca, 33% indican que las mismas son atendidas por los dueños y 11% los gerentes que, cabe resaltar, son las mismas personas.

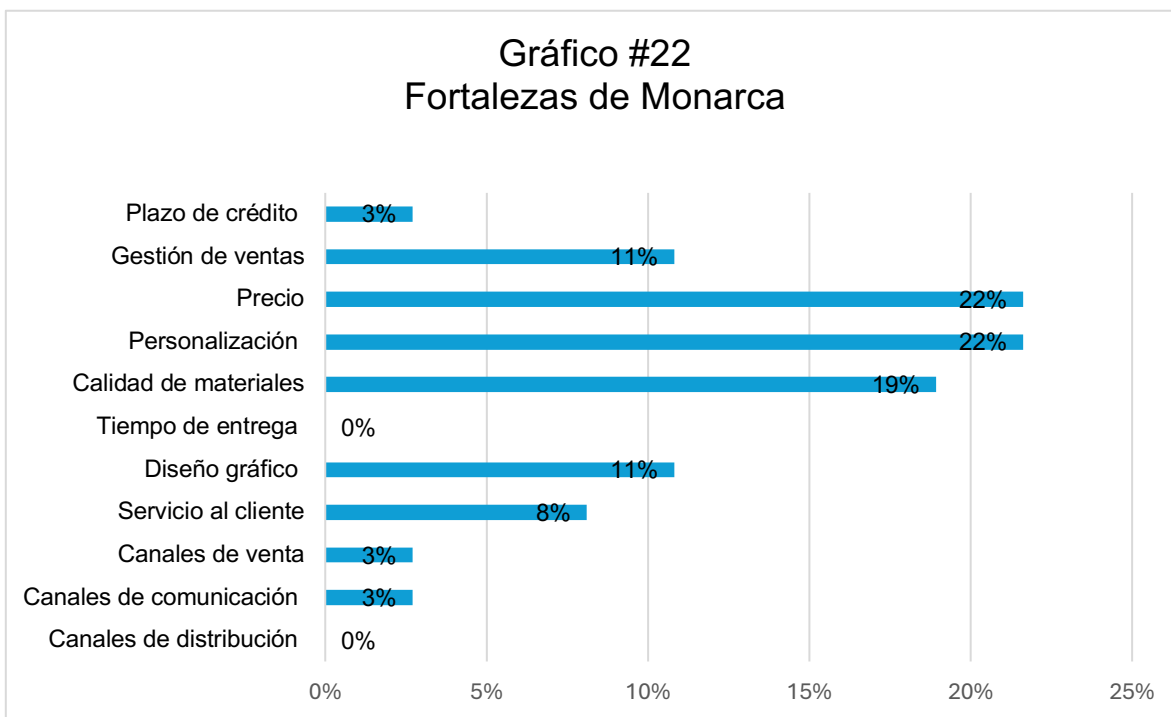
Lo anterior denota un desconocimiento de los puestos de jerarquía.

Además, 22% indica que son los vendedores quienes gestionan las quejas y 11% indicó la respuesta “Otro”, en la que cabe destacar que se comenta que las quejas las atiende “al que le toque”.

Esto demuestra una clara necesidad de creación de procedimiento y reglamentos de servicio al cliente y atención de quejas, donde se definan los roles de cada puesto.

Se concluye que no hay planificación, orden ni procesos establecidos, regulados y supervisados en este tema.

Tabla 31: Gráfico 22



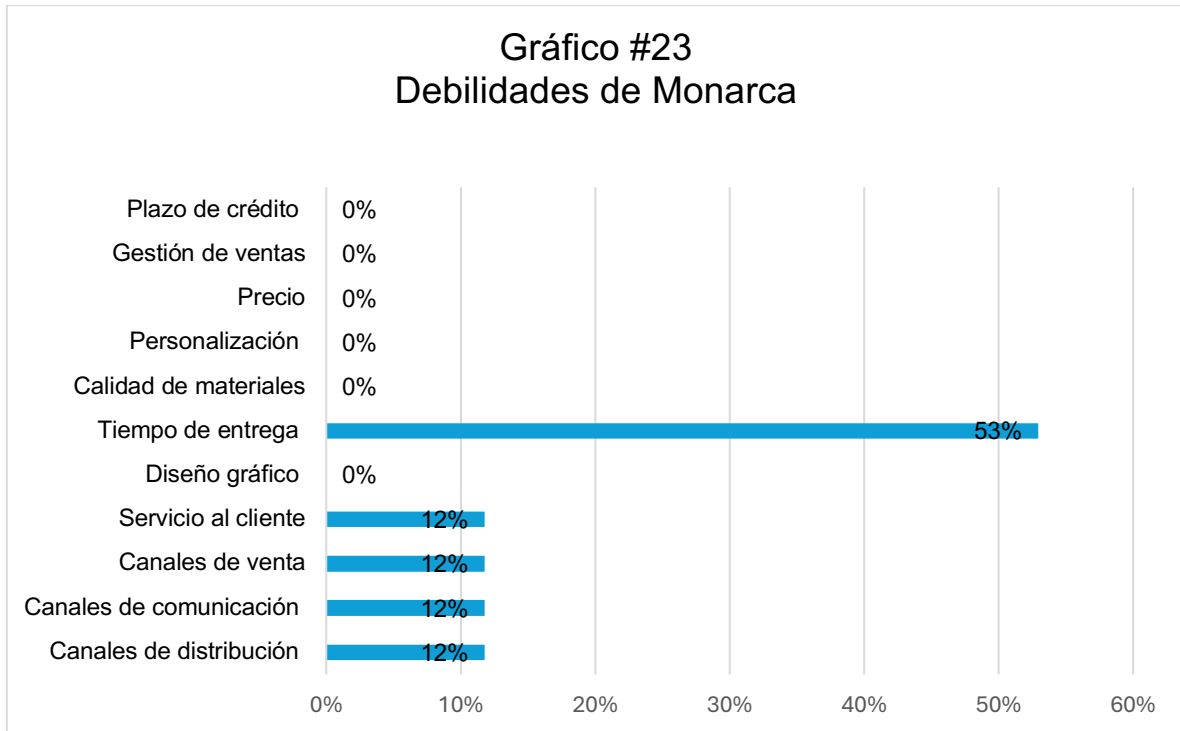
Según la pregunta de respuesta múltiple, los colaboradores de Monarca identifican como principales fortalezas el precio y la personalización con 22% de respuesta cada uno, seguido de un 19% de opiniones enfocadas en la calidad de materiales.

Con un 11% cada respuesta, se coloca en tercer lugar la gestión de ventas y el diseño gráfico.

Solo un 8% considera que el servicio al cliente es una de las fortalezas de la empresa.

Dentro de las fortalezas más bajas, resaltan los canales de comunicación, los canales de venta y los plazos de crédito con un 3% cada respuesta.

Tabla 32: Gráfico 23



En cuanto a las debilidades de la empresa Monarca, y mediante una pregunta de respuesta múltiple, se obtiene como resultado que el 53% de los encuestados considera que la empresa debe mejorar los tiempos de entrega.

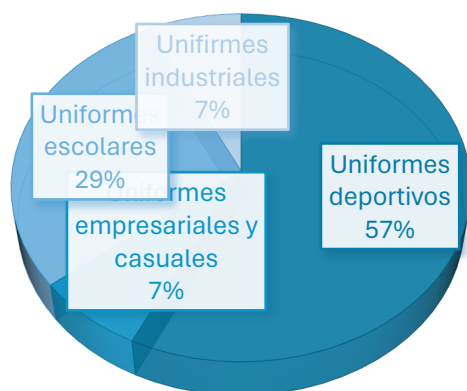
También se ve como una debilidad de la empresa el servicio al cliente, los canales de venta, los canales de comunicación y los canales de distribución con un 12% cada ítem.

Otras de las opciones brindadas en la encuesta no fueron elegidas por los colaboradores.

Lo anterior brinda a Monarca un parámetro para identificar los aspectos en los que puede mejorar para tener una gestión más efectiva y crear así, un plan de acción acorde a las necesidades reales.

Tabla 33: Gráfico 24

## GRÁFICO #24 PRODUCTOS MÁS VENDIDOS EN MONARCA



Los productos más vendidos por Monarca son:

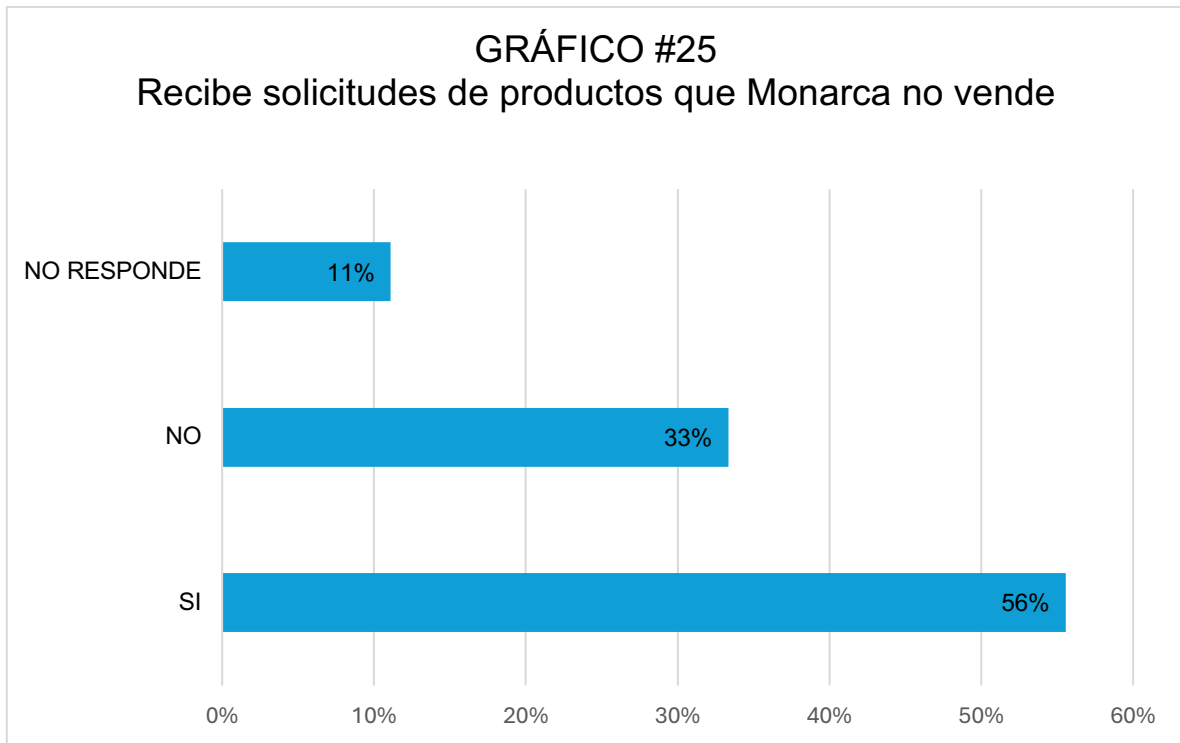
57% Uniformes deportivos

29% Uniformes escolares

7% Uniformes industriales

7% Uniformes empresariales y casuales

Tabla 34: Gráfico 25



Según los encuestados, el 56% si ha recibido solicitudes de parte de los clientes para comprar productos que Monarca actualmente no vende, mientras que el 33% no ha tenido esta experiencia. El 11% prefirió no responder a la pregunta.

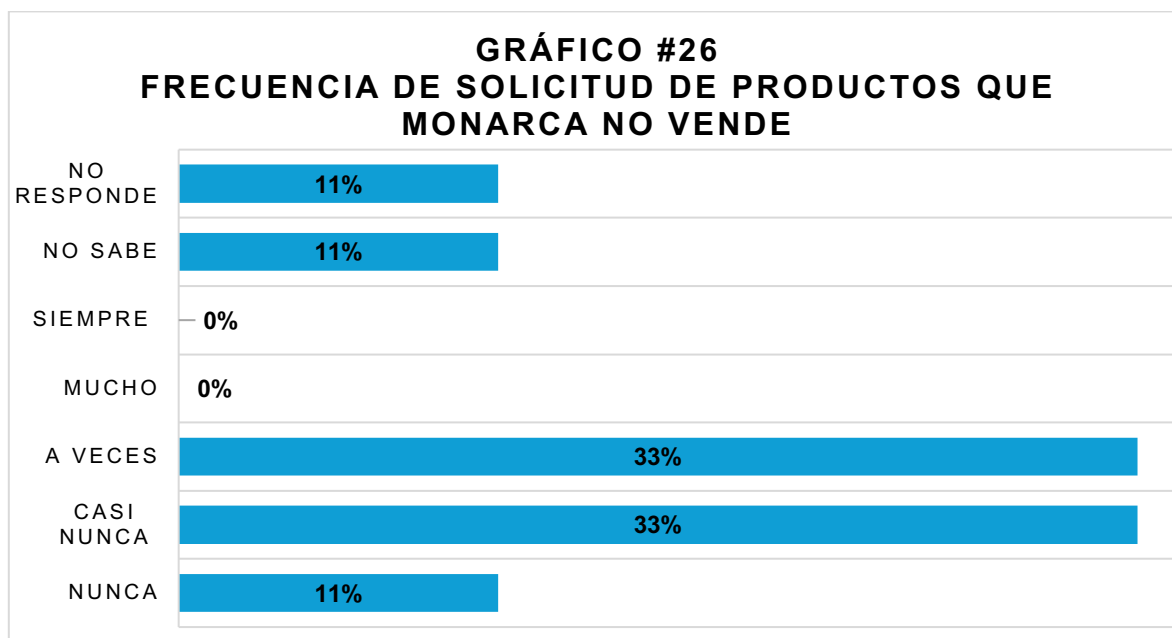
Tabla 35: Cuadro de productos que Monarca no vende

CUADRO #1
<b>PRODUCTOS QUE MONARCA NO VENDE SOLICITADOS POR LOS CLIENTES</b>
Uniformes de baseball
Uniformes de gimnasia
Variado
Lanyard
Uniformes de triatlón
Uniformes de natación
Productos promocionales
Bolas de fútbol
Guantes

En este cuadro se identifican las necesidades del mercado que compra uniformes deportivos en cuanto a productos que le gustaría adquirir en una empresa de confección y sublimación de uniformes deportivos, según lo indicado en la encuesta por los colaboradores administrativos de la empresa Monarca.

Lo anterior representa un insumo para analizar la capacidad de Monarca de ampliar su catálogo de productos, ganar segmentos de mercado, aumentar sus ventas y penetrar a nuevos mercados.

Tabla 36: Gráfico 26

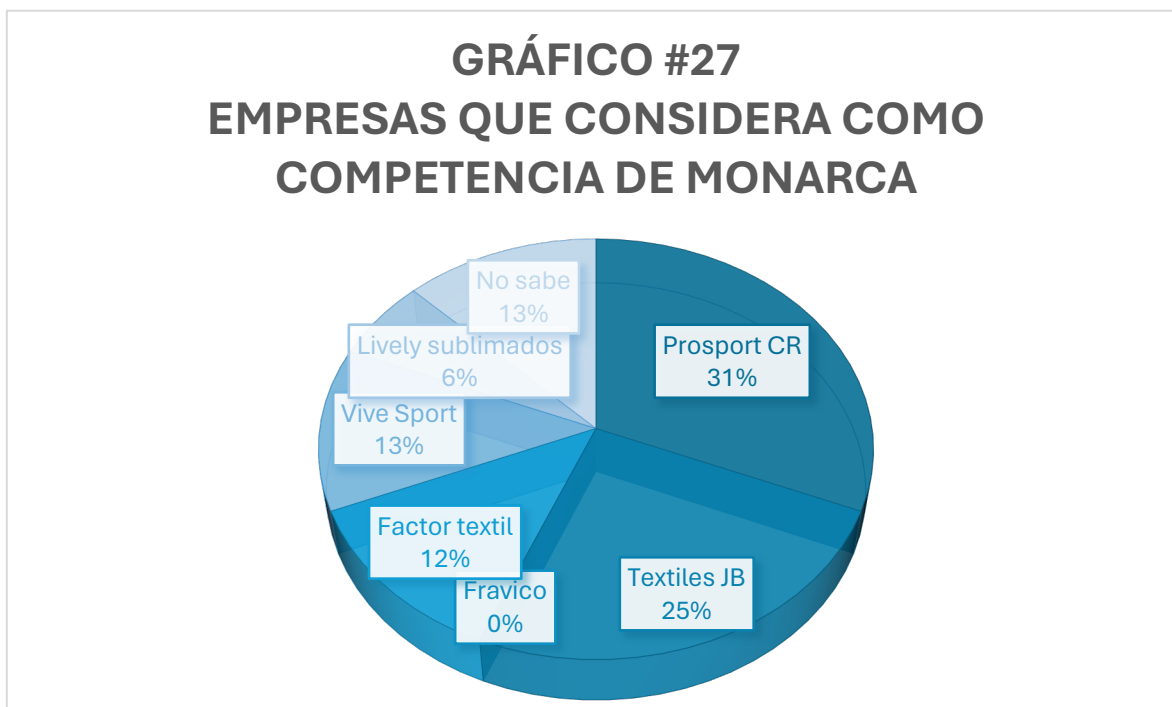


Para identificar cada cuánto los clientes de Monarca solicitan productos que no están en el catálogo, se preguntó a los encuestados por la periodicidad con que recibe estas solicitudes y en porcentajes iguales respondieron que a veces y que casi nunca, con un 33% cada respuesta.

Por otra parte 11% respondió que nunca, 11% que no sabe y 11% prefirió no responder a la pregunta.

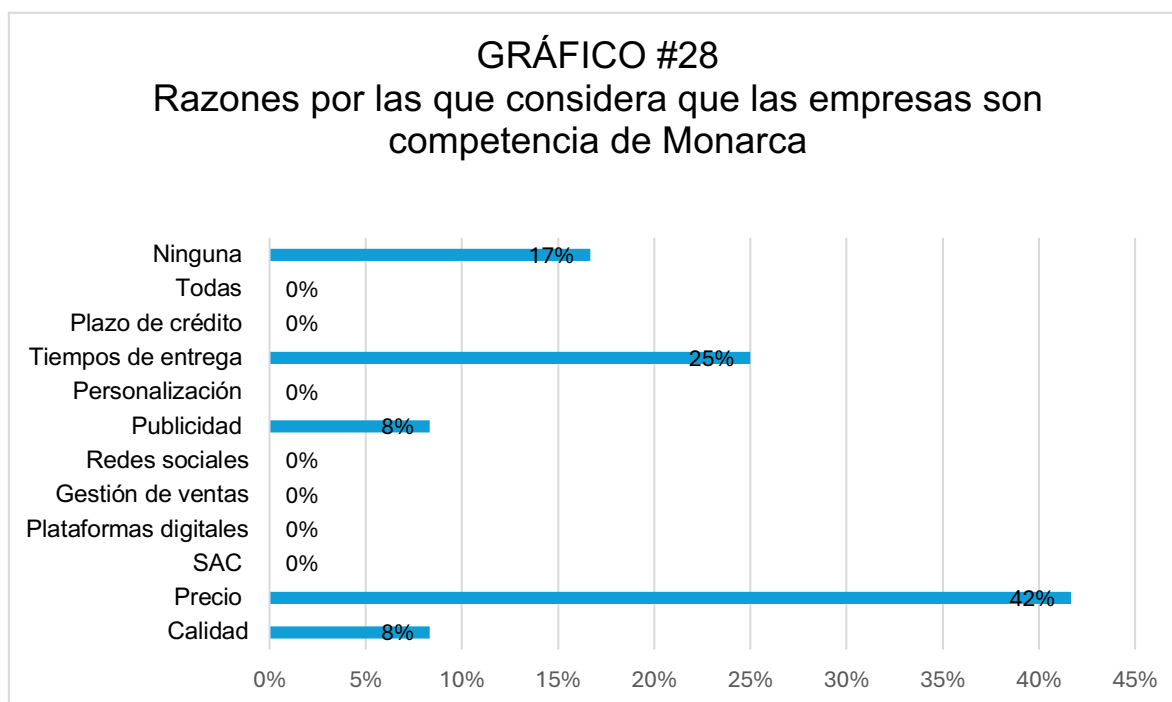
Con estos resultados, se interpreta que la solicitud de productos que Monarca no tiene en su catálogo no es algo frecuente.

Tabla 37: Gráfico 27



La empresa que es percibida como una competencia directa de la empresa Monarca respaldado con el 31% de las respuestas es Prosport, seguida de Textiles con un 25%, Vive Sport con un 13%, Factor textil con un 12% y finalmente Lively sublimados con un 6%.

Tabla 38: Gráfico 28



En la misma línea del gráfico anterior y con el fin de determinar las razones por las que se considera que las empresas mencionadas tienen competencia, 42% se refirió al precio, 25% al tiempo de entrega, 8% a la calidad y otro 8% a la publicidad.

Lo anterior evidencia que Monarca debe competir en el mercado principalmente en precio y tiempos de producción.

### **Análisis comparativo**

El benchmarking es una herramienta estratégica esencial para fomentar el crecimiento y la competitividad en sectores altamente competitivos. Analizar a las empresas líderes permite acceder a información valiosa sobre mejores prácticas, innovaciones tecnológicas y estrategias comerciales que han impulsado su éxito. En el caso de Monarca, este proceso cobra especial importancia, ya que el gerente ha identificado a los principales competidores del sector, facilitando un análisis comparativo directo. Este análisis no solo promueve la mejora continua al identificar oportunidades de mejora, sino que también permite optimizar las

estrategias de ventas, marketing y digitalización, consolidando la posición competitiva de Monarca y alineando sus objetivos con los estándares más elevados del mercado.

Como señala García (2013), “el análisis y el conocimiento del entorno son las mejores herramientas para la formulación de estrategias eficientes y exitosas” (p. 26). Esto subraya la importancia de este análisis para transformar las debilidades y áreas de oportunidad de Monarca en fortalezas estratégicas.

Además, se ha realizado una revisión documental para identificar otras empresas influyentes en el sector de sublimación, más allá de las competidoras señaladas por el gerente. Este análisis proporciona información clave sobre los puntos fuertes y áreas de mejora de cada una, que servirá como base para formular una propuesta estratégica sólida y orientada al éxito de Monarca.

A continuación, se presenta el análisis comparativo, elaborado a partir de una investigación documental que incluye consultas a sitios web, redes sociales y materiales promocionales de las principales empresas competidoras. Asimismo, se emplea la metodología de benchmarking para analizar los datos recopilados sobre marcas destacadas, como Patrick, Lotto, Umbro y Pro Sport Costa Rica.

Este análisis se alinea con los objetivos específicos de la investigación y se fundamenta en metodologías reconocidas, como el análisis FODA y la cadena de valor de Porter. Además, se complementa con referencias académicas y guías prácticas sobre benchmarking en la industria textil, siguiendo los enfoques de autores como Kotler y Keller (2016) y Mejía y Nava (2018):

#### **1. Uniformes Monarca:**

- **Página web:** [uniformesmonarcacr.com](http://uniformesmonarcacr.com)
- **Puntos fuertes:** Ofrece un enfoque integral en la fabricación y diseño de uniformes personalizados. La infraestructura de cinco pisos es un activo único que permite mayor control de calidad y eficiencia en la producción. Su

presencia en múltiples sectores, como el deportivo y el corporativo, le otorga una ventaja competitiva.

- **Áreas de oportunidad:** Aunque la empresa ofrece un servicio integral, su presencia digital es limitada. Fortalecer el marketing digital, con mayor presencia en redes sociales como Instagram y TikTok, podría aumentar significativamente su visibilidad, especialmente entre públicos más jóvenes.

## 2. Pro Sport Costa Rica

- **Página web:** <https://www.instagram.com/prosportcostarica/?hl=es-la>, Instagram
- **Puntos fuertes:** Pro Sport ha logrado consolidarse como un referente en la personalización de ropa deportiva, con una presencia activa y efectiva en Instagram. Su estrategia visual y el uso de embajadores del deporte (como el jugador costarricense Aaron Solórzano) han potenciado su alcance entre el público deportivo juvenil.
- **Áreas de oportunidad:** Carecen de un sitio web y de una tienda en línea. Desarrollar una plataforma digital que permita a los clientes ver productos, personalizarlos y hacer pedidos en línea podría mejorar su capacidad de ventas y aumentar su competitividad.

Tabla 39: Logo y Referencia de producto de Pro Sport CR

Logo	Referencia de Producto
	

### 3. Grafia

- **Página web:** <https://grafia.cr/productos/uniformes-de-baloncesto, grafia.cr>
- **Puntos fuertes:** Enfocados en la calidad de la sublimación y en la personalización de los uniformes, Grafia tiene un sitio web bien estructurado que facilita la experiencia del usuario y resalta los beneficios de sus productos. Además, la empresa pone énfasis en la durabilidad y el acabado de sus productos.
- **Áreas de oportunidad:** Su presencia en redes sociales es limitada, lo que reduce su alcance en audiencias más jóvenes. Además, podrían mejorar su estrategia de contenidos, incluyendo testimonios de clientes, estudios de caso y tutoriales sobre sus procesos de producción.

Tabla 40: Logo y Referencia de producto de Grafia

Logo	Referencia de Producto
 The logo features the number '15' in a gold, 3D-style font with 'AÑOS' written in smaller gold letters below it. To the right, the word 'GRAFIA' is written in a bold, black, sans-serif font.	 Three soccer jerseys are displayed against a light blue background. The first jersey is teal with 'VIPERS' and the number '15' on the front. The second is a plain teal jersey with the number '15' on the back. The third is a teal jersey with 'NOMBRE' and the number '15' on the back. All jerseys are paired with black shorts.

#### 4. Arte Textil

- **Página web:** [https://www.uniformesartetextil.com/cat28\\_uniformes-de-futbol-CALIDAD-ALTA](https://www.uniformesartetextil.com/cat28_uniformes-de-futbol-CALIDAD-ALTA), [uniformesartetextil.com](https://www.uniformesartetextil.com)
- **Puntos fuertes:** Se destacan en la fabricación de uniformes de fútbol de alta calidad, con especial énfasis en la durabilidad de los materiales. Ofrecen un catálogo amplio de opciones de personalización en diseños deportivos, lo que les permite adaptarse a las necesidades del cliente.
- **Áreas de oportunidad:** Su página web podría ser visualmente más atractiva y optimizada para la conversión de visitas en clientes. La incorporación de un blog o de contenido relacionado con tendencias en uniformes deportivos y tecnología textil podría mejorar su presencia en el sector.

Tabla 41: Logo y Referencia de producto de Arte Textil

Logo	Referencia de Producto
	

## 5. Textiles JB

- **Página web:** <https://textilesjb.com>
- **Puntos fuertes:** Textiles JB tiene una oferta variada de uniformes industriales y deportivos, con un fuerte enfoque en la sublimación. Ofrecen productos hechos a medida y resaltan por su servicio de atención personalizada.
- **Áreas de oportunidad:** Al igual que varias de las empresas competidoras, su presencia en redes sociales es débil. Aumentar la frecuencia y calidad del contenido en plataformas como Instagram y Facebook podría atraer nuevos segmentos de clientes.



Tabla 42 Logo y Referencia de producto de Textiles JB

Logo	Referencia de Producto
	

## 6. Aqua Industria

- **Página web:** <https://www.instagram.com/aquaindustriacr/?hl=es>
- **Puntos fuertes:** Especializados en la sublimación de productos promocionales y uniformes, su estrategia en Instagram ha sido clave para mostrar sus diseños creativos y captar la atención de una audiencia más amplia. Tienen una ventaja en cuanto a su capacidad para generar contenido visual impactante.
- **Áreas de oportunidad:** Especializados en la sublimación de productos promocionales y uniformes, su estrategia en Instagram ha sido clave para mostrar sus diseños creativos y captar la atención de una audiencia más amplia. Tienen una ventaja en cuanto a su capacidad para generar contenido visual impactante.

Tabla 43: Logo y Referencia de producto de Aqua Industria

Logo	Referencia de Producto
	

## 7. Living

- **Página web:** <http://livingsportcr.com/>
- **Puntos fuertes:** Se especializan en la confección de uniformes deportivos con un enfoque en la sublimación de alta calidad, lo que garantiza productos duraderos y visualmente atractivos. Ofrecen uniformes para una amplia gama de deportes, lo que les permite cubrir diferentes nichos dentro del mercado deportivo.
- **Áreas de oportunidad:** Su presencia digital es limitada; aumentar el contenido en redes sociales y optimizar su página web con más opciones interactivas ayudaría a mejorar su posicionamiento en el mercado. Podrían beneficiarse de incluir más recursos visuales en su sitio web para mostrar sus procesos y productos de manera más atractiva para los clientes potenciales.

Tabla 44: Logo y Referencia de producto de Living

Logo	Referencia de Producto
	

## 8. Vive Sport

- **Página web:** <https://vivesportscr.com/>
- **Puntos fuertes:** Capacidad de producir uniformes deportivos a gran escala con un enfoque en la personalización mediante sublimación. Poseen un fuerte enfoque en la calidad de los materiales y la resistencia de los productos, lo que los hace una opción confiable para equipos deportivos.
- **Áreas de oportunidad:** Ampliar su presencia en redes sociales y mejorar la interacción con los usuarios mediante contenido más frecuente e interactivo. Podrían agregar una tienda en línea o un cotizador de productos en su sitio web para facilitar el proceso de compra y mejorar la experiencia del usuario.

Tabla 45: Logo y Referencia de producto de Vive Sport

Logo	Referencia de Producto
	

## 9. Physical zone

- **Página web:** <https://en.physicalzone.com/index.php>
- **Puntos fuertes:** Enfoque en la personalización de uniformes deportivos, especialmente en fútbol, y la capacidad de ofrecer tanto uniformes como equipamiento adicional, lo que les permite captar una mayor cuota de mercado. Su presencia digital es funcional, con una tienda en línea clara que facilita la compra de productos. Proveedor de la marca Uno Sport.
- **Áreas de oportunidad:** Su estrategia en redes sociales podría mejorar para captar más clientes y mostrar su portafolio de productos de manera más dinámica. Mayor promoción de sus servicios de personalización podría ayudar a diferenciarse aún más en el competitivo mercado de uniformes deportivos.

Tabla 46: Logo y Referencia de producto de Physical Zone

Logo	Referencia de Producto
 The logo for Physical Zone, featuring a stylized red and white graphic element to the left of the text "PHYSICAL ZONE" in a bold, sans-serif font.	 A cycling jersey and shorts set displayed on a mannequin. The jersey is white with blue and red accents, featuring logos for "BCR" and "PIZZA HUT". The shorts are blue with red and white accents.

## 10. Factor textil

- **Página web:** <https://factortextil.com/>
- **Puntos fuertes:** Ofrecen un servicio integral en la producción de ropa y uniformes, abarcando desde el diseño hasta la confección, con capacidad para personalizar usando diferentes técnicas como la sublimación. Buena reputación por trabajar con materiales de calidad y garantizar acabados duraderos.
- **Áreas de oportunidad:** Mejorar su presencia digital en redes sociales para crear una conexión más cercana con su público objetivo y destacar más casos de éxito. Incrementar el contenido multimedia en su sitio web para ofrecer una experiencia más visual que muestre la calidad de sus productos.

Tabla 47: Logo y Referencia de producto de Factor Textil

Logo	Referencia de Producto
	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start;"> <div style="text-align: center;">  <p><b>Producción de Uniformes Escolares</b> Ofrecemos uniformes escolares de alta calidad, diseñados para la comodidad y durabilidad de los estudiantes.</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p><b>Producción de Uniformes Deportivos</b> Diseñamos y producimos uniformes deportivos que combinan funcionalidad, estilo y resistencia.</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p><b>Producción de Uniformes Empresariales</b> Proveemos uniformes empresariales elegantes y profesionales, ideales para cualquier ambiente de trabajo.</p> </div> </div>

Este análisis comparativo ofrece a Monarca una comprensión más profunda de las estrategias de sus competidores, destacando tanto las áreas de mejora como las fortalezas en las que ya sobresale. A continuación, se presentan los principales hallazgos por tema, junto con las oportunidades que Monarca puede aprovechar para fortalecer su presencia y competitividad en el mercado.

## 1. Redes Sociales

- **Hallazgos:** Pro Sport y Aqua Industria sobresalen por su uso eficiente de Instagram, utilizando contenido visual atractivo para interactuar con audiencias jóvenes. En contraste, empresas como Textiles JB y Factor Textil presentan una presencia digital menos activa, lo que limita su alcance a públicos más amplios.
- **Áreas de oportunidad para Monarca:** Monarca debería reforzar su estrategia en redes sociales, priorizando plataformas visuales como Instagram y TikTok. El contenido debe destacar tanto los productos como el proceso de producción. Incluir testimonios y videos "detrás de cámaras" podría aumentar la interacción y fortalecer la conexión con el público objetivo.

## 2. Personalización y Sublimación

- **Hallazgos:** Grafia y Arte Textil sobresalen en la sublimación de alta calidad y personalización avanzada de uniformes, lo que les otorga una ventaja competitiva importante. Sus productos destacan por ser duraderos y personalizables, aspectos clave en el mercado de uniformes deportivos.
- **Áreas de oportunidad para Monarca:** Aunque Monarca ya ofrece una sólida propuesta de personalización, debería seguir destacando la calidad y durabilidad de sus productos. Además, innovar en los diseños y ofrecer más opciones de personalización permitiría diferenciarse aún más de sus competidores.

## 3. Diversificación de Productos

- **Hallazgos:** Textiles JB y Factor Textil han tenido éxito al diversificar su portafolio, abarcando tanto uniformes deportivos como industriales, lo que les permite captar una mayor porción del mercado al atender diversos sectores.
- **Áreas de oportunidad para Monarca:** Ampliar su oferta hacia mercados nuevos, como los uniformes corporativos e industriales, abriría nuevas oportunidades de crecimiento para Monarca, diversificando su cartera de productos y atrayendo a una base más amplia de clientes.

## 4. Estrategia Digital

- **Hallazgos:** Grafia se destaca por una página web bien estructurada que facilita la experiencia del usuario y permite realizar pedidos de forma eficiente. Otras empresas, como Pro-Sport y Aqua Industria, carecen de plataformas de comercio electrónico optimizadas.
- **Áreas de oportunidad para Monarca:** Monarca debería mejorar su presencia digital con una tienda en línea completa, cotizadores interactivos y contenido multimedia que facilite la personalización de productos. Esto,

combinado con una optimización de su estrategia de marketing digital, podría aumentar las ventas en línea y atraer a más clientes.

## 5. Segmentación de Mercado

- **Hallazgos:** Empresas como Physical Zone y Vive Sports CR se enfocan en deportes específicos como el fútbol, lo que les permite especializarse y satisfacer mejor las necesidades de su audiencia. Esta especialización les brinda una ventaja competitiva en nichos deportivos.
- **Áreas de oportunidad para Monarca:** Aunque Monarca ya atiende el nicho deportivo, podría destacar aún más mediante una segmentación estratégica, enfocándose en un deporte o en un segmento demográfico específico, como equipos juveniles o profesionales, para aumentar su ventaja competitiva.

## 6. Capacidad de Producción a Gran Escala

- **Hallazgos:** Vive Sports CR y Factor Textil destacan por su capacidad de producción masiva, lo que les permite atender tanto a pequeños equipos como a grandes instituciones deportivas.
- **Áreas de oportunidad para Monarca:** Aumentar su capacidad de producción a gran escala permitiría a Monarca satisfacer la demanda de grandes equipos o instituciones y competir con precios más atractivos en pedidos de mayor volumen.

## 7. Personalización Avanzada

- **Hallazgos:** Factor Textil y Living Sport CR ofrecen una amplia variedad de opciones de personalización, utilizando diferentes técnicas de sublimación y materiales de alta calidad. Esto les permite satisfacer las exigencias de clientes que buscan productos únicos y de alto rendimiento.
- **Áreas de oportunidad para Monarca:** Monarca debería expandir su oferta de personalización incorporando nuevas tecnologías y opciones de diseño innovadoras. Ampliar las técnicas de sublimación y ofrecer materiales

diferenciados atraería a clientes que buscan uniformes personalizados y de alto rendimiento.

## CONCLUSIONES POR OBJETIVO

A continuación, se presentan las conclusiones correspondientes a cada objetivo específico de la consultoría.

Objetivo 1: Determinar la planificación estratégica de mercadeo de la empresa Monarca, para el análisis del alcance de las acciones y uso de medios de comunicación, septiembre-noviembre 2024.

- La ausencia de una estrategia de marketing formal limita la capacidad de Monarca para atraer nuevos clientes y mantener una comunicación efectiva en los medios digitales. Sin un plan estratégico bien definido, la empresa depende en exceso de clientes recurrentes y referencias.
- La implementación de un plan estratégico específico permitiría a Monarca alinear sus esfuerzos de marketing con sus objetivos organizacionales, optimizando la inversión en publicidad y atrayendo nuevos segmentos de mercado a través de canales digitales.
- La carencia de métricas y herramientas como el CRM complica el seguimiento del desempeño de las acciones de marketing, lo que restringe la habilidad de Monarca para ajustar tácticas en tiempo real y mejorar la experiencia del cliente.

Objetivo 2: Analizar el sistema de ventas y el planeamiento estratégico comercial de la empresa Monarca de manera integral, para la medición de la efectividad a nivel comercial septiembre-noviembre 2024.

- Monarca no cuenta con una estructura clara en sus canales de venta digital, lo cual dificulta la generación de ventas efectivas y la evaluación de la rentabilidad de cada plataforma.

- La digitalización de las plataformas de venta es una oportunidad crucial que Monarca podría aprovechar para captar nuevos clientes y aumentar la retención. La falta de una tienda en línea y una presencia limitada en redes sociales son áreas con considerable margen de mejora.
- Desarrollar un plan de ventas formal ayudaría a Monarca a establecer metas concretas y monitorear su progreso, permitiendo así responder mejor a las demandas del mercado y maximizar los ingresos por ventas.

Objetivo 3: Identificar los procesos de servicio al cliente de la empresa Monarca, para la definición de su eficiencia septiembre-noviembre 2024.

- La empresa no dispone de protocolos ni regulaciones claras para la gestión de quejas o el servicio posventa, lo que afecta negativamente la satisfacción y fidelización del cliente.
- Los canales de contacto son efectivos en la etapa inicial de ventas, pero carecen de seguimiento adecuado en el servicio posventa, representando una oportunidad para optimizar la experiencia del cliente y fortalecer las relaciones.
- Monarca no cuenta con una estructura para el servicio al cliente que incluya procesos automatizados y un enfoque centrado en el cliente, mejorando así la comunicación y optimizando los tiempos de respuesta para solicitudes y ajustes después de la compra.

## RECOMENDACIONES POR OBJETIVO

A continuación, se brindan las recomendaciones para Monarca.

Objetivo 1: Determinar la planificación estratégica de mercadeo de la empresa Monarca, para el análisis del alcance de las acciones y uso de medios de comunicación, septiembre-noviembre 2024.

- Marketing experiencial y emocional: Conectar emocionalmente con la audiencia para modernizar la percepción de la marca y mejorar el posicionamiento.

- Contenido relevante en redes sociales y web: Crear estrategias de contenido en redes sociales y la web para aumentar el reconocimiento y conectar con el público.
- Plan de marketing y ventas estratégico: Alinear marketing y ventas con los objetivos empresariales para incrementar la cuota de mercado y mejorar el posicionamiento.
- Digitalización y herramientas de atención al cliente: Aprovechar plataformas digitales y herramientas CRM para personalizar la experiencia y fidelizar clientes.
- E-Commerce personalizado: Implementar una plataforma adaptada para mejorar la experiencia del cliente en compras digitales.
- Aprovechamiento de oportunidades económicas post pandemia: Enfocar las acciones de mercadeo en las oportunidades surgidas tras la recuperación económica.

Objetivo 2: Analizar el sistema de ventas y el planeamiento estratégico comercial de la empresa Monarca de manera integral, para la medición de la efectividad a nivel comercial septiembre-noviembre 2024.

- Cumplimiento normativo y políticas de exportación: Mantenerse actualizado en normativas comerciales para facilitar la expansión internacional.
- Política comercial: Implementar condiciones de venta personalizadas para mejorar la gestión financiera y fortalecer la relación con los clientes.
- Plazos de crédito: Definir límites y condiciones claras para controlar cuentas por cobrar y reducir riesgos financieros.
- KPI's: Establecer indicadores clave de desempeño para medir la efectividad del sistema de ventas y ajustar estrategias.
- Análisis de datos e inteligencia de negocios: Usar herramientas analíticas para decisiones informadas y estratégicas en ventas.
- Planificación estratégica anual: Establecer un plan que oriente las ventas y la estrategia comercial hacia objetivos claros y medibles.

- Refuerzo de la cultura empresarial: Definir misión, visión y valores para alinear al equipo comercial con la estrategia general.

Objetivo 3: Identificar los procesos de servicio al cliente de la empresa Monarca, para la definición de su eficiencia septiembre-noviembre 2024.

- Optimización de experiencia de compra y personalización: Mejorar la experiencia del cliente en todos los puntos de contacto, especialmente digitales.
- Automatización y mejora de procesos internos: Implementar ingeniería de servicio al cliente para optimizar y automatizar procesos internos.
- Digitalización y herramientas de atención al cliente: Usar herramientas digitales para ofrecer atención más rápida y personalizada.
- Cumplimiento con normativas laborales y ambientales: Garantizar estándares que reflejen compromiso ético y social en las interacciones con los clientes.
- Integración de prácticas sostenibles: Incluir materiales y procesos ecológicos que fortalezcan la percepción de responsabilidad social de la empresa.

A continuación, se presenta la propuesta para este proyecto.

## Propuesta

Se inicia con la justificación que sustenta la propuesta.

### Justificación

La presente propuesta, que integra un plan de mercadeo, ventas y servicio al cliente, se sustenta en el análisis exhaustivo y en los hallazgos de la investigación realizada sobre la industria de sublimación de uniformes deportivos y el contexto digital actual. Estos planes están diseñados para proporcionar a Monarca una herramienta integral que mejore su competitividad y optimice sus procesos clave.

El plan de ventas busca aumentar la eficiencia comercial y lograr el crecimiento deseado por la empresa en ventas para 2025 mediante estrategias centradas en la estabilidad, rentabilidad y expansión de mercado. En cuanto al plan de mercadeo, su objetivo es consolidar la presencia digital de Monarca, captando nuevos clientes y fidelizando a los actuales mediante acciones de marketing innovadoras y efectivas. Por último, el plan de servicio al cliente se enfoca en enriquecer la experiencia del cliente para ofrecer una atención ágil, personalizada y de calidad que promueva la lealtad del cliente y fortalezca la relación a largo plazo.

Cabe destacar que esta propuesta incluye herramientas flexibles que Monarca puede adaptar según las circunstancias y las demandas cambiantes del mercado.

### Objetivo

Diseñar una propuesta integral de mercadeo, ventas y servicio al cliente para fortalecer la competitividad de Monarca, optimizar sus procesos clave y alcanzar sus objetivos de crecimiento y posicionamiento para 2025

## Público Meta

Comprador: Hombres y mujeres de 30 a 55 años, profesionales responsables de adquisiciones en instituciones educativas, empresas y organizaciones deportivas.

Usuario Final: Hombres y mujeres de 18 a 55 años con intereses en los deportes, atletas y estudiantes que utilizan prendas deportivas.

## Buyer Persona

Buyer Persona: Andrés Ramírez

- Edad: 38 años
- Género: Masculino
- Ubicación: San José, Costa Rica
- Ocupación: Gerente de operaciones en una empresa deportiva
- Ingresos: Medio-alto
- Educación: Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en gestión deportiva

## Descripción general

Andrés es responsable de las operaciones y suministro de uniformes de equipos deportivos para una empresa que organiza eventos y torneos en toda Costa Rica. El objetivo principal es garantizar que el equipo cuente con uniformes de calidad que representen su identidad y puedan soportar la intensidad de la competencia. Andrés es un profesional minucioso que valora la estética y durabilidad de sus uniformes porque sabe que estos aspectos contribuyen a la imagen del equipo y a la satisfacción del cliente.

## Motivaciones y objetivos

- Quiere que su uniforme pueda resistir el desgaste de múltiples lavados y el uso continuo durante actividades de alta intensidad.

- Quiere que los uniformes representen la identidad visual de su equipo, por lo que le interesa una amplia gama de opciones de diseño y personalización.
- Necesita un proveedor que pueda cumplir los plazos acordados y poder gestionar pedidos urgentes.
- Le gustaría poder incorporar uniformes con materiales reciclados o procesos de bajo impacto ambiental, pues es un valor cada vez más apreciado en su empresa.

#### Frustraciones y dolor

- Le resulta molesto cuando los proveedores no cumplen con los plazos de entrega, afectando directamente la organización de torneos y eventos.
- Siente frustración al no poder realizar cambios de último momento en el diseño o las tallas.
- Busca un soporte eficiente que ofrezca soluciones rápidas ante errores o problemas con los uniformes entregados.


#### Comportamiento de compra

Andrés suele investigar en línea antes de decidir una compra. Revisa las redes sociales y los sitios web de los proveedores, lee las opiniones de otros clientes y prefiere aquellos con fuerte presencia digital y plataformas fáciles de usar. Valora las recomendaciones de colegas y contactos de la industria, y prefiere proveedores con los que pueda establecer una relación a largo plazo para su empresa.

#### Redes Sociales

Andrés utiliza normalmente Facebook, Instagram, LinkedIn y WhatsApp.





## Ilustración 6: Buyer persona



**ANDRÉS RAMÍREZ**

EDAD	38 años
GENERO	Hombre
PAÍS	Costa Rica
EDUCACIÓN	Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en gestión deportiva
OCUPACIÓN	Gerente de operaciones en una empresa deportiva
INGRESOS	Medio-alto

**REDES SOCIALES**



### DESCRIPCION GENERAL

Andrés es responsable de las operaciones y suministro de uniformes de equipos deportivos para una empresa que organiza eventos y torneos en toda Costa Rica. El objetivo principal es garantizar que el equipo cuente con uniformes de calidad que representen su identidad y puedan soportar la intensidad de la competencia. Andrés es un profesional minucioso que valora la estética y durabilidad de sus uniformes porque sabe que estos aspectos contribuyen a la imagen del equipo y a la satisfacción del cliente.

### MOTIVACIONES Y OBJETIVOS

Quiere que su uniforme pueda resistir el desgaste de múltiples lavados y el uso continuo durante actividades de alta intensidad.  
Quiere que los uniformes representen la identidad visual de su equipo, por lo que le interesa una amplia gama de opciones de diseño y personalización.  
Necesita un proveedor que pueda cumplir los plazos acordados y poder gestionar pedidos urgentes.  
Le gustaría poder incorporar uniformes con materiales reciclados o procesos de bajo impacto ambiental, pues es un valor cada vez más apreciado en su empresa.

### FRUSTRACIONES Y DOLOR

Le resulta molesto cuando los proveedores no cumplen con los plazos de entrega, afectando directamente la organización de torneos y eventos.  
Siente frustración al no poder realizar cambios de último momento en el diseño o las tallas.  
Busca un soporte eficiente que ofrezca soluciones rápidas ante errores o problemas con los uniformes entregados.

### COMPORTAMIENTOS DE COMPRA

Andrés suele investigar en línea antes de decidir una compra. Revisa las redes sociales y los sitios web de los proveedores, lee las opiniones de otros clientes y prefiere aquellos con fuerte presencia digital y plataformas fáciles de usar. Valora las recomendaciones de colegas y contactos de la industria, y prefiere proveedores con los que pueda establecer una relación a largo plazo para su empresa.

## Plan de Mercadeo

Este plan de mercadeo responde a los hallazgos obtenidos en el diagnóstico realizado, identificando qué Monarca carece de acciones de mercadeo planificadas y estratégicas. Con el plan propuesto, se busca proporcionar a la empresa herramientas prácticas y un modelo de fácil implementación que facilite el logro de sus objetivos y metas.

### Objetivos SMART

- Incrementar las ventas de los uniformes deportivos en un 10% anual para el 2025.

- Aumentar el reconocimiento de marca en un 10% en el GAM para el 2025.
- Implementar una plataforma de E-commerce en el primer semestre del 2025.

## Definición del Producto

### Producto

- Uniformes deportivos de alta calidad y durabilidad, diseñados a medida y con opciones de personalización, ideales para equipos deportivos, escuelas, empresas y clubes.

### Características del producto

- Personalización: Los uniformes son personalizables en diseño, colores, y logos adecuándose a las necesidades de los clientes, que pueden adaptar el producto a su identidad y hasta patrocinadores.
- Calidad: Usan textiles de alta durabilidad garantizando la durabilidad y el uso de textiles técnicos, gracias a la integración de su sistema de producción y abastecimiento internacional. La calidad no solo se limita a los materiales, sino también a la precisión en los acabados, respaldada por tecnología avanzada como la cortadora láser y las impresoras de última generación.
- Líneas de producto: Tres líneas de productos adaptables a los diferentes públicos que confeccionan uniformes deportivos, sin dejar de lado la calidad.
  - **Estándar:** Ideal para uniformes de equipos recreativos, comités cantonales de deportes y similares.
  - **Lujo:** Línea creada para uniformes escolares.
  - **Premium:** Enfocado en equipos deportivos de primera división y juegos nacionales.

- Mezcla de productos: Monarca ofrece una variedad de productos de uniformes deportivos para hombres y mujeres.

Tabla 48: Mezcla de productos

<b>MEZCLA DE PRODUCTOS</b>	<b>UNIFORMES</b>		
	<b>Estándar</b>	<b>Lujo</b>	<b>Premium</b>
	Camiseta de hombre		
	Camiseta de mujer		
	Pantalóneta de hombre		
	Pantalóneta de mujer		
	Sueter de hombre		
	Sueter de mujer		
	Pantalón de buzo de hombre		
	Pantalón de buzo de mujer		
Medias			

- Asesoría: Se brinda una asesoría individual a cada cliente en la que se dan recomendaciones de materiales, colores, cantidades, así como un seguimiento detallado durante el proceso de compra y producción.
- Diseño: Constantemente hay innovación en los diseños para estar a la vanguardia de las tendencias en uniformes deportivos. Monarca tiene la capacidad interna de crear y adaptar diseños de manera continua, mediante su equipo interno de diseñadores.
- Empaque/Presentación: Cada uniforme marca una gran diferencia con su entrega en cajas personalizadas con el nombre de cada usuario final, creando una experiencia memorable al recibir y abrir el uniforme.

### **Beneficios del producto**

- **Durabilidad:** Los uniformes de Monarca, gracias a la calidad de sus materiales y textiles, asegura la duración de largo plazo de las diferentes piezas de los uniformes, que además resisten las diferentes actividades deportivas.
- **Comodidad:** Las telas de alta calidad y delicada confección, asegura para los deportistas la comodidad, el confort y el rendimiento durante la práctica de las disciplinas deportivas.
- **Flexibilidad:** Se ofrece opción de ver materiales, realizar ajustes en el diseño y ajustar las fechas de entrega a las necesidades del cliente, siempre que se cuente con la capacidad de producción para atender los diferentes pedidos.
- **Precios competitivos:** Aunque ofrecen productos de alta calidad, mantienen precios accesibles, especialmente en grandes volúmenes debido al abastecimiento internacional.

### **Valor agregado del producto**

- **Imagen:** La confección de uniformes personalizados, permite a los equipos expresar su identidad, mostrar una imagen profesional y destacar visualmente en los diferentes espacios competitivos y recreativos.
- **Reputación:** Utilizar uniformes personalizados, que se adapte a la identidad de los equipos y que además sea de alta calidad, aumenta la reputación en el ámbito de competición, entre patrocinadores y aficionados.
- **Servicio al cliente:** El servicio al cliente individual, con protocolos definidos de atención marcan una diferencia en la experiencia de compra.

### **Definición del Precio de Uniformes Deportivos**

Los precios se definen en un aproximado, basado en los precios actuales que maneja Monarca, los cuales se obtuvieron de una cotización de la empresa. A

partir de estos datos, se proponen los precios para las líneas planteadas como nuevas opciones de comercialización.

*Tabla 49: Precios para las líneas de productos*

<b>Producto</b>	<b>Estándar</b>	<b>Lujo</b>	<b>Premium</b>
Camiseta de hombre	¢4900	¢6000	¢7500
Camiseta de mujer	¢4900	¢6000	¢7500
Pantaloneta de hombre	¢4900	¢6000	¢7500
Pantaloneta de mujer	¢4900	¢6000	¢7500
Suéter de hombre	¢6500	¢7600	¢9100
Suéter de mujer	¢6500	¢7600	¢9100
Pantalón buzo de hombre	¢6500	¢7600	¢9100
Pantalón buzo de mujer	¢6500	¢7600	¢9100
Medias	¢2000	NA	NA

*Ilustración 7: Ejemplo de cotización real de Monarca*



CREACIONES DEPORTIVAS  
**MONARCA S.A.**  
CED JUR 3-101-180936 www.uniformesmonarca.cr.com  
TELS: 2219-8859, 2250-0823 , 2218-1179

## FACTURA PROFORMA

**RR-2024-856**

**CLIENTE**  
URUGUAY DE CORONADO  
CORONADO

**FECHA** 10/10/2024

**REP.VENTAS** RONNY RODRIGUEZ  
**CELULAR** 8320-8566

EN MONARCA VALORAMOS SU CONFIANZA Y AGRADECEMOS LA SOLICITUD DE COTIZACION, LAS PRENDAS  
DETALLADAS A CONTINUACION SON DE EXCELENTE CALIDAD CON GARANTIA INCLUIDA HASTA POR TRES MESES

CANT	DESCRIPCION	PRECIO UNIT	SUBTOTAL
9	Uniforme Presentacion Camisa Tipo Polo + Short con Bolsas ** Camisa Tela Interdry Tipo Polo Sublimada ** Short Tela Microfibra Spandex con bolsas ** Diseño Sublimado y Logos Incluidos	9800	€ 88.200
10	Uniforme Entreno Camisa + Short <b>U-9</b> ** Camisa Tela Interdry Full Sublimado ** Short Tela Interdry confeccionado ** Diseño Sublimado y Logos Incluidos ** Consta de Camisa Y short	7800	€ 78.000
4	Uniforme CASA Campo Uruguay de Coronado Full Sublimado Tela Interdry Consta de Camisa Y short	9000	€ 36.000
4	Uniforme Visita Campo Uruguay de Coronado Full Sublimado Tela Interdry Consta de Camisa Y short	9000	€ 36.000

<b>SUBTOTAL</b>	€ 238.200
<b>13% I.V.A.</b>	€ 30.966
<b>TOTAL</b>	€ 269.166

<b>CUENTAS BANCARIAS</b>	
CREACIONES DEPORTIVAS EL MONARCA S.A. CED JURIDICA 3-101-180936	BANCO BAC COLONES 908 946 940 IBAN CR23010200009089469401
	BANCO NACIONAL COLONES 100-01-072-00000-64-7 IBAN CR97015107210010000641
FORMA DE PAGO 50% adelanto- 50% contraentrega	SINPE MOVIL <b>8558-2000</b>

600 METROS SUR EL COMERCIAL EXPRESSO, CARRETERA SAN RAFAEL ARRIBA, DESAMPARADOS, SAN JOSE, CR

## Definición de Plaza

Para vender los uniformes deportivos de Monarca, se definen las siguientes plazas:

Tabla 50: Plazas

PLAZA	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
Tiendas deportivas en centros comerciales	Venta de productos genéricos con la calidad y durabilidad que caracteriza a la empresa y que permite a los usuarios finales conocer la marca.	Se debe colocar material promocional de Monarca en las tiendas con códigos QR que redirige a la página web o plataforma de E-Commerce.
Tienda física	Show room en las instalaciones de Monarca para ver el producto, el material, conocer las instalaciones y obtener asesoría. Se brinda el servicio de personalización para ventas de bajo volumen. Se cuenta con un simulador con pantallas digitales.	Debe haber vendedores especializados y equipo técnico y humano para la personalización.
E-Commerce	Se ofrece un catálogo interactivo de los diferentes productos de Monarca. Simulador de personalización que permite visualizar el producto final. Sección de cotización que permite hacer una cotización personalizada o solicitar atención para que se le cotice. Chat para atención inmediata. Pop-up de promociones especiales.	Debe mantenerse la plataforma actualizada y con suficientes insumos para el simulador y opción de cotizaciones.
Mercado en línea	Colocar los productos y servicios de Monarca en plataformas en línea de comercialización internacional: Amazon, Mercado libre y Facebook. Se redirecciona a la plataforma de E-Commerce	Mantener catálogos y productos actualizados y promociones.
WhatsApp Business	Venta mediante atención directa. Se colocan catálogos, precios y sistemas de pago	Se requiere vendedores especializados y catálogos actualizados

Distribuidores	Se coloca el producto en mercado local e internacional mediante distribuidores.	Aliados estratégicos especializados que aumenten las ventas de Monarca.
Venta directa	Vendedores especializados enfocados en cuentas comerciales que representan ventas de alto volumen.	Equipo capacitado y con suficientes herramientas de venta.

## Definición de Promoción

Para cumplir con los objetivos propuestos en este plan de mercadeo, se define el siguiente plan de acción para la empresa Monarca:

Tabla 51: Plan de acción

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICAS	RECURSOS	CANAL
Incrementar las ventas de los uniformes deportivos en un 10% anual para el 2025.	Diferenciación por servicio	Atención personalizada a los clientes de Monarca en las diferentes plazas.	Equipo de ventas y servicio al cliente capacitado y especializado.	Vendedores  Asesores de servicio al cliente
		Identificación adelantada de las necesidades del cliente, para asegurar la experiencia de compra.	Capacitación constante de ventas y servicio al cliente.	
		Diseño innovador y en tendencia que cumpla las necesidades y expectativas de los clientes.	Diseñadores gráficos actualizados.	
		Servicio al cliente excepcional, con protocolos y procesos establecidos especializados.	Equipo técnico y humano de producción.	
		Producción eficiente que disminuya el tiempo de espera del cliente.	Sistema de distribución robusto y eficiente.  Ingeniería de procesos de servicio al cliente.	

	<p>Entrega rápida del pedido a los clientes posterior a la producción.</p> <p>Políticas flexibles de devolución y/o reembolso que faciliten la atención de disconformidades y soluciones a los clientes.</p> <p>Seguimiento post venta con encuestas de satisfacción.</p> <p>Programa de lealtad, asignando puntos a los clientes en cada compra para acceder a descuentos o regalías.</p>	<p>Productos promocionales.</p>	
Diferenciación de imagen	<p>Embajadores de marca, sea una persona que pertenezca a la empresa o un atleta que muestre las características y confort de los uniformes de Monarca.</p> <p>Campañas de embajadores de marca.</p> <p>Definir valores de marca, para que la imagen de Monarca comunique y comparta lo que la marca es.</p> <p>Empaque personalizado para todos los pedidos y crear experiencias memorables entre los clientes.</p>	<p>Capacitación de voceros para el/la embajador de marca para que transmita mensajes de manera correcta.</p> <p>Libro de marca para utilizar en los materiales audiovisuales de Monarca.</p> <p>Alto volumen de empaque para todos los pedidos.</p> <p>Creador/a de contenido.</p> <p>Diseño gráfico.</p>	<p>Página web</p> <p>Facebook</p> <p>Instagram</p> <p>WhatsApp</p>

		Material POP en puntos de venta.		
Desarrollo de mercado	<p>Llegar a nuevos clientes en el mercado actual, con una coordinación del equipo de ventas para abarcar nuevos territorios y clientes.</p> <p>Explorar el mercado internacional en Centroamérica para distribuir y confeccionar los uniformes deportivos.</p> <p>Desarrollar la plataforma de E-Commerce y mercado digitales para llegar a nuevos públicos.</p> <p>Desarrollo de CRM para gestión de clientes y leads.</p> <p>Alianzas estratégicas con las diferentes federaciones deportivas nacionales e internacionales.</p>	<p>Equipo de ventas especializado.</p> <p>Capacitación de ventas, negociación, prospección de clientes y segmentación de mercados para ventas.</p> <p>Capacitación de uso de plataformas digitales y CRM.</p> <p>Desarrollo de herramientas digitales.</p> <p>Plan de ventas.</p>	<p>Vendedores</p> <p>WhatsApp</p> <p>Página web</p>	

	Promociones	<p>Descuentos especiales a los clientes que hagan compras de alto volumen.</p> <p>Descuentos por tiempo limitado o "flash", que generen necesidad o impulso de compra en los clientes.</p> <p>Descuentos por temporadas, aprovechando tiempos o fechas especiales para crear descuentos o condiciones especiales.</p> <p>Descuentos exclusivos a clientes recurrentes, que les dé condiciones diferenciadas a los demás clientes.</p> <p>Descuento por primera compra.</p> <p>Entregar muestras gratuitas a clientes potenciales para que conozcan la calidad de Monarca y posicionan a la empresa para futuras compras.</p> <p>Material POP en puntos de venta.</p>	<p>Segmentación de clientes para aplicación de descuentos.</p> <p>Presupuesto de descuentos y regalías.</p> <p>Control contable de los descuentos aplicados.</p> <p>Plan de ventas.</p>	<p>Página web</p> <p>Facebook</p> <p>Instagram</p> <p>WhatsApp</p>
--	-------------	--	---	--

	Estrategia digital	<p>Campañas publicitarias (de pago) en redes sociales y Google para impulsar las promociones y dar a conocer los productos de Monarca.</p> <p>Generación de contenido de alto valor en YouTube y redes sociales mostrando el uso de los uniformes de Monarca.</p> <p>Blog en la página web que desarrolle temas de consejos de equipos deportivos y tendencias de uniformes y sus implementos.</p> <p>Campañas con <i>influencers</i> que le den mayor exposición a la marca, la empresa y los uniformes deportivos de Monarca.</p> <p>Dinámicas en redes sociales que generen interacción y engagement como uso de hashtag específicos, participación con etiquetas y compartir fotografías con regalías para los participantes.</p> <p>Promocionar la plataforma de E-commerce mediante landing page y campañas de tránsito a página web.</p>	<p>Presupuesto de pauta.</p> <p>Creador/a de contenido.</p> <p>Presupuesto para influencers.</p> <p>Presupuesto para dinámicas en redes sociales.</p>	<p>Página web</p> <p>Facebook</p> <p>Instagram</p> <p>WhatsApp</p>
--	--------------------	---	---	--

Aumentar el reconocimiento de marca en un 10% en el GAM para el 2025.	BTL	Patrocinio de eventos deportivos de diferentes disciplinas creando presencia de marca en actividades masivas.		
		Patrocinio de ligas menores de UNAFUT y UNIFUT.		
		Activaciones en partidos de fútbol de primera división personalizando camisetas del equipo en un stand	Presupuesto de patrocinios.	Página web
			Presupuesto de activaciones.	Facebook
		Presencia de marca en partidos de fútbol de primera y segunda división.	Stands modulares.	Instagram
			Equipo para las giras escolares.	WhatsApp
		Stands en la presentación de uniformes de primera división.		
	Giras escolares y colegiales con actividades recreativas y deportivas.			
	Activaciones en las escuelas de fútbol y ligas menores de fútbol.			

Implementar una plataforma de E-commerce en el primer semestre del 2025.	Desarrollo de plataformas digitales	Crear un catálogo interactivo de los diferentes productos de Monarca.	Desarrollo y diseño de la plataforma e E-commerce.	
		Desarrollar un simulador de personalización que permite visualizar el producto final.		Página web
		Crear una sección de cotización que permite hacer una cotización personalizada o solicitar atención para que se le cotice.		Facebook
		Tener un chat para atención inmediata.		Instagram
		Desarrollar Pop-up de promociones especiales.		WhatsApp

## Plan de Medios

Para la implementación del plan de acción se crea un plan de medios que define los canales de comunicación a utilizar para alcanzar los objetivos propuestos:

Tabla 52: Plan de medios

PLAN DE MEDIOS MONARCA - 2025							
OBJETIVO	ESTRATEGIA	PAGINA WEB	FACEBOOK	WHATSAPP	INSTAGRAM	POP PUNTO DE VENTA	HERRAMIENTAS DE VENTA PARA VENDEDORES
Incrementar las ventas de los uniformes deportivos en	Diferenciación por servicio						

un 10% anual para el 2025.	Diferenciación de imagen						
	Desarrollo de mercado						
	Promociones						
	Estrategia digital						
Aumentar el reconocimiento de marca en un 10% en el GAM para el 2025.	BTL						
Implementar una plataforma de e-commerce en el primer semestre del 2025.	Desarrollo de plataformas digitales						

## KPI'S

Para medir las acciones que se implementen durante en el 2025 con el plan de mercadeo, conocer su efectividad y desarrollar un programa de mejora continua empresarial que lleve a la excelencia, Monarca debe medir los siguientes KPI's:

Tabla 53: KPI'S

KPI's del plan de mercado - Monarca 2025				
OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICAS	KPI's	HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN
Incrementar las ventas de los uniformes deportivos en un 10% anual para el 2025.	Diferenciación por servicio	<p>Atención personalizada a los clientes de Monarca en las diferentes plazas.</p> <p>Identificación adelantada de las necesidades del cliente, para asegurar la experiencia de compra.</p> <p>Diseño innovador y en tendencia que cumpla las necesidades y expectativas de los clientes.</p> <p>Servicio al cliente excepcional, con protocolos y procesos establecidos especializados.</p> <p>Producción eficiente que disminuya el tiempo de espera del cliente.</p> <p>Entrega rápida del pedido a los clientes posterior a la producción.</p> <p>Políticas flexibles de devolución y/o reembolso que faciliten la atención de disconformidades y soluciones a los clientes.</p> <p>Seguimiento post venta con encuestas de satisfacción.</p> <p>Programa de lealtad, asignando puntos a los clientes en cada</p>	<p>Calidad del servicio</p> <p>Satisfacción del cliente</p>	<p>Cuestionarios de satisfacción</p>

		<p>compra para acceder a descuentos o regalías.</p>	
	<p>Diferenciación de imagen</p>	<p>Embajadores de marca, sea una persona que pertenezca a la empresa o un atleta que muestre las características y confort de los uniformes de Monarca.</p> <p>Campañas de embajadores de marca.</p> <p>Definir valores de marca, para que la imagen de Monarca comunique y comparta lo que la marca es.</p>	

		<p>Empaque personalizado para todos los pedidos y crear experiencias memorables entre los clientes.</p> <p>Material POP en puntos de venta.</p>		
Desarrollo de mercado	<p>Llegar a nuevos clientes en el mercado actual, con una coordinación del equipo de ventas para abarcar nuevos territorios y clientes.</p> <p>Explorar el mercado internacional en Centroamérica para distribuir y confeccionar los uniformes deportivos.</p> <p>Desarrollar la plataforma de E-Commerce y mercado digitales para llegar a nuevos públicos.</p> <p>Desarrollo de CRM para gestión de clientes y leads.</p> <p>Alianzas estratégicas con las diferentes federaciones deportivas nacionales e internacionales.</p>	<p>Nuevos clientes o leads</p> <p>Nuevas cotizaciones</p> <p>Ventas totales</p> <p>ROI (Retorno sobre la inversión)</p> <p>CPA (Costo por adquisición)</p>	<p>Inscripción de nuevos clientes</p> <p>Sistema de cotizaciones</p> <p>Informe financiero mensual</p>	

	Promociones	<p>Descuentos especiales a los clientes que hagan compras de alto volumen.</p> <p>Descuentos por tiempo limitado o "flash", que generen necesidad o impulso de compra en los clientes.</p> <p>Descuentos por temporadas, aprovechando tiempos o fechas especiales para crear descuentos o condiciones especiales.</p> <p>Descuentos exclusivos a clientes recurrentes, que les de condiciones diferenciadas a los demás clientes.</p> <p>Descuento por primera compra.</p> <p>Entregar muestras gratuitas a clientes potenciales para que conozcan la calidad de Monarca y posicionen a la empresa para futuras compras.</p> <p>Material POP en puntos de venta.</p>	Ventas totales	
--	-------------	--	----------------	--

Estrategia digital	<p>Campañas publicitarias (de pago) en redes sociales y Google para impulsar las promociones y dar a conocer los productos de Monarca.</p> <p>Generación de contenido de alto valor en YouTube y redes sociales mostrando el uso de los uniformes de Monarca.</p> <p>Blog en la página web que desarrolle temas de consejos de equipos deportivos y tendencias de uniformes y sus implementos.</p> <p>Campañas con influencers que le den mayor exposición a la marca, la empresa y los uniformes deportivos de Monarca.</p> <p>Dinámicas en redes sociales que generen interacción y engagement como uso de hashtag específicos, participación con etiquetas y compartir fotografías con regalías para los participantes.</p> <p>Promocionar la plataforma de E-commerce mediante landing page y campañas de tráfico a página web.</p>	<p>Nuevos seguidores</p> <p>Interacciones</p> <p>Alcance de las campañas</p> <p>Participantes en dinámicas</p> <p>Tráfico web</p> <p>Tasa de conversión</p> <p>CPA (Costo por adquisición)</p>	<p>Informe de métricas de redes sociales, Google y YouTube</p> <p>Analytics de página web</p> <p>Informe financiero mensual</p> <p>Costo del lead</p>
--------------------	---	--	---

<p>Aumentar el reconocimiento de marca en un 10% en el GAM para el 2025.</p>	<p>BTL</p>	<p>Patrocinio de eventos deportivos de diferentes disciplinas creando presencia de marca en actividades masivas.</p> <p>Patrocinio de ligas menores de UNAFUT y UNIFUT.</p> <p>Activaciones en partidos de fútbol de primera división personalizando camisetas del equipo en un stand</p> <p>Presencia de marca en partidos de fútbol de primera y segunda división.</p> <p>Stands en la presentación de uniformes de primera división.</p> <p>Giras escolares y colegiales con actividades recreativas y deportivas.</p> <p>Activaciones en las escuelas de fútbol y ligas menores de fútbol.</p>	<p>Participación en eventos especiales</p> <p>Alcance</p> <p>Tasa de conversión</p> <p>ROI (Retorno sobre la inversión)</p>	<p>Formularios de participación</p> <p>Contabilización de personas alcanzadas</p> <p>Informe financiero mensual</p>
<p>Implementar una plataforma de E-commerce en el primer semestre del 2025.</p>	<p>Desarrollo de plataformas digitales</p>	<p>Crear un catálogo interactivo de los diferentes productos de Monarca.</p> <p>Desarrollar un simulador de personalización que permite visualizar el producto final.</p> <p>Crear una sección de cotización que permite hacer una cotización personalizada o solicitar atención para que se le cotiche.</p> <p>Tener un chat para atención inmediata.</p>	<p>Ventas totales</p> <p>Visitas al sitio web</p> <p>Tasa de conversión</p> <p>Satisfacción del cliente</p>	<p>Informe financiero mensual</p> <p>Analytics del sitio web</p> <p>Cuestionario de satisfacción</p>

		Desarrollar Pop-up de promociones especiales.		
--	--	---	--	--

### Recomendaciones de Desarrollo de Nuevos Productos

Dada la capacidad que tienen la empresa Monarca en infraestructura, equipo técnico, equipo humano, conocimiento del mercado, segmento de mercado y productiva, se sugiere que la empresa trabaje en una estrategia de diversificación y penetración de mercado con el desarrollo de nuevos productos, alineados a la naturaleza de su negocio. Entre los que se proponen:

- Banderas
- Gorras
- Tela sublimada
- Manteles
- Salveques
- Bultos
- Maletines
- Banderolas
- Lanyards
- Bolas
- Guantes deportivos

## **Plan de Ventas**

La propuesta de ventas de Creaciones Deportivas El Monarca S.A. aborda de manera eficaz el análisis del plan de ventas, resaltando cómo se emplean diversas plataformas y estrategias de distribución para mejorar el acceso y la visibilidad de la marca. Incorporando canales digitales como redes sociales, WhatsApp y un sitio de comercio electrónico, la empresa facilita la interacción con los compradores y optimiza su experiencia de compra, especialmente para aquellos que buscan comodidad y personalización.

La diversificación de los canales de venta también amplía el alcance de Monarca, permitiéndole llegar a clientes en nuevas áreas y fortalecer su presencia nacional mediante eventos y alianzas estratégicas. Además, el programa de fidelización fomenta relaciones duraderas y convierte a los clientes en promotores de la marca, alineándose con los objetivos de consolidación y lealtad. Esta estrategia integral no solo respalda el posicionamiento competitivo de Monarca, sino que también contribuye al crecimiento y sostenibilidad de sus ventas al centrarse en la satisfacción y retención del cliente.

## **Objetivos SMART**

1. Incrementar las ventas en un 25% mediante canales digitales para finales de 2025.
2. Mejorar la tasa de retención de clientes en un 20% a través de un programa de fidelización para diciembre de 2025.

## **Estrategia de producto y fidelización**

- Desarrollo de un programa de fidelización: Establecer un programa dirigido a instituciones educativas y clubes deportivos que realicen compras anuales. Este programa ofrecerá descuentos exclusivos, acceso a promociones especiales y beneficios adicionales para clientes que compran en grandes volúmenes.

- Servicio personalizado: Asignar un asesor a cada cliente para atender sus necesidades particulares, fortaleciendo la relación y fomentando la lealtad hacia Monarca.
- Ofertas especiales y promociones: Proveer precios preferenciales y descuentos para compras al por mayor. Las instituciones educativas y los clubes deportivos podrán acceder a ventajas adicionales basadas en su historial de compras.
- Capacitación técnica y asesoría personalizada: Ofrecer a los clientes capacitación y asesoría sobre el uso y mantenimiento óptimo de los uniformes, incrementando su satisfacción y lealtad.

*Ilustración 8: Estrategias de fidelización*



## **Segmentación de clientes y optimización de la fuerza de ventas**

División del mercado: categorizar a los clientes en segmentos clave:

- Instituciones educativas
- Equipos deportivos
- Empresas corporativas

### Segmento 1: Instituciones Educativas

Zonas clave: San José, Heredia y Alajuela, donde se concentra una gran cantidad de instituciones educativas.

Ruta sugerida: Asignar un asesor que cubra estas tres ciudades en días alternos, comenzando en San José, seguido por Heredia y terminando en Alajuela, para minimizar los tiempos de traslado entre cada ubicación.

### Segmento 2: Clubes deportivos y federaciones

Zonas clave: Áreas deportivas y de alto rendimiento como San José y Cartago.

Ruta sugerida: Asignar un asesor especializado en uniformes deportivos para visitar los clubes y federaciones en días específicos, comenzando en San José y luego en Cartago, asegurando que los clubes de alto rendimiento obtengan un servicio personalizado.

### Segmento 3: Empresas corporativas

Zonas clave: Áreas industriales y corporativas como Zona Franca en Heredia y San José.

Ruta sugerida: Designar un asesor que cubra estas áreas durante la semana, concentrándose en los días de mayor actividad comercial. Las

rutas deben organizarse para evitar superposiciones con otros asesores y maximizar así la eficiencia de cada visita.

### **Optimización de rutas por ubicación geográfica**

Rutas urbanas: Para ciudades como San José, Heredia y Alajuela, donde hay una mayor concentración de clientes, asignar asesores comerciales para realizar visitas programadas en áreas específicas. Este enfoque reducirá los tiempos de desplazamiento y optimizará el tiempo destinado a ventas.

Rutas suburbanas y rurales: En áreas rurales, como algunas zonas de Cartago y Alajuela, las visitas pueden ser semanales. Esto permite atender a los clientes fuera del núcleo urbano sin invertir demasiado tiempo diario en desplazamientos largos.

*Ilustración 9: Mapa de rutas*



### **Asignación de asesores por línea de producto**

- Asesor para instituciones educativas y colegios: Asignar un asesor especializado en uniformes escolares, encargado de visitar colegios, universidades y centros educativos. Dicho asesor ofrecerá un servicio especializado a largo plazo, centrado en contratos anuales y pedidos recurrentes.
- Asesor para equipos deportivos y federaciones: Designar un asesor que colabore directamente con clubes deportivos y ligas federadas, cubriendo eventos deportivos y temporadas de alta demanda. Este asesor será responsable de coordinar muestras y pruebas de productos personalizados.
- Asesor para empresas corporativas: Asignar un asesor con experiencia en uniformes corporativos y B2B para visitar empresas en sectores como Zona Franca y áreas industriales. Este asesor se centrará en mantener relaciones comerciales a largo plazo y personalizar los uniformes corporativos.

### **Uso de tecnología para optimizar rutas**

- Aplicaciones de mapeo y CRM: Emplear herramientas como Google Maps, Waze o un CRM con integración de rutas para ayudar a los asesores a planificar su día de manera óptima y visualizar las ubicaciones de sus clientes en tiempo real.
- Registro de visitas y reportes de desempeño: Cada asesor deberá registrar sus visitas en el CRM, documentando cualquier observación o requerimiento especial. Esto facilita el seguimiento de las interacciones y mejora la planificación de futuras visitas.

La empresa debe brindar a los vendedores una herramienta de CRM para llevar un control adecuado de clientes actuales, potenciales y prospectos que incluya datos como:

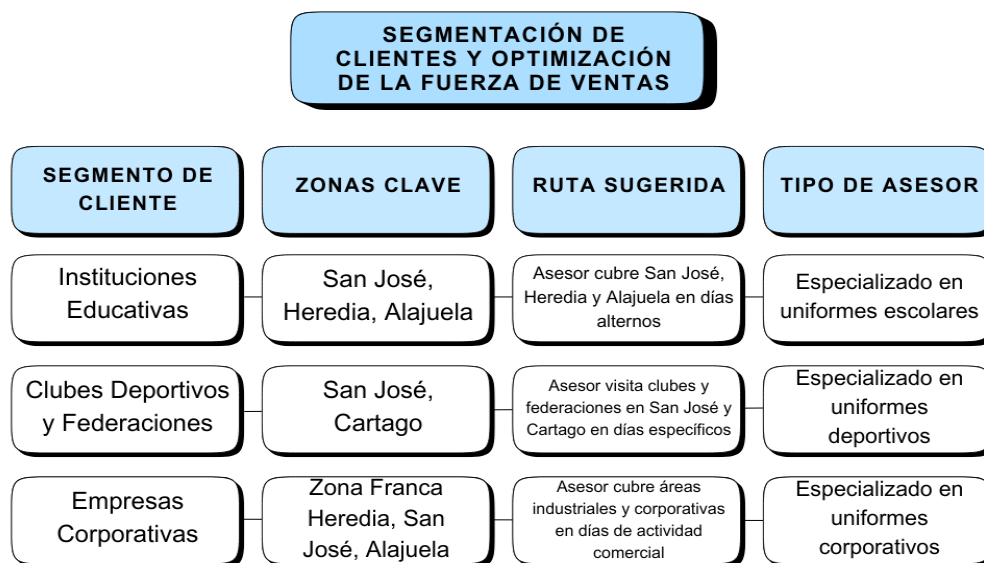
- a. Nombre del local

- b. Nombre del cliente/contacto
- c. Dirección
- d. Teléfonos
- e. Correo
- f. Datos de facturación
- g. Fechas importantes (día de visita, de cobro, de entrega, de trámite de facturación, etc.)
- h. Producto de preferencia, marca que más se vende en el punto de venta, días de mayor consumo, tipo de descuento aplicado, promociones ofrecidas, etc. que contribuyan con el proceso de venta.

### **Revisión y ajuste de rutas**

- Evaluación trimestral: Cada tres meses, el equipo de ventas revisará y ajustará las rutas conforme a los cambios del mercado y las necesidades de los clientes. Este proceso permitirá identificar áreas de mejora y ajustar la cobertura de cada asesor según los resultados obtenidos.
- Retroalimentación de clientes: Recolectar opiniones de los clientes sobre los tiempos de respuesta y la calidad del servicio recibido. Esto ayudará a identificar rutas que puedan necesitar ser ajustadas para mejorar la satisfacción del cliente.

Ilustración 10: Segmentación de clientes y optimización de la fuerza de ventas



Este mapeo de rutas permite a Monarca optimizar el trabajo de su equipo de ventas, ofreciendo una cobertura eficiente y reduciendo el tiempo en traslados, al mismo tiempo mejorando la experiencia del cliente al asegurar que cada segmento reciba atención específica y especializada.

### Optimización de la fuerza de ventas, sistema de compensación

Introducir un sistema de incentivos basado en objetivos de ventas y retención de clientes, fomentando un ambiente de trabajo positivo y mejorando el rendimiento del equipo.

#### 1. Estructura de Compensación

Base salarial: Definir un salario base atractivo y competitivo para cada puesto dentro del área de ventas, considerando tanto el mercado como la

competencia. Por ejemplo, para los vendedores, el salario base podría variar según su nivel de experiencia.

Comisiones por ventas: Establecer porcentajes de comisión claros sobre las ventas, que pueden variar según la categoría del producto. Por ejemplo, los uniformes personalizados podrían tener una comisión más alta. Ejemplo:

- 5% para ventas generales.
- 7% para ventas a nuevos clientes o productos premium.

## 2. Metas de Ventas

Fijar metas de ventas mensuales o trimestrales para cada vendedor. Estas deben estar alineadas con los objetivos generales de la empresa y ser alcanzables, pero también desafiantes.

Definir metas específicas para diferentes segmentos de venta, tales como:

- Un número determinado de unidades de uniformes vendidas.
- Alcanzar una cifra específica de ventas en colones.

## 3. Bonificaciones por superación de metas

Establecer un sistema escalonado de bonificaciones:

- Meta 1 (ej. 80% de la meta): 2% de bonificación sobre el total de ventas.
- Meta 2 (al alcanzar el 100%): 5% de bonificación.
- Meta 3 (al superar el 120%): 10% de bonificación.

## 4. Incentivos para nuevos clientes

Definir un premio especial para el vendedor que logre captar nuevos clientes, como:

- Bonificación fija por cada nuevo contrato firmado (ejemplo: 50,000 colones por cliente nuevo).
- Un porcentaje adicional sobre las ventas del nuevo cliente durante los primeros tres meses.

#### 5. Premios por fidelización

Otorga bonificaciones adicionales a vendedores que renueven contratos o realicen ventas repetidas:

- 3% extra sobre ventas repetidas.
- Bonificación por renovación de contratos a largo plazo (ejemplo: 10,000 colones por cada renovación).

#### 6. Bonificación por rentabilidad

Aparte de las comisiones por ventas, ofrece un porcentaje adicional si las ventas alcanzan márgenes de rentabilidad adecuados:

- Bonificación adicional si la venta supera un margen de rentabilidad del 20% o más.

#### 7. Evaluación y premios especiales

Implementar un sistema de evaluación trimestral del desempeño, considerando no solo las ventas, sino también la actitud, calidad del servicio al cliente y eficacia en la gestión de relaciones.

Ofrecer premios trimestrales o anuales a los vendedores más destacados, como viajes, cenas o premios monetarios.

#### 8. Procedimientos de capacitación

Introducir incentivos asociados a la capacitación continua. Si un vendedor participa en cursos o seminarios relevantes (ventas, gestión de clientes, etc.), puede recibir una bonificación por su formación o un aumento en su comisión.

#### 9. Comunicación transparente

Asegurar que todos los empleados comprendan bien el sistema de compensación. Organiza reuniones para explicar metas, comisiones e incentivos.

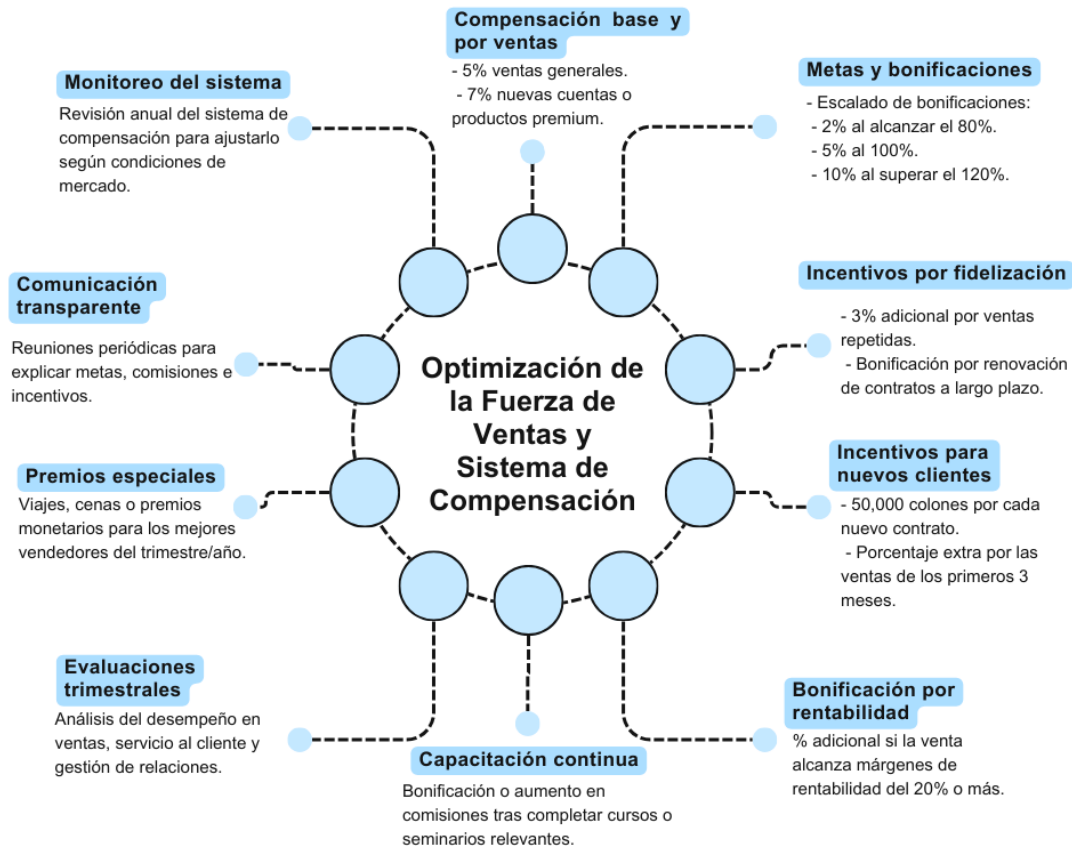
Proporcionar informes regulares sobre el desempeño en ventas, para que cada vendedor evalúe su progreso y áreas de mejora.

#### 10. Revisión anual

Revisar el sistema de compensación al final de cada año para ajustarlo según los resultados y las condiciones del mercado. Asegurarse de que el sistema siga siendo motivador y competitivo.

Este proceso debe ser transparente y estar documentado, permitiendo a todos los miembros del equipo de ventas comprender cómo aumentar sus ingresos y qué pasos seguir para obtener sus recompensas. Se recomienda contar con una herramienta que permita monitorear las ventas y cumplimiento de metas de manera clara y precisa.

Ilustración 11: Optimización de la fuerza de ventas y sistema de compensación



## Canales de venta

### 1. Tiendas físicas

Monarca podría abrir tiendas físicas en áreas urbanas cercanas a centros deportivos, colegios y universidades, lo que permitiría captar un mayor número de clientes locales.

Las tiendas ofrecerán experiencias personalizadas, con asesores que ayuden a los clientes a personalizar sus uniformes y elegir diseños que reflejen la identidad de sus equipos o instituciones.

Las tiendas actuarán como showrooms donde los clientes podrán ver, tocar y probar los uniformes, fomentando la confianza en la calidad y opciones de personalización.

## **2. Plataformas de comercio electrónico**

La página de Monarca se mejorará con un catálogo interactivo, permitiendo a los clientes explorar toda la variedad de productos y opciones de personalización disponibles. Este catálogo facilitará la selección de categorías como uniformes deportivos, escolares y corporativos, mostrando vistas detalladas de diferentes estilos, colores y tamaños.

Se integrará un simulador que permitirá personalizar uniformes en línea, eligiendo combinaciones de colores, logotipos y diseños. El simulador ofrecerá una vista previa en tiempo real del uniforme personalizado, ayudando a los clientes a visualizar el producto final antes de la compra.

Se añadirá un formulario de cotización donde los clientes podrán ingresar la cantidad de unidades, el nivel de personalización y el tipo de tela o características extra. En base a estos datos, el sistema ofrecerá un cálculo aproximado de costos, para que los clientes tengan claridad sobre los precios antes de concretar un pedido formal.

Además, se incluirá un botón para "Solicitar cotización personalizada", que enviará los detalles del pedido a un asesor de ventas. El asesor revisará la solicitud y se pondrá en contacto con el cliente para proporcionar una cotización final y discutir posibilidades adicionales de personalización si es necesario.

Se incorporará un chat en línea para responder consultas en tiempo real, proporcionando ayuda con dudas sobre productos, procesos de personalización y tiempos de entrega. El chat también servirá para dar seguimiento postventa, notificando al cliente sobre el estado del pedido y ofreciendo asistencia adicional si se requieren cambios o hay preguntas acerca del proceso de entrega.

### **3. Mercados en línea**

Monarca puede listar sus productos en Marketplace como Amazon o Mercado Libre, así como en plataformas locales, ampliando el alcance a clientes que prefieren comprar en línea.

Con una estrategia eficiente de fulfillment e inventario, Monarca podrá cumplir con los tiempos de entrega establecidos, aumentando así la confianza y reputación en estas plataformas.

Desarrollar la marca dentro de estos Marketplace destacándose por la calidad y durabilidad de sus uniformes personalizados.

### **4. Equipos de venta directa**

Monarca tendrá un equipo de ventas especializado para atender personalmente grandes cuentas como colegios, clubes deportivos y empresas.

Los asesores organizan visitas a clientes potenciales con muestras de productos, facilitando una experiencia personalizada y fortaleciendo las relaciones comerciales.

Implementar un sistema CRM permitirá gestionar y atender eficientemente las necesidades y pedidos de los clientes.

### **5. Distribuidores**

Establecer acuerdos con distribuidores en Costa Rica y otros países centroamericanos ayudará a Monarca a expandir su alcance regionalmente.

Garantizar que los distribuidores estén bien informados sobre los productos y los valores de calidad y personalización que distinguen a Monarca.

Ofrecer comisiones y beneficios a los distribuidores que superen ciertos volúmenes de venta, incentivando su compromiso hacia Monarca.

## **6. Minoristas**

Monarca podría colocar sus productos en tiendas deportivas y almacenes ubicados en zonas concurridas como centros comerciales.

Crear displays de marca con uniformes de muestra, catálogos y opciones de personalización para aumentar la visibilidad en los minoristas.

Colaborar con minoristas en campañas promocionales ofreciendo descuentos exclusivos o paquetes especiales en fechas clave.

## **7. Canal directo**

A través de su tienda en línea y tiendas físicas, Monarca se conecta directamente con el cliente sin intermediarios, maximizando las ganancias.

Ofrecer soporte personalizado mediante canales directos como WhatsApp o chat en vivo, además de brindar un servicio postventa que fortalezca la relación con los clientes.

Utilizar campañas digitales como redes sociales y email marketing para potenciar las ventas directas y atraer leads convertibles en clientes.

## **8. Canal indirecto**

Al asociarse con distribuidores y minoristas, Monarca expande su alcance indirecto utilizando las infraestructuras de venta de sus socios para llegar a diferentes segmentos del mercado.

Vender a través de estos socios reduce los costos logísticos y permite concentrar esfuerzos en desarrollar nuevos productos y personalizaciones.

Establecer acuerdos beneficiosos asegurará relaciones duraderas con socios clave.

Ilustración 12: Canales de venta



### Estrategia de morosidad y política de cobro

- Políticas de crédito transparentes: Definir criterios claros para el otorgamiento de créditos, basados en la capacidad financiera y el historial de pagos de los clientes.
- Seguimiento proactivo de pagos: Implementar un sistema de recordatorios y seguimiento para cuentas por cobrar, enviando notificaciones antes del vencimiento para reducir la morosidad.
- Metas claras de cobro: Fijar metas alcanzables para cada vendedor en cuanto a recaudación, motivando al equipo para mejorar su gestión en la mora.

- Incentivos por reducción de mora: Ofrecer incentivos al equipo de ventas cuando logren disminuir las deudas de los clientes, mejorando así la salud de la cartera.

### **KPIs (Indicadores Clave de Desempeño)**

Para evaluar la efectividad del plan de ventas que se ha desarrollado para Monarca, es fundamental establecer KPIs que puedan medir el rendimiento en las distintas áreas del plan. A continuación, algunos KPIs sugeridos para cada sección del plan:

#### 1. Desempeño general de ventas:

- Ventas totales: Cantidad total de ventas en un periodo específico (mensual, trimestral, anual).
- Crecimiento de Ventas: Incremento porcentual de ventas en comparación con el mismo período del año anterior.
- Ventas por Segmento: Ventas desglosadas por segmento de cliente (instituciones educativas, clubes deportivos, empresas corporativas).
- Número de Nuevos Clientes: Total de nuevos clientes adquiridos en el período.

#### 2. Fidelización y retención de clientes:

- Tasa de retención de clientes: Porcentaje de clientes que continúan comprando después de su primera compra.
- Frecuencia de compra: Promedio de compras realizadas por cliente en un periodo específico.
- Valor promedio de pedido (AOV): Monto promedio gastado por cada cliente en cada compra.

- Tasa de renovación de contratos: Porcentaje de contratos renovados por clientes recurrentes, especialmente en el segmento B2B (business to business).

### 3. Desempeño del equipo de ventas:

- Cumplimiento de metas de ventas: Porcentaje de vendedores que logran sus objetivos mensuales o trimestrales.

- Comisión promedio por vendedor: Promedio de comisiones obtenidas por cada vendedor, indicando tanto el volumen de ventas como la eficacia en captar clientes.

- Índice de actividad del vendedor: Número de visitas a clientes registradas por cada vendedor (utilizando CRM).

- Tasa de conversión de prospectos: Porcentaje de prospectos que se convierten en clientes (ventas cerradas frente a oportunidades).

### 4. Optimización de rutas:

- Eficiencia en el tiempo de desplazamiento: Promedio del tiempo usado por los asesores en visitas, procurando minimizarlo sin afectar la atención al cliente.

- Cobertura de territorio: Porcentaje de clientes cubiertos por rutas asignadas, basado en la segmentación geográfica y la asignación de asesores.

- Visitas por asesor: Promedio de visitas realizadas por cada asesor en un periodo específico (diarias, semanales).

### 5. Incentivos y Compensación:

- Cumplimiento de objetivos de incentivos: Porcentaje de vendedores que cumplen con los criterios para recibir incentivos (ventas, nuevos clientes, retención, etc.).

- Bonificación promedio por vendedor: Promedio de bonificaciones otorgadas a los vendedores dentro del sistema de incentivos.

#### 6. Política de cobro y morosidad:

- Días de cuentas por cobrar (DSO): Promedio de días necesarios para recibir el pago tras una venta.

- Porcentaje de cartera vencida: Porcentaje de cuentas por cobrar vencidas fuera del plazo establecido.

- Índice de morosidad: Relación entre ventas a crédito y cuentas morosas, reflejando la efectividad de las políticas de crédito y cobro.

- Recuperación de morosidad: Porcentaje recuperado de la deuda morosa en un periodo determinado.

#### 7. Rendimiento de canales de venta:

- Ventas por canal: Total de ventas realizadas por cada canal (tiendas físicas, tienda online, plataformas E-commerce, ventas directas).

- Tasa de conversión en el canal digital: Porcentaje de visitantes a la web o plataformas E-commerce que completan una compra.

- Promedio de tiempo de respuesta en chat: Rapidez con la que se responden consultas en línea, afectando directamente la experiencia del cliente.

#### 8. Evaluación de satisfacción del cliente:

- Net Promoter Score (NPS): Indicador que mide la probabilidad de que los clientes recomienden Monarca a otros.

- Índice de satisfacción del cliente (CSAT): Porcentaje de clientes que valoran positivamente su experiencia con la compra y el servicio.
- Tasa de retorno de producto: Porcentaje de productos devueltos respecto al total vendido, reflejando tanto la calidad percibida como la satisfacción del cliente.

Ilustración 13: KPI'S Clave



Estos KPIs permitirán monitorizar y evaluar el desempeño de Monarca en diversas áreas, ajustando estrategias y tomando decisiones fundamentadas para lograr un crecimiento sostenible y mejorar la experiencia del cliente.

## **Plan de Servicio al Cliente**

Este plan de servicio al cliente se desarrolla con el propósito de proponer herramientas efectivas y estratégicas que respondan al objetivo específico número tres de la investigación. Tras un análisis exhaustivo, se identificó la falta de procesos estandarizados en el área de servicio al cliente, lo que limita la eficiencia interna y afecta la experiencia del cliente.

Este plan incluye herramientas como la matriz QFD, el ciclo de servicio y el levantamiento de actividades. Además, contempla la estandarización del servicio, el proceso de gestión de quejas y reclamos, la creación de un cuestionario de satisfacción, estrategias de mejora en la atención al cliente, e indicadores de medición para evaluar y optimizar los procesos.

## **Objetivos Smart**

- Crear un protocolo de atención del cliente para que el tiempo de respuesta del primer contacto sea de máximo 2 horas para el año 2025
- Mejorar la tasa de retención de clientes en un 5% mediante un programa de seguimiento post venta para el año 2025
- Disminuir en un 10% el número de quejas recibidas en el servicio al cliente para el año 2025.

## **Despliegue de la Función de Calidad (QFD)**

La matriz QFD (Quality Function Deployment o Despliegue de la Función de Calidad) es una herramienta que permite identificar y traducir las necesidades y expectativas del cliente en características específicas de productos o servicios, garantizando que su desarrollo y mejora estén alineados con lo que realmente valoran los clientes. Como indica Ruiz (2009), "es una herramienta de planificación que desarrolla una sistemática para transmitir las características que deben tener los productos a lo largo de todo el proceso de desarrollo". A continuación, se presenta la propuesta de matriz QFD para Monarca.

Es fundamental realizar una investigación exhaustiva para identificar las principales necesidades del cliente. Esta propuesta de matriz se basa en las aspiraciones y deseos del *buyer persona*, así como en los resultados obtenidos a partir de los instrumentos aplicados.

Ilustración 14: Matriz QFD

FUERTE= 3 MEDIA= 2 DEBIL= 1		C	Q	Característica 1	Característica 2	Característica 3	Característica 4	Característica 5	Característica 6	Característica 7	Característica 8	Característica 9	Característica 10
1. REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES				La suma de estos atributos es igual a 100									
1	Calidad del uniforme	20%	2	2	3	1	3	1	1	2	1	1	3
2	Diseño y personalización	15%	1	3	3	3	3	2	1	1	1	2	3
3	Tiempos de entrega eficientes	15%	3	1	2	3	3	1	1	1	1	2	3
4	Sostenibilidad	5%	1	2	1	3	2	1	1	1	1	1	1
5	Atención y servicio	10%	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
6	Canales de contacto	5%	3	1	1	2	3	3	2	1	3	2	2
7	Precio	20%	2	2	2	3	2	2	1	1	1	2	2
8	Innovación en los diseños	10%	2	3	2	2	3	1	1	1	1	1	3
EVALUACIÓN DE IMPORTANCIA		ABSOLUTA		2.1	2.05	2.25	2.35	2.75	1.65	1.4	1.4	1.6	2.65

Para mejor visualización ir a Anexo 1

## Explicación de la Matriz

- **Requerimientos del Cliente:** Estas son las expectativas o atributos específicos de los clientes, en la presente matriz los atributos son: calidad del uniforme, diseño y personalización, tiempo de entrega eficientes, sostenibilidad, atención y servicio, canales de contacto, precio e innovación en los diseños.
- **Importancia:** Una escala que representa qué tan importante es cada necesidad para el cliente. En esta sección se designa un peso a cada atributo, la suma de todos los atributos es igual a 100.
- **Características del servicio:** estas se encuentran en la parte superior de la matriz, las cuales corresponden a las características del servicio de Monarca, en este caso son: rapidez en la atención, personalización, confiabilidad y consistencia en los procesos, transparencia en la información, proactividad del servicio, canales de comunicación eficientes, resolución efectiva de reclamos, seguimiento de postventa, facilidad de acceso a la información, capacitación del personal.

- **Relaciones:** Los valores (3, 2, 1) indican la fuerza de la relación entre los requerimientos del cliente y las características del servicio.
  - **3:** Relación fuerte (muy importante)
  - **2:** Relación moderada
  - **1:** Relación débil (poco relevante)

## **Interpretación y prioridades**

A partir de la matriz QFD, Monarca puede identificar y priorizar aquellas características del servicio que tienen una fuerte relación con las necesidades clave de sus clientes y una alta importancia para ellos. Por ejemplo, la transparencia en la información y la proactividad en el servicio están estrechamente ligadas a necesidades prioritarias, lo que sugiere un enfoque en la optimización de estos aspectos.

Asimismo, la capacitación del personal se destaca como un elemento crucial, ya que impacta directamente en la satisfacción de los clientes al mejorar la calidad y consistencia del servicio.

Este análisis proporciona a Monarca una base sólida para desarrollar una estrategia de mejora que maximice la satisfacción del cliente, fortalezca la lealtad y le permita diferenciarse competitivamente en el mercado.

## **Ciclo de Servicio**

La estandarización del ciclo del servicio es fundamental para asegurar una experiencia consistente y de alta calidad para los clientes. Al establecer y aplicar procesos uniformes, se optimiza la eficiencia operativa, se reducen errores y tiempos de respuesta, y se fortalece la confianza y satisfacción del cliente.

Según Copeme (2009), "el ciclo de servicio es el conjunto de actividades que el cliente se ve obligado a realizar para adquirir un producto o servicio", lo que subraya la importancia de hacer de cada etapa de este ciclo una experiencia positiva y enriquecedora. Estandarizar este ciclo no solo garantiza que cada interacción cumpla con las expectativas del cliente, sino que también impulsa la

eficiencia interna, optimiza el uso de recursos y contribuye al crecimiento sostenible de la empresa.

Para esta propuesta, el ciclo se estructura a partir de los instrumentos aplicados, definiendo las etapas que componen el servicio. Este proceso se representa mediante un diagrama de flujo visual que facilita su comprensión y seguimiento, cabe destacar que se definen dos ciclos de servicio, uno que involucra el contacto vía WhatsApp y la otra vía telefónica para visita presencial. El ciclo de servicio es flexible y puede adaptarse según las demandas del mercado, permitiendo ajustes necesarios para alcanzar la excelencia operativa.

Ilustración 15: Ciclo de Servicio contacto por WhatsApp

## CICLO DE SERVICIO CONTACTO POR WHATSAPP

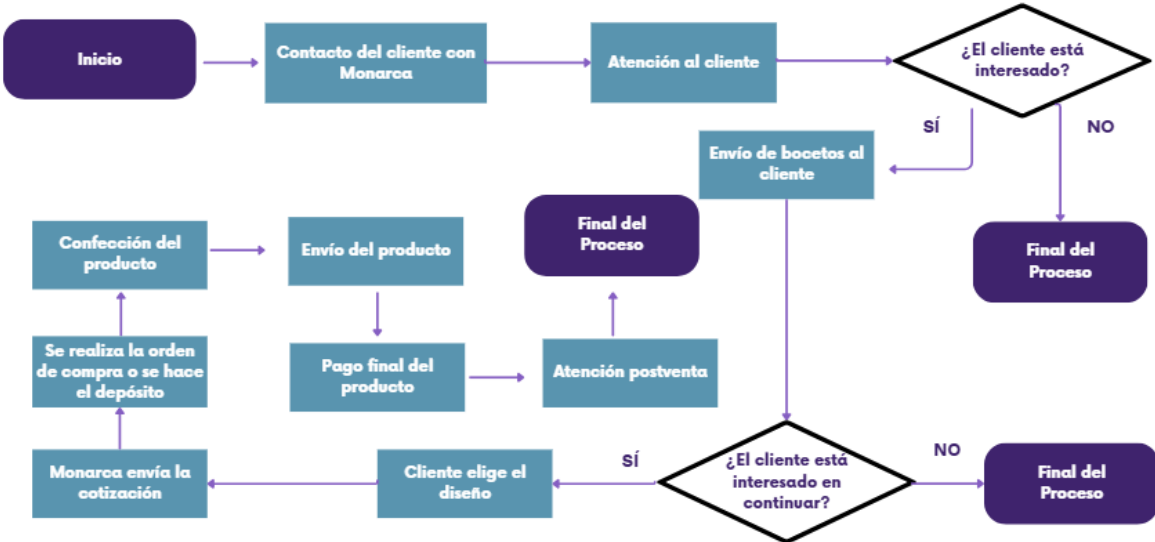
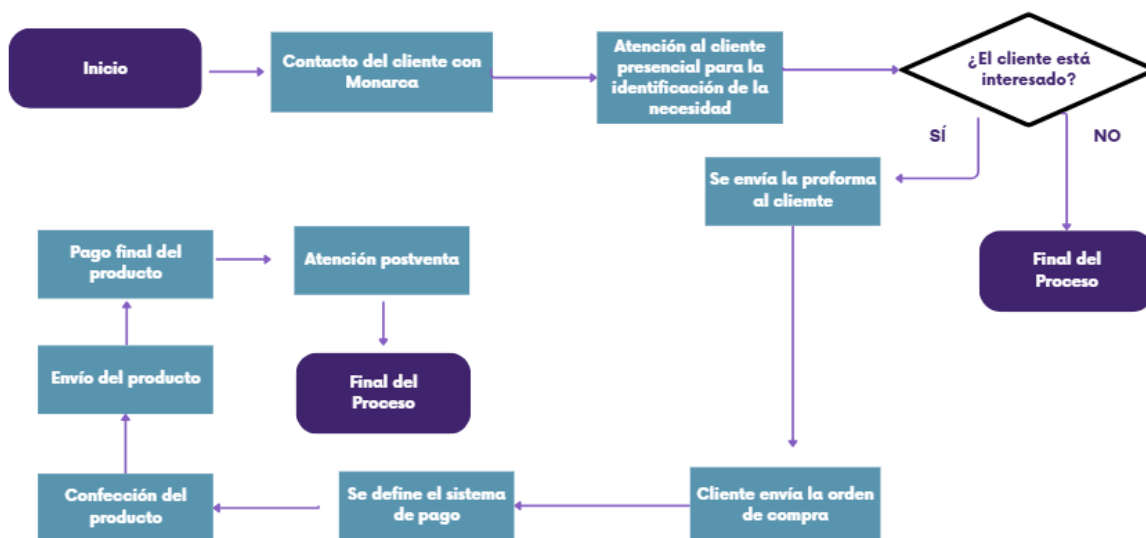


Ilustración 16: Ciclo de Servicio contacto por vía telefónica

## CICLO DE SERVICIO CONTACTO POR VÍA TELEFÓNICA



Utilizar el ciclo de servicio ayuda a identificar oportunidades para optimizar cada paso, asegurando que se cumplan las expectativas y necesidades del cliente en todo momento. Además, facilita la capacitación del personal, estandariza la calidad del servicio y permite un análisis continuo para adaptarse a cambios en las demandas del mercado, impulsando la eficiencia y la satisfacción del cliente.

### Flujo y Proceso de Actividades

El levantamiento de flujo y proceso de actividades en el servicio al cliente es una herramienta que consiste en documentar y analizar todas las etapas y tareas involucradas en la atención al cliente, desde el primer contacto hasta la resolución final de la solicitud o problema. Este proceso tiene como objetivo identificar cómo se realizan las actividades, cómo fluye la información entre los

diferentes puntos de contacto y cómo se gestionan los recursos dentro de la empresa (Pepper, 2011).

### **Componentes del levantamiento de procesos:**

1. **Flujo de actividades:** Se determina el camino que sigue cada interacción con el cliente. Este flujo incluye todos los pasos intermedios y las decisiones que deben tomarse en cada fase.
2. **Identificación de procesos:** Los procesos son las secuencias de tareas o acciones que deben cumplirse para cumplir con los objetivos del servicio.
3. **Interacción entre departamentos:** A menudo, el servicio al cliente involucra a varios departamentos por lo que este levantamiento de procesos permite ver cómo interactúan estos departamentos y detectar posibles fallas en la comunicación o en la colaboración entre ellos.
4. **Puntos de contacto:** Analiza cómo se manejan las interacciones a través de diferentes canales (teléfono, correo electrónico, redes sociales, etc.), asegurando que el servicio sea coherente y eficaz.
5. **Eficiencia operativa:** Al crear el flujo de actividades, se pueden identificar cuellos de botella, redundancias o procesos innecesarios, lo que permite optimizar la eficiencia del servicio y reducir los tiempos de respuesta.

### **Beneficios:**

- **Mejoras en la calidad del servicio:** Al comprender cada paso del proceso, se pueden implementar mejoras que contribuyan a una experiencia de cliente más fluida y satisfactoria.
- **Ahorro de tiempo y recursos:** Eliminar pasos innecesarios y optimizar el flujo ayuda a reducir costos operativos y tiempos de espera.

- **Capacitación más efectiva:** Facilita la formación de nuevos empleados al proporcionar un mapa claro y detallado de las tareas y procesos involucrados en el servicio al cliente.

A continuación, se presenta el levantamiento del flujo de procesos y actividades basado en el ciclo de servicio previamente descrito. Para una mejor visualización ver Anexo 2.

*Ilustración 17: Levantamiento de Actividades ciclo de servicio atención por WhatsApp*

LEVANTAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES CICLO DE SERVICIO ATENCIÓN POR WHATSAPP						
PROCESO	Actividades o tareas (en secuencia lógica)	Breve descripción	Puestos involucrados	Tiempo de ejecución (horas o días)	Recursos necesarios	Parametro para evaluar la actividad
Atención	Recibir el mensajes	Se reciben mensaje por WhatsApp	Encargado de ventas y atención al cliente	1 a 2 horas	Computadora, telefono celular, WhatsApp y correo electronico	Tiempo de respuesta en Whatsapp
	Atender la solicitud	Inicio de la conversación	Encargado de ventas y atención al cliente			
	Identificar las necesidades	Preguntas clave para la identificación de la necesidad del cliente	Encargado de ventas y atención al cliente			
Envío de Diseño	Solicitud de datos del clientes	Datos necesarios para contrato	Encargado de atención al cliente	12 -24 horas	Computadora, telefono celular, WhatsApp y correo electronico	Tiempo de respuesta en Whatsapp
	Confección del diseño	Se realiza el documento con los detalles del evento con los compromisos tanto del cliente como de Torre Extrema	Encargado de diseño y confección y atención al cliente			
	Envío del diseño	Se envía al cliente el diseño por su plataforma digital de preferencia	Encargado de diseño y confección y atención al cliente			
	Atender consultas	Se atienden consultas del diseño	Encargado de atención al cliente			
Cotización	Preparar la cotización	Se prepara la cotización con base en los requerimientos del cliente	Encargado de ventas y atención al cliente	3 a 8 horas	Computadora, telefono celular, whatsapp y correo electronico	Indicador de eficiencia
	Envío de la cotización	Se envía por el medio acordado previamente con el cliente	Encargado de ventas y atención al cliente			
Confección del producto	Pedido de la materia prima	Se realiza el pedido de la amteria prima, o se verifica si se cuenta con este en inventario	Encargado de compras	22 días*	Materia prima, máquinas de coser, impresoras.	Indicador de productividad
	Corte y confección	Se corta y confecciona el producto con base en las necesidades del cliente	Encargado de diseño y confección			
	Empaquetado	Se empaqa el producto terminado	Encargado de diseño y confección			
Envío del producto	Coordinación del transporte	Se coordina la fecha del transporte para la entrega del producto	Encargado de ventas	2-3 días	Medio de transporte	Plazo de entrega
	Se envía el producto	Se procede con la entrega del producto final	Encargado de ventas			
Recibimiento del pago del cliente	Recibimiento del pago	Se recibe y verifica el pago por medio del cliente	Encargado de ventas	1-2 días	Computadora, telefono celular, whatsapp y correo electronico	Plazo promedio de cobranzas
Atención post venta	Seguimiento y garantía del pedido	Verificar que el cliente haya recibido el producto y su nivel de satisfacción	Encargado de ventas	2 días	Computadora, telefono celular, whatsapp y correo electronico	Cuota de mercado
	Promociones	Envío de promociones para futuras compras				
	Comunicación efectiva	Mantener un contacto estratégico con el cliente				

\* El tiempo de confección puede variar de acuerdo a la cantidad solicitada y otros factores involucrados en el proceso

Ilustración 18: Levantamiento de Actividades ciclo de servicio atención vía teléfono para visita presencial

LEVANTAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES CICLO DE SERVICIO ATENCIÓN VÍA TELEFONO PARA VISITA PRESENCIAL						
PROCESO	Actividades o tareas (en secuencia lógica)	Breve descripción	Puestos involucrados (de su área nada más)	Tiempo de ejecución (horas, días, etc.)	Recursos necesarios	Parametro para evaluar la actividad
Atención	Recibir el mensajes	Se reciben mensaje por WhatsApp	Encargado de ventas y atención al cliente	1 a 2 horas	Computadora, telefono celular, WhatsApp y correo electronico	Tiempo de respuesta en Whatsapp
	Atender la solicitud	Inicio de la conversación	Encargado de ventas y atención al cliente			
	Identificar las necesidades	Preguntas clave para la identificación de la necesidad del cliente	Encargado de ventas y atención al cliente			
Visita presencial	Coordinación del día de la visita	Se coordina con el cliente el lugar y la fecha para la visita	Encargado de ventas	2-3 horas	Medio de transporte y computadora	Tiempo de llegada
	Llegada al lugar	El vendedor asignado llega al lugar y hora acordados				
	Visualización del catálogo	El vendedor muestra el catálogo de productos al cliente, y responde a consultas				
	Decisión final	El cliente procede a tomar una decisión y se la comunica al vendedor				
Cotización	Preparar la cotización	Se prepara la cotización con base en los requerimientos del cliente	Encargado de ventas y atención al cliente	3 a 8 horas	Computadora, telefono celular, whatsapp y correo electronico	Indicador de eficiencia
	Envío de la cotización	Se envía por el medio acordado previamente con el cliente	Encargado de ventas y atención al cliente			
Confección del producto	Pedido de la materia prima	Se realiza el pedido de la materia prima, o se verifica si se cuenta con este en	Encargado de compras	22 días*	Materia prima, máquinas de coser, impresoras.	Indicador de productividad
	Corte y confección	Se corta y confecciona el producto con base en las necesidades del cliente	Encargado de diseño y confección			
	Empaquetado	Se envía el producto terminado	Encargado de diseño y confección			
Envío del producto	Coordinación del transporte	Se coordina la fecha del transporte para la entrega del producto	Encargado de ventas	2-3 días	Medio de transporte	Plazo de entrega
	Se envía el producto	Se procede con la entrega del producto final	Encargado de ventas			
Recibimiento del pago del cliente	Recibimiento del pago	Se recibe y verifica el pago por medio del cliente	Encargado de ventas	1-2 días	Computadora, telefono celular, whatsapp y correo electronico	Plazo promedio de cobranzas
Atención post venta	Seguimiento y garantía del pedido	Verificar que el cliente haya recibido el producto y su nivel de satisfacción	Encargado de ventas	2 días	Computadora, telefono celular, whatsapp y correo electronico	Cuota de mercado
	Promociones	Envío de promociones para futuras compras				
	Comunicación electiva	Mantener un contacto estratégico con el cliente				

Es importante señalar que, al igual que las herramientas anteriores, esta puede ajustarse o modificarse según sea necesario.

## Estandarización del Servicio

La estandarización del servicio es esencial para garantizar una experiencia consistente y de alta calidad para todos los clientes. Al implementar procesos y protocolos uniformes, las empresas pueden asegurar que cada cliente reciba el mismo nivel de atención, sin importar quién lo atiende o cuándo se realice el servicio. Según Vásquez (s.f.), la estandarización "permite asegurar la calidad en el servicio ofrecido a tus clientes, en todos los niveles," lo que contribuye a una mayor eficiencia operativa, facilita la capacitación del personal y fortalece la confianza del cliente en la marca, al brindarle una experiencia predecible y confiable en cada interacción.

Para desarrollar esta estandarización del servicio, se emplean las herramientas previamente presentadas, como el ciclo de servicio y el levantamiento de procesos y actividades, enfocándose exclusivamente en aquellos procesos donde existe interacción con el cliente. Además, se integran

normas, códigos, protocolos de servicio y controles específicos para lograr la estandarización deseada.

La propuesta de estandarización de servicio se muestra a continuación, para mejor visualización ver Anexo 3.

*Ilustración 19: Estandarización del servicio*

ESTANDARIZACION DEL SERVICIO								
#	CICLO DE SERVICIO	COD.	Actividad	NORMA DE SERVICIO	COD.	PROTOCOLO DE SERVICIO	CONTROL	PUNTO CRITICO DE CONTROL
1	Primer contacto	N 001	Primer contacto	Atendidos en un máximo de 5 minutos	P 001	Utilizar la plantilla de saludo	Revisión de chats	Tiempo máximo 5 minutos
		N 002		Se utilice el nombre de la persona				
		N 003		Utilizar frases iniciales: Buenos días, Buenas tardes o Buenas noches				
		N 004		Ponerse a disposición del cliente				
2	Atención de consultas	N 005	Atención de consultas	Atender consultas en un máximo de 60 minutos	P 002	Utilizar la plantilla de Preguntas frecuentes	KPI:Tiempo de respuesta de WhatsApp	Tiempo máximo 60 minutos
3	Cotización	N 006	Cotización	Enviar cotización en un máximo de 8 horas	P 003	Utilizar la plantilla de cotizaciones	Revisión de chats	
4	Envío del producto	N 007	Requirimiento de datos	Pedirle por medio de correo, teléfono o WhatsApp los datos completos para el transporte (nombre, teléfono, dirección completa con señales, ubicación por Google maps)	P 004	Utilizar la plantilla para obtención de datos	Revisión de chats	Tiempo de entrega en un plazo máximo de 3 días
		N 008	Coordinación del envío	Coordinar el envío con la empresa de logística una vez el pedido esté listo, revisado y empaquetado	P 005	Utilizar la empresa de logística de la empresa y coordinar el envío	Tiempo de entrega	
5	Recibimiento del pago del cliente	N 009	Recibimiento del pago	Revisar las cuentas bancarias utilizando el número de referencia sinpe, orden de compra o número de cotización para asegurarse que el pago se haya reflejado.	P 006	Revisar cuentas bancarias	Pago realizado y reflejado coorrectamente	Tiempo máximo 1 hora después de haber recibido la notificación de pago
6	Atención post venta	N 010	Seguimiento	Una vez entregado el pedido, comunicarse con el cliente para asegurarse su recibimiento y su nivel de satisfacción	P 007	Nivel de satisfacción	Tiempo de entrega	Tiempo máximo 2 días después de haberse entregado el producto
		N 011	Comunicación efectiva	Después de un tiempo prudencial (1-2 meses de realizada la compra) mantener una comunicación estratégica como el envío de recordatorios.	P 008	Nivel de satisfacción	Tiempo de entrega	Tiempo máximo 2 meses después de realizada la compra

Se sugiere a la gerencia realizar y validar cuidadosamente las plantillas mencionadas, como las de saludo, preguntas frecuentes y cotizaciones. Una vez aprobadas, es fundamental compartirlas con el equipo de ventas, asegurando su correcta comprensión y uso para optimizar la comunicación y el servicio al cliente.

## Proceso de Quejas y Reclamaciones

La estandarización del proceso de quejas y reclamaciones es fundamental para asegurar una atención uniforme, eficiente y centrada en el cliente. Establecer procedimientos claros y consistentes no solo mejora la experiencia del usuario, sino que también refuerza la confianza en la empresa, facilita la resolución de conflictos y fomenta la mejora continua de los servicios ofrecidos.

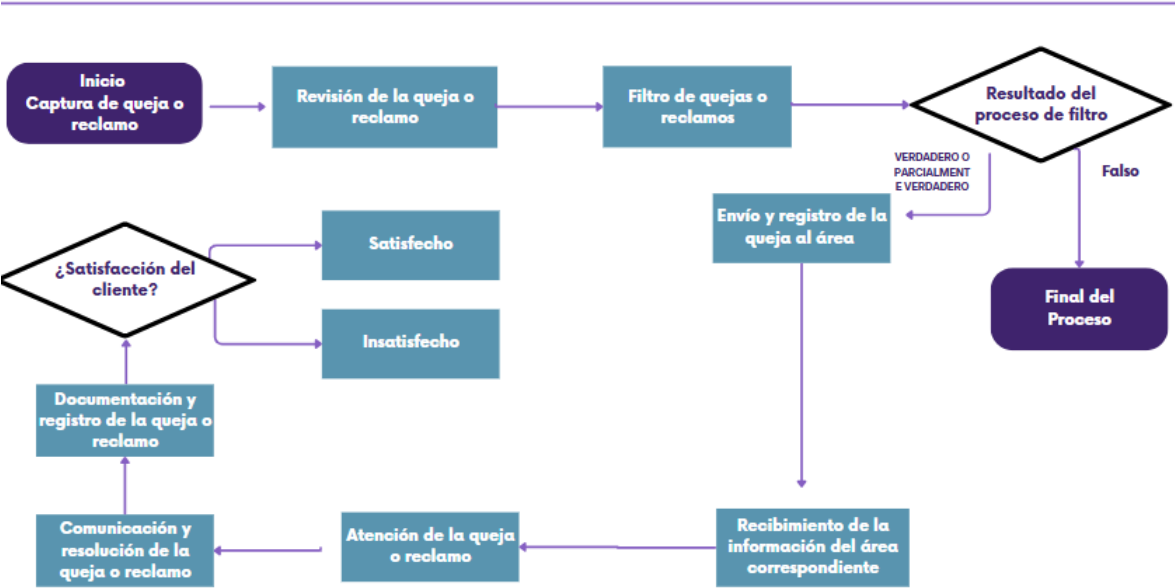
Según Zendesk (2023), “la gestión apropiada de las quejas y reclamaciones es un punto crítico en la experiencia del cliente, y un manejo eficiente puede convertir las molestias en reclamos cumplidos”. Atender estas situaciones de manera adecuada transforma experiencias negativas en oportunidades para fortalecer la lealtad y la confianza del cliente. Aunque no elimina el error original,

una gestión efectiva permite que el proceso sea percibido como confiable y profesional, aumentando la probabilidad de que el cliente vuelva a confiar en la empresa.

Para comenzar con la estandarización, es fundamental definir el proceso mediante un flujo de actividades. A continuación, se presenta dicho flujo.

Ilustración 20: Flujo de actividades del proceso de quejas y reclamaciones

## FLUJO DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE QUEJAS Y RECLAMACIONES



A continuación, se detallan las etapas que conforman este flujo de actividades.

### Descripción de las etapas del proceso de Quejas y Reclamos

**Captura de reclamo o queja:** El registro de reclamos o quejas puede realizarse a través de cuatro mecanismos: personal, telefónico, escrito o electrónico.

**Revisión:** Se realiza una lectura y análisis detallado de la situación descrita para comprender la naturaleza de la queja o reclamo.

**Filtro:** Se evalúa la veracidad de la situación mediante un análisis técnico, clasificándose como falsa, verdadera o parcialmente verdadera.

**Resultado del proceso de filtro:**

- Si se determina que la situación es falsa, el proceso concluye en este punto.
- Si se identifica como verdadera o parcialmente verdadera, se procede al siguiente paso.

**Envío y registro:** La queja o reclamo se registra y se remite al área correspondiente, la cual analizará el caso y determinará si requiere revisión adicional por otra área específica de la empresa.

**Análisis del área correspondiente:** Una vez revisada y analizada la queja o reclamo, el área involucrada emite una respuesta formal dirigida a la gerencia.

**Atención:** Con base en la información proporcionada, se elabora una respuesta y una propuesta de solución para el cliente.

**Comunicación y resolución:** Se comunica al cliente la solución planteada para su queja o reclamo.

**Documentación y Registro:** Se documenta la solución implementada para asegurar la trazabilidad del proceso.

**Evaluación de Satisfacción del Cliente:** Al finalizar el proceso, se obtienen dos posibles resultados: el cliente queda satisfecho con la solución, o no. Este resultado puede usarse como retroalimentación para mejorar futuros procedimientos.

Atender las quejas y reclamos de manera sistematizada es esencial para garantizar la eficiencia, la consistencia y la calidad en la respuesta hacia los clientes. Este enfoque no solo permite resolver los inconvenientes de forma estructurada y transparente, sino que también fortalece la confianza en la empresa, fomenta la satisfacción del cliente y brinda una valiosa retroalimentación para la mejora continua de los procesos y servicios.

### **Cuestionario de Satisfacción**

Conocer la percepción de los clientes es un pilar fundamental para el éxito de cualquier organización, ya que permite comprender cómo valoran los productos, servicios y la experiencia general que se les ofrece. Esta información es clave para identificar áreas de mejora y tomar decisiones estratégicas orientadas a satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas. Además, entender cómo los clientes perciben a la empresa fortalece las relaciones con ellos, fomenta la lealtad y posiciona a la marca como un referente confiable en un mercado altamente competitivo.

Como señala Zendesk (2023): “Medir la percepción que tienen los usuarios de tus productos proporciona un flujo de información valiosa; especialmente, datos sobre cómo interactúan y reaccionan los consumidores a tu marca”. Por ello, resulta esencial conocer qué opinan los clientes sobre el servicio, los productos y otros factores clave, ya que esta información representa un valioso insumo para que la empresa continúe mejorando y detectando nuevas áreas de oportunidad.

En este contexto, se propone utilizar el siguiente cuestionario para evaluar la percepción de los clientes de Monarca. Este instrumento incluye una explicación detallada de su propósito, las variables analizadas, el método de medición y el enfoque para el análisis de resultados, formando así una herramienta integral para este proceso.

## **Propósito**

Para Monarca, la mejora continua de los procesos debe ser una prioridad fundamental. Medir el grado de satisfacción de los clientes es esencial, ya que permite:

- Identificar áreas de mejora.
- Impulsar la mejora continua.
- Retener clientes y fomentar su lealtad.
- Mantener una reputación positiva.
- Generar recomendaciones de los clientes hacia otros consumidores potenciales.
- Contar con información clave para una toma de decisiones informada.
- Ser cada vez más competitivos.
- Alinear las estrategias con las expectativas de los clientes.

Estos resultados son esenciales para el crecimiento y éxito sostenible de Monarca. Por ello, la aplicación de un cuestionario de satisfacción se convierte en una herramienta clave para recopilar datos directos sobre la experiencia de los clientes con los productos y servicios ofrecidos. Esta retroalimentación permite identificar áreas específicas de mejora y realizar los ajustes necesarios, fomentando un ciclo de mejora continua que garantiza la calidad y eficiencia de los procesos.

Además, la satisfacción del cliente está ligada a su retención y lealtad. A través de este cuestionario, se puede comprender mejor sus necesidades y expectativas, adaptando las estrategias y servicios para cumplirlas plenamente.

## **Objetivos**

Se describen los objetivos de este cuestionario de percepción.

- Identificar áreas de mejora en los servicios ofrecidos por Monarca.
- Incrementar la retención de clientes de Monarca.
- Fortalecer la reputación de Monarca como líder en el sector.

## **Variables Definidas**

En este cuestionario se pretende evaluar las siguientes variables de servicio al cliente:

### 1. Calidad del Servicio

- Percepción general del servicio recibido

### 2. Atención al Cliente

- Amabilidad y cortesía del personal
- Eficiencia en la resolución de problemas

### 3. Tiempo de Respuesta

- Rapidez en la atención inicial vía WhatsApp o por llamada telefónica
- Rapidez en la resolución de consultas o problemas

### 4. Precio y Valor

- Percepción del precio con relación a la calidad del servicio (valor)

### 5. Experiencia del Cliente

- Percepción de los productos de Monarca
- Satisfacción general con la experiencia completa

### 6. Expectativas y Cumplimiento

- Medida en que se cumplieron las expectativas

### 7. Recomendación y Fidelidad

- Probabilidad de recomendar el producto a otros
- Probabilidad de volver a comprar en Monarca

### 8. Comentarios y Sugerencias

- Opiniones generales
- Sugerencias para mejorar

### **Escala de medición**

La escala por utilizar en el cuestionario es la relacionado directamente a la satisfacción del cliente

- Escala de satisfacción / insatisfacción:
  - Muy satisfecho
  - Algo satisfecho
  - Ni satisfecho ni insatisfecho
  - Algo insatisfecho
  - Muy insatisfecho.

Para las preguntas 10 y 11 la escala a utilizar es la relacionada a la fidelidad.

- Escala de fidelidad:
  - Definitivamente volvería a comprar
  - Probablemente volvería a comprar
  - Definitivamente no volvería a comprar
  - Probablemente no volvería a comprar

### **Análisis de resultados**

La metodología por utilizar para el análisis de resultados es la correspondiente a “Agrupar de acuerdo con el nivel” ya que este método permite

agrupar los niveles de satisfacción para analizar el resultado de una manera integral y resumida.

El reporte de entrega de resultados deberá tener la siguiente estructura: introducción y contexto, resumen, hallazgos, interpretación de resultados, gráficos, conclusiones y recomendaciones.

### **Cuestionario**

1. ¿Qué tan satisfecho está con la calidad del servicio recibido?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

2. ¿Qué tan satisfecho está con la amabilidad y cortesía del personal?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

3. ¿Qué tan satisfecho está con la eficiencia en la resolución de problemas?

- Muy satisfecho

- Satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho
- No aplica

4. ¿Qué tan satisfecho está con la rapidez en la atención inicial (primer contacto) a través de WhatsApp o llamada telefónica?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

5. ¿Qué tan satisfecho está con la rapidez en la resolución de consultas?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

6. ¿Qué tan satisfecho está con el precio pagado por el producto recibido?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

7. ¿Qué tan satisfecho está con la calidad del producto recibido?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

8. ¿Qué tan satisfecho está con la experiencia general del servicio y producto brindado por Monarca?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho

- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

9. ¿Qué tan satisfecho está con el cumplimiento de sus expectativas?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

10. ¿Qué tan probable es que recomiende Monarca a otras personas?

- Definitivamente lo recomendaría
- Probablemente lo recomendaría
- Definitivamente no lo recomendaría
- Probablemente no lo recomendaría

11. ¿Qué tan probable es que vuelva a adquirir productos de Monarca?

- Definitivamente volvería a comprar
- Probablemente volvería a comprar
- Definitivamente no volvería a comprar
- Probablemente no volvería a comprar

12. Deje aquí sus sugerencias y comentarios.

Se recomienda implementar este cuestionario a través de una aplicación digital, lo que facilitará su distribución, recolección de datos y análisis de resultados de manera eficiente y organizada.

Finalmente, como parte de este plan de servicio al cliente, se presentan las siguientes estrategias e indicadores de medición diseñados para optimizar la calidad del servicio ofrecido.

#### Estrategias y KPI'S

Contar con estrategias de mejora en el servicio al cliente es esencial para garantizar una experiencia excepcional que fomente la satisfacción, lealtad y recomendación de los clientes. Estas estrategias permiten identificar oportunidades de optimización, adaptarse a las expectativas cambiantes del mercado y diferenciarse de la competencia. Sin embargo, su éxito radica en un monitoreo constante y en la capacidad de ajustar las acciones según los resultados obtenidos, asegurando así un enfoque dinámico y eficaz en la atención al cliente.

A continuación, se sugieren cinco estrategias y sus indicadores de medición.

Tabla 54: Estrategias y KPI's

<b>Estrategias</b>	<b>KPI's</b>
<p><b>Implementación de capacitaciones periódicas para el personal.</b></p> <p>Realizar sesiones de formación trimestrales enfocadas en habilidades de atención al cliente, resolución de problemas y empatía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Porcentaje de empleados capacitados trimestralmente.</li> <li>· Evaluación de satisfacción del cliente respecto a la amabilidad del personal (medida a través de la encuesta brindada anteriormente).</li> </ul>
<p><b>Creación de un sistema de resolución rápida de consultas.</b></p> <p>Diseñar un protocolo que garantice respuestas a consultas en un plazo máximo de 24 horas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Tiempo promedio de respuesta a consultas.</li> <li>· Porcentaje de consultas resueltas dentro del plazo establecido.</li> </ul>
<p><b>Uso de tecnología para la gestión y seguimiento de casos.</b></p> <p>Implementar un software de gestión de clientes (CRM) para dar seguimiento detallado a cada interacción y resolver casos de manera eficiente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Tasa de resolución de casos en el primer contacto.</li> <li>· Porcentaje de clientes satisfechos con el seguimiento recibido.</li> </ul>
<p><b>Creación de un programa de fidelización.</b></p> <p>Diseñar un programa de beneficios para clientes frecuentes que fomente su lealtad a través de descuentos, promociones exclusivas y recompensas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Tasa de retención de clientes.</li> <li>· Incremento en el número de compras repetidas.</li> </ul>
<p><b>Monitoreo constante de la satisfacción del cliente</b></p> <p>Aplicar encuestas de satisfacción de manera periódica y utilizar los resultados para ajustar estrategia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Índice de satisfacción del cliente (CSAT).</li> <li>· Net Promoter Score (NPS): Medida de la probabilidad de que los clientes recomienden la empresa.</li> </ul>

## Presupuesto

Para ejecutar los planes descritos anteriormente, se propone un presupuesto para Monarca en las áreas de Mercadeo, Ventas y Servicio al cliente, el cual, basados en los estados financieros de la empresa, es un presupuesto que se puede asumir con el nivel de ventas actual, sin tener efectos directos negativos en la liquidez.

Tabla 55: Presupuesto

PRESUPUESTO MONARCA 2024			
MERCADERO, VENTAS Y SAC			
AREA	ACTIVIDAD	MONTO SUGERIDO ANUAL (dólares)	OBSERVACIONES
MERCADERO	Descuentos	\$6.000	NA
	Servicios profesiones embajadores de marca	\$5.000	
	Impresiones POP en puntos de venta	\$1.000	
	Material digital POP en puntos de venta	\$2.000	
	Muestras	\$1.500	
	Publicidad en redes sociales	\$24.000	
	Publicidad en Google	\$12.000	
	Influencers (4 campañas)	\$6.000	

	Regalías	\$2.000	
	Patrocinios	\$15.000	
	Activaciones	\$3.500	
	Stands	\$1.500	
	Giras escolares y colegiales	\$6.000	
	Desarrollo de E-commerce	\$12.000	
	Desarrollo de Mercados en línea	\$1.500	
<b>TOTAL</b>		<b>\$99.000</b>	
VENTAS	Showrooms	\$1.000	NA
	Plan de fidelización	\$8.000	
	Ofertas y promociones	\$10.000	
	Viáticos	\$10.000	Puede variar según monto de ventas
	Comisiones de vendedores	\$20.000	
	Bonificaciones	\$15.000	
	Premios para vendedores	\$10.000	

	Celulares	\$1.000	
<b>TOTAL</b>		<b>\$75.000</b>	
SERVICIO AL CLIENTE	Protocolos de servicio	\$1.500	NA
	Políticas de servicio	\$1.500	
	Capacitación	\$6.000	
	Sistema de resolución de consultas	\$2.500	
	Desarrollo de CRM	\$12.000	
<b>TOTAL</b>		<b>\$23.500</b>	
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>\$197.500</b>	

## BIBLIOGRAFÍA

- Amador, C., & Mercado. (2022). *El análisis PESTEL. Uno Sapiens Científico de la escuela de preparatoria, No1*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. Recuperado de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/download/8263/8494>
- Bartis, P. (2004). *La tradición popular y la investigación de campo: una introducción a las técnicas de investigación*. Library of Congress.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice* (7ª ed.). Pearson.
- Cortland University. (s. f.). Quality function deployment (QFD) and its applications. Recuperado de <https://web.cortland.edu/matresearch/qfd.pdf>
- CONARE. (2023, noviembre). *Análisis de la innovación: análisis del panorama de la innovación en Costa Rica*. Recuperado de <https://www.conare.ac.cr/atlas-nacional-de-innovacion-analisis-del-panorama-de-la-innovacion-en-costa-rica>
- Cruz del Castillo, C., & Olivares Orozco, S. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.una.elogim.com/es/ereader/unacr/39410?page=133>
- E-commerce Report Costa Rica. (2023). Digitalización y comercio electrónico en la industria textil. Recuperado de <https://www.ecommercecostarica.com>
- Fernandez, R. (2018). "Constituyendo Xperiencias, customer Experience, la clave para generar rentabilidad y diferenciación" Lima, Peru. [https://books.google.co.cr/books?id=9O8sEAAAQBAJ&newbks=1&newbks\\_redir=0&printsec=frontcover&hl=es-419&source=gb\\_mobile\\_entity&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=9O8sEAAAQBAJ&newbks=1&newbks_redir=0&printsec=frontcover&hl=es-419&source=gb_mobile_entity&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- García, E. (2013). *¿Con quién compite nuestra empresa?: determinación y análisis de la competencia*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico. Recuperado de <https://elibro.una.elogim.com/es/ereader/unacr/173389?page=192>

- García de Ceretto, J. J. (2009). *Nuevos desafíos en investigación: teorías, métodos, técnicas e instrumentos*. Rosario, Argentina: Homo Sapiens Ediciones. Recuperado de <https://elibro.una.elogim.com/es/ereader/unacr/67085?page=97>
- Global Textile Trends. (2023). Tendencias globales en diseño textil. Recuperado de <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/textile-market>
- Grajales, T. (2000). *Tipos de investigación*. On line (27/03/2000). Revisado el 14, 112-116. Recuperado de <https://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1RM1F0L42-VZ46F4-319H/871.pdf>
- Gray, D., Brown, S., & Macanufo, J. (2010). *Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.
- Inbox. (2021, febrero 18). Cómo estandarizar la atención al cliente en mis puntos de venta. Recuperado de <https://www.inbox.mx/blog/como-estandarizar-la-atencion-al-cliente-en-mis-punto-de-venta>
- INEC. (2023). Datos de demografía de mercado. Recuperado de <https://www.inec.go.cr>
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14ª ed.). México: Pearson Educación. ISBN: 978-607-32-1245-8
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15.a ed.). Pearson. Recuperado de <https://www.pearson.com>
- Medwave. (2001, julio 27). *El levantamiento de expectativas del cliente y qué se espera como resultado*. Medwave. Recuperado de <https://www.medwave.cl/2001-2011/5057.html#:~:text=Para%20poder%20hacer%20el%20levantamiento,y%20qu%C3%A9%20se%20espera%20como>
- Mejía, G., & Nava, J. (2018). *Guía práctica para el benchmarking en la industria textil*. Editorial Académica. Recuperado de <https://www.editorialacademica.com>

Mercado Uniformes Latam. (2023). Tendencias en el uso de uniformes personalizados. Recuperado de <https://www.prudentialuniforms.com/blog/the-work-uniform-industry-trends>

Monroy Mejía, M. D. L. Á., & Nava Sánchezllanes, N. (2018). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: Grupo Editorial Éxodo. Recuperado de <https://elibro.una.elogim.com/es/ereader/unacr/172512?page=71>

Mora, P. (2023). *Innovación verde: el imán para la atracción de inversión extranjera y turismo*. Universidad de Costa Rica. Recuperado de <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2023/12/13/innovacion-verde-el-iman-para-la-atraccion-de-inversion-extranjera-y-turismo/crc32.html>

Niño Rojas, V. M. (2011). *Metodología de la investigación: diseño y ejecución*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Recuperado de <https://elibro.una.elogim.com/es/ereader/unacr/70969?page=55>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. Sánchez Huerta, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO: el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos*. Madrid: Bubok Publishing S.L. Recuperado de <https://elibro.una.elogim.com/es/ereader/unacr/189293?page=16>

Observatoriocomprapublica.go.cr. (2024). Estudios de adquisiciones públicas en el Sistema de Compras Públicas (SICOP). Recuperado de <https://www.observatoriocomprapublica.go.cr>

PNUD. (2024). Informe de sostenibilidad: Materiales reciclados en la industria de uniformes. Recuperado de <https://www.undp.org/es>

Sánchez Huerta, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO: el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos*. Madrid: Bubok Publishing S.L. Recuperado de <https://elibro.una.elogim.com/es/ereader/unacr/189293?page=16>

Scalahed. (s. f.). Ciclo de servicio. Recuperado de [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24200w/ciclo\\_de\\_servicio.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24200w/ciclo_de_servicio.pdf)

Shum Xie, Y. M. (2023). *Marketing digital: herramientas, técnicas y estrategias* (2ª ed.). Madrid: RA-MA Editorial.

Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos* (16ª ed.). Cengage Learning. Recuperado de <https://elibro.una.elogim.com/es/lc/unacr/titulos/39989>

Triginé, J., & Gan, F. (2012). *Cultura de empresa y gestión del cambio*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.una.elogim.com/es/ereader/unacr/62710?page=7>

Uniform Trends Report. (2023). Informe de tendencias en uniformes deportivos. Recuperado de <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-sports-apparel-market-industry>

Zendesk. (2023, marzo 10). La percepción del cliente: ¿Por qué es tan importante?. Zendesk. Recuperado de <https://www.zendesk.com.mx/blog/percepcion-del-cliente/>

Zendesk. (2023, agosto 2). Manejo de quejas: Cómo hacerlo bien. Zendesk. Recuperado de <https://www.zendesk.com.mx/blog/manejo-de-quejas/>

# Anexos

## Anexo 1: Matriz QFD

													EVALUACIÓN COMPARATIVA 5 = MEJOR 1 = PEOR				
		Cómo?															
FUERTE=	3	Qué?	La suma de estos atributos	Rapidez en la Atención	Personalización	Confiabilidad y Consistencia	Transparencia en la Información	Proactividad en el Servicio	Canales de Comunicación	Resolución Efectiva de Reclamos	Seguimiento Postventa	Facilidad de Acceso a Información	Capacitación del Personal	NÓS OTROS	COMPETENCIA 1	COMPETENCIA 2	
MEDIA=	2																
DEBIL=	1																
1. REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES																	
1	Calidad del uniforme	20%	2	2	3	1	3	1	1	2	1	3	5	2	1		
2	Diseño y personalización	15%	1	3	3	3	3	2	2	1	2	3	2	4	4		
3	Tiempos de entrega eficientes	15%	3	1	2	3	3	1	1	1	2	3	2	4	4		
4	Sostenibilidad	5%	1	2	1	3	2	1	1	1	1	1	5	1	2		
5	Atención y servicio	10%	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	5	2	3		
6	Canales de contacto	5%	3	1	1	2	3	3	2	1	3	2	4	3	2		
7	Precio	20%	2	2	2	3	2	2	1	1	1	2	4	2	1		
8	Innovación en los diseños	10%	2	3	2	2	3	1	1	1	1	3	3	4	5		
EVALUACION DE IMPORTANCIA		ABSOLUTA	2.1	2.05	2.25	2.35	2.75	1.65	1.4	1.4	1.6	2.65					
		RELATIVA (%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
EVALUACIÓN DE INGENIERÍA																	

Anexo 2: Levantamiento de Actividades

LEVANTAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES CICLO DE SERVICIO ATENCIÓN POR WHATSAPP						
PROCESO						
SUBPROCESO	Actividades o tareas (en secuencia lógica)	Breve descripción	Puestos involucrados	Tiempo de ejecución (horas o días)	Recursos necesarios	Parametro para evaluar la actividad
Atención	Recibir el mensajes	Se reciben mensaje por WhatsApp	Encargado de ventas y atención al cliente	1 a 2 horas	Computadora, telefono celular, WhatsApp y correo electronico	Tiempo de respuesta en Whatsapp
	Atender la solicitud	Inicio de la conversación	Encargado de ventas y atención al cliente			
	Identificar las necesidades	Preguntas clave para la identificación de la necesidad del cliente	Encargado de ventas y atención al cliente			
Envío de Diseño	Solicitud de datos del clientes	Datos necesarios para contrato	Encargado de atención al cliente	12 -24 horas	Computadora, telefono celular, WhatsApp y correo electronico	Tiempo de respuesta en Whatsapp
	Confección del diseño	Se realiza el documento con los detalles del evento con los compromisos tanto del cliente como de Torre Extrema	Encargado de diseño y confección y atención al cliente			
	Envío del diseño	Se envia al cliente el diseño por su plataforma digital de preferencia	Encargado de diseño y confección y atención al cliente			
	Atender consultas	Se atienden consultas del diseño	Encargado de atención al cliente			
Cotización	Preparar la cotización	Se prepara la cotización con base en los requerimientos del cliente	Encargado de ventas y atención al cliente	3 a 8 horas	Computadora, telefono celular, whatsapp y correo electronico	Indicador de eficiencia
	Envío de la cotización	Se envia por el medio acordado previamente con el cliente	Encargado de ventas y atención al cliente			
Confección del producto	Pedido de la materia prima	Se realiza el pedido de la amteria prima, o se verifica si se cuenta	Encargado de compras	22 días*	Materia prima, máquinas de cóser, impresoras.	Indicador de productividad
	Corte y confección	Se corta y confecciona el producto con base en las necesidades del	Encargado de diseño y confección			
	Empaquetado	Se empaqa el produco terminado	Encargado de diseño y confección			
Envío del producto	Coordinación del transporte	Se coordina la fecha del transporte para la entrega del producto	Encargado de ventas	2-3 días	Medio de transporte	Plazo de entrega
	Se envia el producto	Se procede con la entrega del producto final	Encargado de ventas			
Recibimiento del pago del cliente	Recibimiento del pago	Se recibe y verifica el pago por medio del cliente	Encargado de ventas	1-2 días	Computadora, telefono celular, whatsapp y correo electronico	Plazo promedio de cobranzas
Atención post venta	Seguimiento y garantía del pedido	Verificar que el cliente haya recibido el producto y su nivel de	Encargado de ventas	2 días	Computadora, telefono celular, whatsapp y correo electronico	Cuota de mercado
	Promociones	Envío de promociones para futuras compras				
	Comunicación efectiva	Mantener un contacto estratégico con el cliente				

\* El tiempo de confección puede variar de acuerdo a la cantidad solicitada y otros factores involucrados en el proceso

**LEVANTAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES CICLO DE SERVICIO ATENCIÓN VÍA TELEFONO PARA VISITA PRESENCIAL**

<b>PROCESO</b>						
<b>SUBPROCESO</b>	<b>Actividades o tareas (en secuencia lógica)</b>	<b>Breve descripción</b>	<b>Puestos involucrados (de su área nada más)</b>	<b>Tiempo de ejecución (horas, días, etc.)</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Parametro para evaluar la actividad</b>
Atención	Recibir el mensajes	Se reciben mensaje por WhatsApp	Encargado de ventas y atención al cliente	1 a 2 horas	Computadora, telefono celular, WhatsApp y correo electronico	Tiempo de respuesta en Whatsapp
	Atender la solicitud	Inicio de la conversación	Encargado de ventas y atención al cliente			
	Identificar las necesidades	Preguntas clave para la identificación de la necesidad del cliente	Encargado de ventas y atención al cliente			
Visita presencial	Coordinación del día de la visita	Se coordina con el cliente el lugar y la fecha para la visita	Encargado de ventas	2-3 horas	Medio de transporte y computadora	Tiempo de llegada
	Llegada al lugar	El vendedor asignado llega al lugar y hora acordados				
	Visualización del catálogo	El vendedor muestra el catálogo de productos al cliente, y responde a consultas				
	Decisión final	El cliente procede a tomar una decisión y se la comunica al vendedor				
Cotización	Preparar la cotización	Se prepara la cotización con base en los requerimientos del cliente	Encargado de ventas y atención al cliente	3 a 8 horas	Computadora, telefono celular, whatsapp y correo electronico	Indicador de eficiencia
	Envío de la cotización	Se envia por el medio acordado previamente con el cliente	Encargado de ventas y atención al cliente			
Confección del producto	Pedido de la materia prima	Se realiza el pedido de la amteria prima, o se verifica si se cuenta con este en inventario	Encargado de compras	22 días*	Materia prima, máquinas de cóser, impresoras.	Indicador de productividad
	Corte y confección	Se corta y confecciona el producto con base en las necesidades del cliente	Encargado de diseño y confección			
	Empaquetado	Se empaqa el produco terminado	Encargado de diseño y confección			
Envío del producto	Coordinación del transporte	Se coordina la fecha del transporte para la entrega del producto	Encargado de ventas	2-3 días	Medio de transporte	Plazo de entrega
	Se envia el producto	Se procede con la entrega del producto final	Encargado de ventas			
Recibimiento del pago del cliente	Recibimiento del pago	Se recibe y verifica el pago por medio del cliente	Encargado de ventas	1-2 días	Computadora, telefono celular, whatsapp y correo electronico	Plazo promedio de cobranzas
Atención post venta	Seguimiento y garantía del pedido	Verificar que el cliente haya recibido el producto y su nivel de	Encargado de ventas	2 días	Computadora, telefono celular, whatsapp y correo electronico	Cuota de mercado
	Promociones	Envío de promociones para futuras compras				
	Comunicación efectiva	Mantener un contacto estratégico con el cliente				

Anexo 3: Estandarización del Servicio

ESTANDARIZACIÓN DEL SERVICIO

#	CICLO DE SERVICIO	COD.	Actividad	NORMA DE SERVICIO	COD.	PROTOCOLO DE SERVICIO	CONTROL	PUNTO CRITICO DE CONTROL
1	Primer contacto	N 001	Primer contacto	Atendidos en un máximo de 5 minutos	P 001	Utilizar la plantilla de saludo	Revisión de chats	Tiempo máximo 5 minutos
		N 002		Se utilice el nombre de la persona				
		N 003	Saludo inicial	Utilizar frases iniciales: Buenos días, Buenas tardes o Buenas noches				
		N 004		Ponerse a disposición del cliente				
2	Atención de consultas	N 005	Atención de consultas	Atender consultas en un máximo de 60 minutos	P 002	Utilizar la plantilla de Preguntas frecuentes	KPI:Tiempo de respuesta de WhatsApp	Tiempo máximo 60 minutos
3	Cotización	N 006	Cotización	Enviar cotizacion en un máximo de 8 horas	P 003	Utilizar la plantilla de cotizaciones	Revisión de chats	
4	Envío del producto	N 007	Requirimiento de datos	Pedirle por medio de correo, teléfono o WhatsApp los datos completos para el transporte (nombre, teléfono, dirección completa con señales, ubicación por Google maps)	P 004	Utilizar la plantilla para obtención de datos	Revisión de chats	Tiempo de entrega en un plazo máximo de 3 días
		N 008	Coordinación del envío	Coordinar el envío con la empresa de logística una vez el pedido esté listo, revisado y empaquetado	P 005	Utilizar la empresa de logística de la empresa y coordinar el envío	Tiempo de entrega	
5	Recibimiento del pago del cliente	N 009	Recibimiento del pago	Revisar las cuentas bancarias utilizando el número de referencia sinpe, orden de compra o número de cotización para asegurarse que el pago se haya reflejado.	P 006	Revisar cuentas bancarias	Pago realizado y reflejado coorrectamente	Tiempo máximo 1 hora después de haber recibido la notificación de pago
6	Atención post venta	N 010	Seguimiento	Una vez entregado el pedido, comunicarse con el cliente para asegurarse su recibimiento y su nivel de satisfacción	P 007	Nivel de satisfacción	Tiempo de entrega	Tiempo máximo 2 días después de haberse entregado el producto
		N 011	Comunicación efectiva	Después de un tiempo prudencial (1-2 meses de realizada la compra) mantener una comunicación estratégica como el envío de recordatorios, promociones e información de la empresa	P 008	Nivel de satisfacción	Tiempo de entrega	Tiempo máximo 2 meses después de realizada la compra