

Empresa Casa del deportista Ltda.

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA FUERZA DE VENTAS
EN LA EMPRESA CASA DEL DEPORTISTA LTDA.**

Jesús Armando Urresta Zambrano

**Universidad Santo Tomas
Administración de Empresas
San Juan de Pasto
2020**

Empresa Casa del deportista Ltda.

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA FUERZA DE VENTAS
EN LA EMPRESA CASA DEL DEPORTISTA LTDA.**

Jesús Armando Urresta Zambrano
Cód. 13570

Universidad Santo Tomas
Administración de Empresas
San Juan De Pasto
2020

Dedico este trabajo primero a DIOS, a Santo Tomás de Aquino, patrono de los estudiantes y a la Virgen María, quienes inspiraron mi espíritu para la conclusión de este Documento, en Administración de Empresas.

A mis padres quienes me dieron la vida, Q.E.P.D.

A mi esposa María del Carmen y mis hijos Mónica María, Oscar David, María Alejandra, Sebastián y mi nieto Santiago, quienes me apoyaron y alentaron para continuar, cuando parecía que me iba a rendir.

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa sus más sinceros agradecimientos:

A mis maestros, a quienes debo gratitud por todos sus conocimientos.

A los asesores de cada una de las Prácticas.

A las Directivas y Jurado quienes estudiaron mi Trabajo de Grado y lo aprobaron.

A todos los que me apoyaron para escribir y concluir este trabajo.

A mis compañeros y amigos, quienes con su ayuda y apoyo se logró la realización de este trabajo de grado.

A la señora Leonor Muñoz, Gerente de la Casa del deportista, quien me brindó la oportunidad para realizar mi practica administrativa.

RESUMEN ANALÍTICO ESTRUCTURADO

Información general del documento	
Tipo de documento	Práctica Administrativa III
Tipo de impresión	Digital
Nivel de circulación	Público
Acceso al documento	Repositorio del programa Administración de empresas USTA
Título del documento	Empresa CASA DEL DEPORTISTA LTDA.
Autor	Jesús Armando Urresta Zambrano
Director	Dra. Leidy Guzmán
Publicación	Pasto, Agosto, 2020, 90
Unidad patrocinante	La Casa del Deportista LTDA.
Palabras clave	Marketing-mix, merchandising, ubicación punto de venta, diagnóstico, área comercial.

2. Descripción del documento
El presente documento es el resultado de un análisis realizado a la empresa La Casa del Deportista que permite identificar la necesidad del fortalecimiento del área comercial a través de un proceso operativo de marketing y ventas. El documento presenta a través de su estructura, cada una de las etapas requeridas para la consecución exitosa del objetivo planteado. Inicialmente, se presenta la caracterización de la empresa analizada. En segunda instancia se realiza un análisis del contexto del objeto de estudio y un diagnóstico de la situación actual. A continuación se presenta el planteamiento y la formulación del problema, con la respectiva propuesta de solución al mismo. Seguido a esta etapa se presenta el marco conceptual pertinente al objeto de estudio y el plan de acción para dar cumplimiento a la propuesta de solución sugerida, con su respectiva integración con el balance score card. El documento termina presentado las lecciones aprendidas durante el desarrollo de las prácticas

empresariales y las respectivas conclusiones y recomendaciones generadas durante el análisis.

3. Fuentes del documento

Bernal Torres Cesar a. (2007). Introducción a la administración de las organizaciones. México: Pearson educación.

Carvajal Lizardo. (2006). Metodología de Investigación. Cali Col: ed. Usc.

Gutiérrez Montaña, Nelson Eduardo. (2008). Marketing Deportivo. Tesis de Grado en Administración de empresas. Bogotá: Universidad del Rosario.

Hall Richard H. (1983). Organizaciones, estructura y proceso. Madrid España: Prentice hall.

Kaplan Robert, Norton David, (2005). Síntesis del Libro Cuadro de Mando Integral, el Balance Scorecard. Diplomado de finanzas. Valencia Venezuela: Universidad de Carabobo.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2012). Fundamentos del Marketing. México: Pearson educación.

Navarro Mejía Mariana Elizabeth. (2012). Técnicas de ventas. México: red tercer milenio.

www.paginasamarillas.com.co/empresas/la-casa-del-deportista-cia-ltda/pasto-25199393. Consultado Abril de 2019

www.gerencie.com/los-principios-basicos-de-administracion.html. Consultado febrero 2018

www.altonivel.com.mx/19059-los-14-principios-de-henry-fayol-para-un. Consultado mayo de 2018

www.chiavenato.com/publicacoes/administracion-en-los-nuevos-tiempos-719. Consultado mayo de 2018

www.gestiopolis.com/las-bases-de-la-administracion-segun-henri-fayol/. Consultado Junio de 2018

www.efdeportes.com/.../marketing-deportivo-creatividad-y-estrategias.htm. Consultado Octubre de 2018

4. Contenido del documento

En el presente trabajo se analizó el área comercial de la casa del deportista, empresa reconocida en el sector comercial de la ciudad de San Juan de Pasto. Inicialmente se realizó un análisis del contexto de la organización en relación con los clientes, productos, frecuencia de compra, grado de satisfacción, entre otros aspectos. Durante esta etapa se evidenció como el área comercial es poco funcional y atractiva, lo cual genera la necesidad de una reinvención de la misma. Se plantea una intervención en la distribución de las instalaciones, las cuales actualmente constan de: mobiliario, estanterías, vitrinas de exhibición.

Dentro de las estrategias resultantes de esta valoración se puede mencionar el análisis realizado para la ubicación de un punto de venta dentro de un área comercial de grandes almacenes. Así mismo se contempla la implementación de un programa de marketing-mix relativo al producto, distribución y comunicación de mercadeo.

Se proyecta la aplicación de la técnica de Merchandising, la cual pretende utilizar diferentes aspectos del producto, mejorando su presentación, para incentivar la compra y llamar la atención del cliente, donde se prescinde del mostrador para que el producto esté al alcance del cliente.

5. Análisis del documento

Durante el desarrollo de la práctica III se analizan los procesos en el área de ventas con el personal y con los clientes en sus diferentes fases: preventa, venta y post venta; de igual manera, se evalúan las comunicaciones que existen entre la empresa y el cliente, específicamente lo relacionado con el marketing mix, en la promoción, ventas y publicidad. Se analizan las estrategias y técnicas de ventas, teniendo en cuenta que las empresas de hoy requieren poner más énfasis en la atención al cliente y el servicio oportuno que se debe ofrecer, que le permitan a su vez seguir creciendo e incrementado sus clientes; por último, sin ser el menos importante, al vendedor, quien se define como un profesional que debe estar preparado psicológicamente y capacitado periódicamente para innovar y seguir promoviendo los productos y

servicios, de acuerdo a las exigencias del mercado y respecto del plan post venta, poner mayor atención en los requerimientos del cliente.

Se plantea una solución con respecto al área de mercadeo que consiste en la aplicación de estrategias de marketing mix (Kotler, P. & Armstrong, G. 2012) y técnicas de ventas que le permitan a la empresa seguir creciendo. El análisis de una estrategia interna en tres de las cuatro variables básicas de su actividad: producto, distribución y promoción, define cómo se van a conseguir los objetivos comerciales de la empresa, identificando y priorizando los productos, seleccionando los clientes dentro del segmento de mercado y fortaleciendo la promoción y distribución.

La práctica III, aporta a la modernización de la casa del deportista, con aplicación de las nuevas tendencias de la mercadotecnia y con la innovación en las técnicas de ventas, permitiendo proyectar un efecto potenciador del negocio, que beneficia a distintos grupos de interés, tales como: cliente y consumidor final, accionistas, empleados y la sociedad en general.

Dentro del contexto de estudio, se analiza la importancia de localización y ubicación de un nuevo punto de venta en el Centro comercial Unicentro en la Ciudad de Pasto, que permita a los clientes actuales efectuar sus compras en instalaciones modernas, beneficiosas y cómodas.

6. Metodología del documento

La metodología utilizada para el desarrollo del presente trabajo consistió en:

- Contextualización del objeto de estudio
- Diagnóstico de la situación actual de La Casa del Deportista - Encuestas y análisis de los resultados
- Planteamiento y formulación del problema a solucionar
- Propuesta de la solución
- Presentación del marco referencial

7. Conclusiones del documento

Los impactos generados con la puesta en marcha de la propuesta de solución a los requerimientos para el logro de los objetivos comerciales de la casa del deportista, ratifican el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

Se da cumplimiento a la operatividad del marketing y ventas en el centro comercial Unicentro en la Ciudad de Pasto, el cual ofrece atributos que complementan la oferta de valor de la casa del deportista, tales como: seguridad, confort y disponibilidad de espacios para compartir en familia o en grupo de amigos.

Los impactos generados apuntan al fortalecimiento de los elementos fundamentales del marketing mix, especialmente los concernientes al producto, distribución y comunicación. Las recomendaciones realizadas a los directivos apuntan al logro de los objetivos trazados por la empresa.

A través de la investigación de los beneficios para el consumidor en cada una de las disciplinas del deporte, se logrará un mejoramiento incremental en la propuesta de valor, reflejado en un incremento de las ventas y por ende de los ingresos y mejoramiento de las finanzas de la empresa que es uno de los objetivos principales de toda organización.

Considerando la necesidad de incrementar el flujo de caja y los ingresos operacionales, se hace necesario mayor inversión en el gasto asignado al plan de comunicaciones con el cliente externo y demás partes interesadas.

Los directivos de la casa del deportista deben determinar las políticas de producto, distribución y comunicación que permitan estimular la demanda y favorecer la aceptación y la compra de los productos por el segmento de los clientes amantes del deporte y todas aquellas personas e instituciones relacionadas con la práctica del deporte en todas sus disciplinas, los cuales constituyen el mercado objetivo de la empresa.

Mantener el foco en cubrir las necesidades de los compradores, entre las que se encuentran los precios, la calidad del producto, tiempo de venta, utilidad y satisfacción del producto, imagen de la empresa.

La casa del deportista no realiza el diagnostico DOFA periódicamente, lo que genera un desconocimiento de lo que sucede interna y externamente de su fuerza competitiva existente en su entorno.

Un porcentaje alto de los clientes manifiestan su satisfacción con la empresa, lo cual lleva a concluir que hay una fidelización de clientes. La satisfacción del cliente da un significado importante para la empresa, conlleva a tomar decisiones para generar estrategias que permitan afianzar más su confianza y su fidelidad, como se puede apreciar en comparación con otras alternativas de compra es decir frente a la competencia.

El personal de ventas, requiere de capacitación permanente en el área, a fin de incrementar las ventas y dar una mejor atención a los clientes. La meta es el 70% de la fuerza de ventas con 100% capacitación en 3 meses.

Se concluye que con pocas acciones de mercadeo o activación de marca, el mercado reacciona positivamente y genera mayor volumen de compras.

Las buenas relaciones que se tiene con los proveedores hacen que el negocio cada vez sea más próspero.

Se debe propagar la misión, visión, objetivos y políticas, a sus clientes ya que permitirá la identificación y reconocimiento de la empresa en el mercado.

La gerencia debe poner mayor atención en los requerimientos del cliente, la cual debe realizar un seguimiento, para conocer sus necesidades y así la empresa genere cambios.

La empresa debe contar con una amplia y actualizada planificación estratégica de mercadeo, ya que es una herramienta necesaria para el buen desarrollo de los procedimientos y toma de decisiones.

Las empresas de hoy requieren poner más énfasis en la atención al cliente y el servicio oportuno que se debe ofrecer, pues debe utilizar estrategias y técnicas que le permitan seguir creciendo y aumentar sus clientes, para esto se recomienda diseñar diversos procedimientos de control interno de servicio al cliente, con la finalidad de ir cumpliendo lo propuesto y así cumplir con las metas y objetivos organizacionales.

El vendedor como un profesional; debe estar preparado psicológicamente y capacitado periódicamente para innovar y seguir emprendiendo de acuerdo a las exigencias del mercado competitivo.

Se recomienda para brindarle al cliente un mayor servicio y satisfacer las necesidades y expectativas de los mismos llevara un registro de las ventas con una base de datos de los clientes

Para que los clientes finalmente encuentren lo que están buscando y no recurran la competencia en busca de estos, se hace importante darle un valor agregado a los productos ampliando el portafolio de estos.

Se sugiere realizar compras de productos de acuerdo a la rotación y continuar con las buenas relaciones con los proveedores.

Mejorar la exhibición que les permita a los clientes visualizar el producto.

Se sugiere continuar con un proceso adecuado de mercadeo y ventas, para alcanzar el presupuesto de ventas esperado por parte de la gerencia.

8. Referencia APA del documento

Urresta, J. A., (2019) Empresa Casa del Deportista (tesis pregrado). Pasto: Universidad Santo Tomás.

Realizado por:	Jesús Armando Urresta Zambrano
Revisado por:	Leidy Yuri Guzmán Escobar

Fecha de elaboración del resumen	16	Mayo	2020
---	----	------	------

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	18
1. JUSTIFICACIÓN	20
2. OBJETIVOS	22
2.1 Objetivo general.....	22
2.2 Objetivos específicos	22
3. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	23
4. DESARROLLO DE LA PRACTICA ADMINISTRATIVA III.....	30
4.1 Contexto del Objeto de Estudio	30
4.1.1 Proceso operativo marketing y ventas	32
4.2 Diagnóstico	39
4.2.1 Análisis de los resultados	40
4.3 Planteamiento y Formulación del Problema a Solucionar.....	49
4.3.2 Formulación del problema	49
4.4 Propuesta de Solución.....	50
4.5 Marco Referencial.....	51
4.5.1 Marco Teórico.....	51
4.5.2 Marco Conceptual.....	54
4.5.3 Marco Histórico.....	57
4.6 Marco legal	59
4.7 Plan de Acción	59
4.8 Integración con el Balance Score Card.....	62
4.9 Lecciones Aprendidas en la diferentes Prácticas.....	79
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
BIBLIOGRAFÍA, CIBERGRAFÍA O REFERENCIAS.....	87
ANEXOS	89

LISTA DE FIGURAS

pág.

Figura 1. Localización Casa del deportista	23
Figura 2. Organigrama Casa del deportista	27
Figura 3. Estrategia de ventas	72

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1. Aspectos Comerciales.....	33
Tabla 2. Rango de ventas al año	48
Tabla 3 Rango de ventas al mes.....	48
Tabla 4. Plan de acción.....	61
Tabla 4. Plan operativo de marketig - plan de acción	73

LISTA DE GRÁFICAS

pág.

Gráfica 1. Tiempo utilizando los productos	40
Gráfica 2. Frecuencia de compra	41
Gráfica 3. Grado de satisfacción con la empresa.....	42
Gráfica 4. Frente a la competencia	43
Gráfica 5. Profesionalidad de la empresa	44
Gráfica 6. Calidad del Servicio	45
Gráfica 7. Servicio Postventa	46
Gráfica 8. Calidad de los productos	47
Gráfica 9. Recomendación a la empresa	47

LISTA DE ANEXOS

pág.

Anexo A. Formato de encuesta.....	90
Anexo B. Localización donde se ubicará el Nuevo Punto de Venta de la Casa del Deportista.....	92

INTRODUCCIÓN

Según Kotler, el marketing consiste en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior, conservando la relación con los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades. Las grandes mercadologías de las empresas comparten la meta en común de colocar al consumidor en el centro del marketing, creando valor a través del entendimiento de las necesidades y deseos del mismo. A través de una propuesta de valor convincente la organización pueda atraer e incrementar el número de consumidores valiosos, y de esta manera su participación de mercado y utilidades.

Para la casa del deportista existen grandes expectativas en el mercado de artículos deportivos, sin embargo, es necesario corregir la inoperancia en el área comercial, lo cual sugiere iniciar un análisis del mercado enfocado en las ventas y la promoción, como herramienta necesaria para el buen desarrollo de los procedimientos y toma de decisiones.

Durante el desarrollo de la práctica III se analizan los procesos en el área de ventas con el personal y con los clientes en sus diferentes fases: preventa, venta y post venta; de igual manera, se evalúan las comunicaciones que existen entre la empresa y el cliente, específicamente lo relacionado con el marketing mix, en la promoción, ventas y publicidad. Se analizan las estrategias y técnicas de ventas, teniendo en cuenta que las empresas de hoy requieren poner más énfasis en la atención al cliente y el servicio oportuno que se debe ofrecer, que le permitan a su vez seguir creciendo e incrementado sus clientes; por último, sin ser el menos importante, al vendedor, quien se define como un profesional que debe estar preparado psicológicamente y capacitado periódicamente para innovar y seguir promoviendo los productos y servicios, de acuerdo a las exigencias del mercado y respecto del plan post venta, poner mayor atención en los requerimientos del cliente.

Se plantea una solución con respecto al área de mercadeo que consiste en la aplicación de estrategias de marketing mix (Kotler, P. & Armstrong, G. 2012) y técnicas de ventas que le permitan a la empresa seguir creciendo. El análisis de una estrategia interna en tres de las cuatro variables básicas de su actividad: producto, distribución y promoción, define cómo se van a conseguir los objetivos comerciales de la empresa, identificando y priorizando los productos, seleccionando los clientes dentro del segmento de mercado y fortaleciendo la promoción y distribución.

1. JUSTIFICACIÓN

La práctica III, aporta a la modernización de la casa del deportista, con aplicación de las nuevas tendencias de la mercadotecnia y con la innovación en las técnicas de ventas, permitiendo proyectar un efecto potenciador del negocio, que beneficia a distintos grupos de interés, tales como: cliente y consumidor final, accionistas, empleados y la sociedad en general.

El establecimiento del plan de marketing para la empresa la casa del deportista permite que la organización identifique oportunamente el entorno competitivo de la misma y los posibles cambios que pueda afrontar, permitiendo con ello la determinación de las acciones pertinentes para mitigar el impacto negativo de los mismos. Uno de los componentes principales a considerar en esta propuesta de mejoramiento está relacionado con el merchandising, ya que se requiere motivar la compra rentable de los productos. La ubicación de los productos y la disposición de la estantería impulsan de manera efectiva la compra del consumidor final, y es aquí donde se evidencia una oportunidad de mejora para la casa del deportista. Por otra parte, es importante considerar el crecimiento económico y poblacional que ha tenido la ciudad de Pasto, que ha obligado a muchos actores del sector comercial a reinventar sus modelos de negocio, desde temas de infraestructura hasta innovación en el servicio. En este último punto, la casa del deportista no puede ser la excepción, ya que a pesar de sus más de 30 años en la región, requiere una reubicación y mejoramiento de su punto de venta, que le permita brindar mayor comodidad a sus clientes actuales, y de paso atraer nuevos.

Dentro del contexto de estudio, se analiza la importancia de localización y ubicación de un nuevo punto de venta en el Centro comercial Unicentro en la Ciudad de Pasto, que permita a los clientes actuales y potenciales efectuar más compras, en instalaciones modernas, beneficiosas y cómodas.

De igual manera, se justifica este tipo de prácticas empresariales, porque dan la oportunidad, para aplicar los conocimientos adquiridos en la Universidad Santo Tomas de Aquino - Facultad de Administración de Empresas, y que son claves para el futuro profesional en cuanto a la experiencia que adquiere.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

- Fortalecer el área comercial a través de un proceso operativo de marketing y ventas para la casa del deportista.

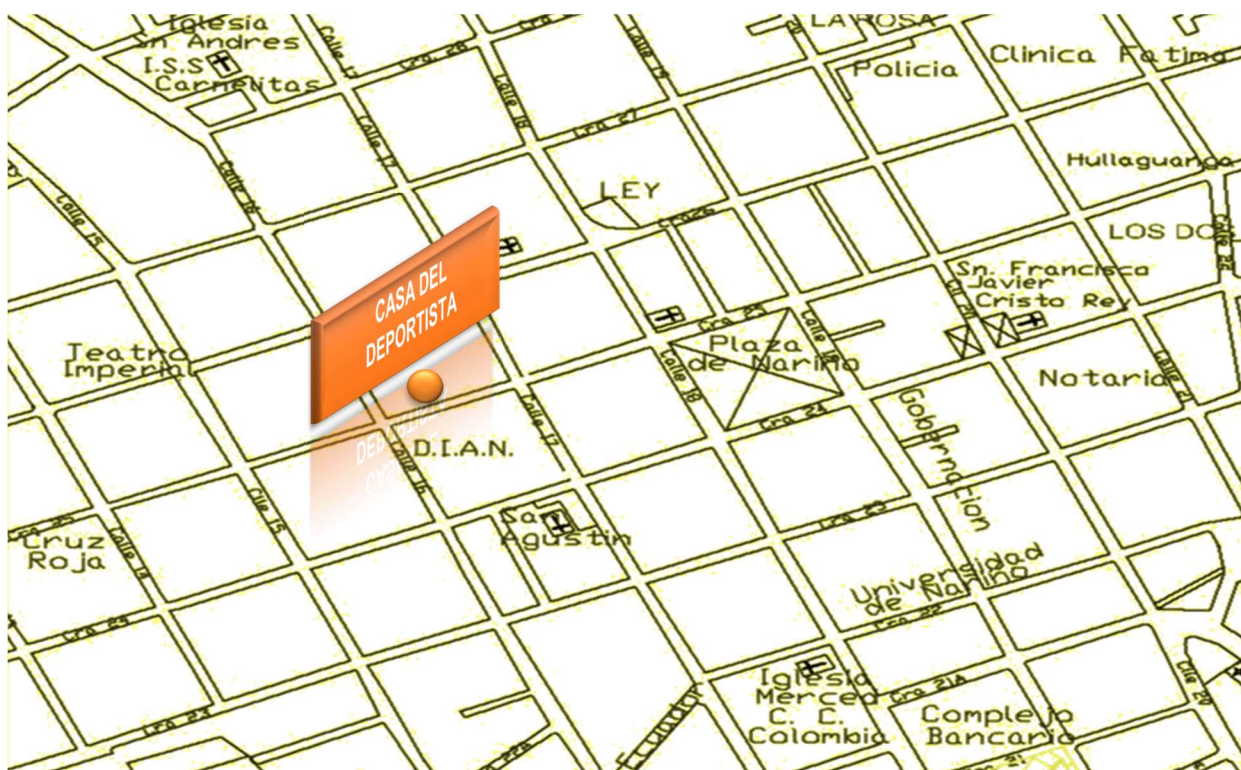
2.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico con el propósito de establecer como se llevan a cabo los procesos en el área comercial de la empresa.
- Presentar un plan de acción que permita optimizar los procesos en el área comercial.
- Identificar estrategias basadas en la aplicación del balanced scorecard en la empresa La Casa Del Deportista.

3 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

La casa del deportista, fue fundada en el año 1986. Está ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto, en la Calle 17 No. 26-64, teléfono 7232522. Su propietaria es la señora Leonor Muñoz de Canal.

Figura 1. Localización Casa del deportista



Fuente: <https://www.paginasamarillas.com.co/empresas/la-casa-del-deportista-cia-ltda/pasto-25199393>

El Objeto Social es la compra y venta de mercancías especialmente de artículos e implementos deportivos, además de efectuar actividades mercantiles, y financieras que sean necesarias para su desarrollo.

La casa del deportista es una empresa estructurada, moderna, con excelentes profesionales al servicio de los deportistas de la región en todas las disciplinas, las especialidades son la distribución de implementos deportivos y soporte especializado a escuelas de formación.

Para la casa del deportista lo más importante es el cliente y por eso como valor agregado brinda asesoría a sus clientes. La casa del deportista tiene participación en el mercado de prendas y artículos deportivos, en sus diferentes disciplinas deportivas.

Su principal plaza se encuentra ubicada en la ciudad de Pasto, sin embargo, tiene capacidad de cobertura en los diferentes municipios del departamento. Hacia el norte con 5 municipios, occidente con 4 municipios, en el sur con cubrimiento de 11 municipios.

Además, entre sus principales clientes se encuentran las entidades oficiales, especialmente las secretarías del deporte y la juventud, igualmente los diferentes clubes deportivos de cada uno de los municipios, y se agrega a lo anterior la amplia demanda en los centros educativos.

Se observa que existe un liderazgo empresarial a través de la habilidad de la Gerente de la empresa, quien está pendiente de las necesidades de la misma, además, siempre está dispuesta a atender las inquietudes de sus empleados y existe motivación y confianza en la empresa.

La casa del deportista tiene una buena imagen corporativa y está bien relacionada con el medio empresarial: Cámara de Comercio, Fenalco, Acopy, entre otros. Opera con sistema de cómputo para sus operaciones, especialmente en finanzas y contabilidad, en los que se lleva un registro de inventarios, clientes, cuentas por cobrar, proveedores, compras y en general está bien organizado de acuerdo al tamaño de la misma.

Goza de una buena comunicación interna y la empresa cumple con los reglamentos internos exigidos, por parte del Ministerio de Trabajo y del Gobierno en general.

Se efectúan reportes semanales, y en ocasiones en el momento que estos sean necesarios, se aplican los procedimientos existentes.

Los canales de comunicación son: Teléfono, Correo electrónico, Manuales, memorandos, recordatorios y guías de acción de actividades, reglamentos y otros.

A continuación se presenta una propuesta desarrollada por el autor del documento para que la casa del deportista adopte como parte de su plataforma estratégica:

Misión

Somos una compañía que comercializa productos en el ámbito del deporte, ofreciendo a nuestros clientes implementos de óptima calidad, a precios altamente competitivos (propuesta del autor del documento).

Visión

Consolidarnos en el 2025, como una empresa líder en la fabricación y distribución de productos e implementos deportivos de óptima calidad en el Departamento de Nariño (propuesta del autor del documento).

Valores corporativos

- **Respeto:** en la casa del deportista actuamos bajo principios éticos y normas empresariales, que permiten la exigencia de las responsabilidades mutuas, como bases de la convivencia.
- **Responsabilidad:** trabajamos con excelencia, atendiendo nuestras funciones y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos comerciales
- **Honestidad:** se trabaja en forma transparente en la empresa y sus relaciones internas y externas.
- **Comunicación:** Constante y efectiva, entre todos los miembros que formamos parte de la empresa, así como con nuestros proveedores y clientes.

Principios

- **Compromiso:** Trabajamos con responsabilidad, optimizando los recursos asignados y creyendo en lo nuestro.
- **Actitud De Servicio:** Escuchamos, atendemos y resolvemos las necesidades de nuestros clientes, con el fin de cumplir con sus expectativas y lograr su lealtad.
- **Trabajo en equipo:** Aprovechamos las cualidades individuales y unimos destrezas para producir mejores resultados.
- **Calidad:** Garantizamos el mejoramiento continuo mediante el mantenimiento de altos niveles de eficiencia y eficacia, aumentando la productividad, generando mayor confianza y seguridad en los clientes.
- **Igualdad:** Garantizar a todos los empleados y clientes un trato equitativo por parte de la empresa en todas sus aspectos sin discriminación alguna.

PROCESO ADMINISTRATIVO

En el contexto actual sobre el cual se desarrollan los mercados, se hace necesario que toda organización, por pequeña que esta sea, evalúe las amenazas y debilidades de la misma con el fin de entablar los planes de acción necesarios que permitan sobrevivir a la canibalización en los mercados y proyectar el negocio a largo plazo, con un crecimiento sostenible. Dentro de estos planes de acción debe aparecer el diseño y la implementación de un proceso administrativo robusto, cuya base sea mantener, controlar y mejorar continuamente sus actividades de planeación, organización, dirección y control, orientadas al aprovechamiento del talento humano, los recursos técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la empresa.

El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo. (Hurtado, p. 47)

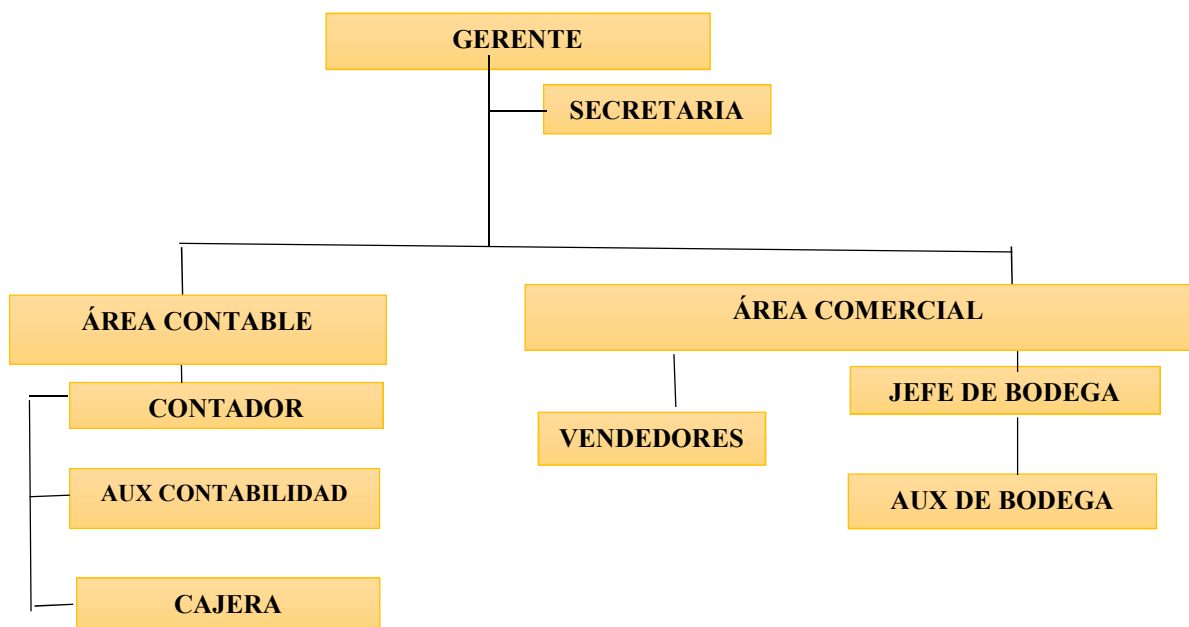
FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN.

La Casa del deportista cuenta con el siguiente personal: Gerente (1), Secretaria (1), Vendedores (5), Cajera (1), Contador (1), Auxiliar de contabilidad (1), Jefe Bodega (1), Auxiliar de bodega (1).

La empresa cuenta con un manual de funciones en el que se describe además la responsabilidad de cada empleado en sus actividades y adolece de un manual de procedimientos para cada función y actividad.

Cuenta con los reglamentos exigidos por la ley a través del Ministerio de Trabajo, con el reglamento de higiene y seguridad.

Figura 2. Organigrama Casa del deportista



Fuente: este estudio

FUNCIÓN DE PLANEACIÓN

Partiendo de una de las definiciones acerca de planeación disponibles en la literatura donde se establece la misma como parte fundamental de la solución de problemas y la toma de decisiones en cuanto alternativas para el futuro, vale la pena mencionar que en la casa del deportista se implementan políticas de comercialización que abarca el análisis de los mercados regionales de cada una de las tres zonas. En las políticas financieras están muy atentos a sus obligaciones. Por citar un ejemplo, se mencionan las cuentas por pagar a proveedores, uno de los factores relevantes del negocio ya que del mismo depende el inventario disponible para ofertar a clientes y consumidores finales. Su política comercial y de mercadeo consiste en el posicionamiento del portafolio de servicios y de sus productos como se observa en los objetivos generales y específicos.

FUNCIÓN DE DIRECCIÓN

Para que la dirección de una organización sea eficiente y eficaz se tiene que enfocar su esfuerzo hacia el logro de los objetivos generales de la empresa. En la casa del deportista se observa la acción e influencia interpersonal de la administración para lograr que sus empleados alcancen los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos en todas las funciones y actividades que deben cumplir. La dirección de la casa del deportista enfoca un esfuerzo importante en la supervisión directa a las tareas asignadas a los colaboradores.

Para Fayol (1972), “La dirección general está encargada de conducir a la empresa a su objeto, procurando sacar el mejor partido posible de los recursos de que dispone”.

Se observa que existe un buen canal de comunicación entre gerencia y colaboradores, ya que estos últimos entienden sin mayor dificultad la comunicación y lo que se les pide. Las órdenes impartidas no son inconsistentes con los propósitos generales de la empresa y además son compatibles con sus principios éticos y morales.

Respecto de la supervisión de las actividades se cuenta con un buen apoyo, como efecto de las buenas comunicaciones que proporcionan los jefes de cada dependencia lo que permitió observar que las actividades a ellos encomendadas se realizan con mayor facilidad, y con la ayuda de la supervisión.

Respecto de la solución de conflictos se puede manifestar que en la casa del deportista, los problemas que surgen son resueltos de manera inmediata para evitar que se originen y se desarrollen problemas mayores.

FUNCIÓN DE CONTROL

Consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados para asegurar que los objetivos de la empresa sean alcanzados (Hall, Richard H. 1983).

Se observa la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo a través de la motivación, la comunicación y la supervisión. La toma de decisiones, en la “Casa del deportista” se efectúa de acuerdo a la información suministrada y se sigue un procedimiento en la solución a los problemas así: se identifica el problema a resolver. Una vez determinado el problema se buscan las alternativas de solución.

Se evalúan las alternativas, se analizan las ventajas y desventajas así como su factibilidad de implementación y los recursos necesarios para llevarlas a cabo. Luego se aplica la decisión, es decir, ponen en práctica la decisión elegida con los recursos necesarios.

Cabe anotar que, existe la necesidad de que la dirección de la empresa y los empleados apliquen el control interno como una política tendiente al mejoramiento de sus funciones y actividades en cada uno de sus procesos.

4 DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA DE VENTAS

4.1 Contexto del Objeto de Estudio

Toda investigación científica y tecnológica se realiza sobre el objeto de investigación, es decir, sobre un ser existente, sobre un fenómeno objetivo y real de la sociedad, de la naturaleza inanimada o de la naturaleza viva. El objeto, es el sistema en donde el problema existe y se desarrolla, el problema, está contenido en el objeto. Para un médico, el paciente es su objeto de investigación, mientras que la enfermedad es el problema, para un economista, la rentabilidad puede ser su problema mientras que el producto, es el objeto. (Carvajal, L. 2006).

El problema identificado está relacionado con la comercialización, la ubicación del negocio, la necesidad de fortalecer la participación en el mercado y el área comercial.

Para la empresa casa del deportista se analiza su ubicación dentro de una área comercial de grandes almacenes, donde se acopia gran cantidad de establecimientos que ofrecen una variedad de productos encaminados a cubrir una amplia gama de necesidades como por ejemplo: alimentación, vestuario, menaje del hogar, decoración, elementos deportivos, entre otros.

Los clientes pueden encontrar todo lo que buscan en un sitio que tiene una amplia oferta de productos y servicios conocidos con el nombre de “grandes superficies” que hoy son comunes de encontrar en las diferentes ciudades del país.

En estos almacenes se opera con los variables tiempo y ahorro de dinero, por cuanto en un mismo establecimiento el cliente encuentra todo lo que necesita de manera ágil, rápida, y en ocasiones con ahorro de dinero, debido a los descuentos y ofertas de productos.

La cultura del centro comercial se ha convertido en un gran negocio, ya que se han convertido en estructuras de varios pisos que albergan un gran número de establecimientos que venden diversos productos y servicios, como es el caso de UNICENTRO, lugar escogido para la ubicación de un nuevo punto de venta y mercadeo de la Casa del deportista.

Dentro del contexto de estudio es importante tener en cuenta la operatividad del marketing y ventas en el nuevo punto de venta (Unicentro) de la Ciudad de Pasto, el cual es el más conveniente, toda vez que un centro de esta naturaleza genera comodidad en las compras, puesto que se cuenta con una variedad de negocios en un solo complejo comercial.

Una de las mayores ventajas de las que goza este centro comercial es la cantidad de personas que acuden a él, sobre todo los fines de semana y en épocas especiales, aunque siempre hay afluencia de clientes.

Todas estas personas, sin importar su intención original, son clientes potenciales de los negocios del centro comercial. Los clientes a menudo pasan por varios negocios antes de llegar a su destino final donde realizan sus compras.

Es de anotar que estas personas también tienen más posibilidades de comprar en el almacén de su predilección.

El ambiente controlado es otra ventaja dentro del proceso operativo de marketing y ventas de los centros comerciales, aire acondicionado y la calefacción permiten que los clientes compren cómodamente durante todo el año. La protección contra la lluvia y otros fenómenos climáticos también son ventajas.

La presencia de personal de seguridad en los centros comerciales, es un aspecto que marca la diferencia y genera valor, preferencia y gusto a sus clientes.

Los estacionamientos son bien iluminados, y en un buen numero lo que crea un ambiente seguro y de comodidad.

Los centros comerciales también ofrecen asientos para descanso de los clientes para su descanso, los cuales les permiten comprar más y por más tiempo.

Se puede pasar un día entero en el centro comercial, comprar, comer, ver una película o entretenerse en los juegos. Son grandes lugares de reunión para los amigos, para ponerse al día tomando un café o una comida. Las familias llegan para hacer sus compras semanales y mantener a los niños entretenidos.

4.1.1 Proceso operativo marketing y ventas

La gestión de la actividad de comercialización a desarrollar en el punto de venta de la Casa del deportista, es la aplicación de los principios del marketing que constituye a lo que se llama “Dirección de Marketing” que incluye el análisis de la situación y el diseño de estrategias para obtener los objetivos de la empresa, así como la aplicación de las estrategias esenciales y el control de los resultados (Hall, Richard H, 1983).

Por lo tanto, la aplicación de un plan de marketing en el proceso interno mediante el cual se planee con antelación cómo aumentar y satisfacer la demanda de productos, a través de la promoción, intercambio y distribución física de las mercancías, y en esencia las que distribuye la Casa del deportista con sus productos deportivos y de gimnasia, es vital importancia para fortalecer el área comercial de la empresa, incrementar las ventas y mejorar los servicios de preventa, venta y posventa.

El plan operativo de marketing que se pretende implementar, contempla el análisis y programación de las actividades que se llevarán a cabo por la empresa, en torno a tres variables del marketing mix que son: producto, distribución, promoción (ventas).

1. Producto

Según Kotler: “Todo aquello que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que además puede satisfacer un deseo o necesidad. Abarca objetos físicos, servicios, personas, sitios, organizaciones e ideas” (Kotler).

Esta definición es muy genérica, por lo que se debe tener en cuenta de una forma explícita el punto de vista del consumidor, es decir, el binomio consumidor-producto, de forma que producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que el consumidor cree que posee un determinado bien para satisfacer sus necesidades.

Los principales productos de la casa del deportista de acuerdo al volumen de ventas que se registran en los libros contables son: balones, uniformes deportivos, guayos, camisetas, sudaderas, zapatos tenis, zapatillas.

En esta propuesta de mejoramiento se sugiere redefinir los productos o servicios que ofrece la casa del deportista, en lo comercial, es decir; cómo se distribuye, cómo se van a vender, cómo son percibidos por la clientela, necesidades a satisfacer, entre otros.

Tabla 1. Aspectos Comerciales

Aspectos Comerciales	BIEN/SERVICIO
	Marca Comercial
	Beneficios para el consumidor: elementos diferenciadores
	Posicionamiento: imagen del producto/servicio
	Servicio técnico (producto) y garantías
	Atención al cliente
	Fase del ciclo de vida

Fuente: El Marketing Kotler

ASPECTOS COMERCIALES

Marca Comercial

Las empresas de artículos deportivos apalancan su negocio en la venta de productos con marcas reconocidas, tales como: ADIDAS, Nike, Reebok, entre otras. En el contexto comercial actual, resulta fundamental las marcas, es así como la empresa objeto de estudio tiene priorizadas las marcas que distribuye.

Beneficios

Cuando un cliente compra un producto deportivo, compra un conjunto de atributos que satisfaga sus necesidades, así los clientes buscan más los beneficios que las mismas funciones que pueda tener el producto, por lo tanto, la Casa del deportista busca diferenciarse de la competencia, desarrollando su experiencia de muchos años para sus clientes. En el contexto actual sobre el que se mueve la economía nariñense, es claro que el beneficio más valorado por el cliente se fundamenta en el precio, ya que la calidad es una característica intrínseca al producto adquirido y no un valor diferencial.

Imagen del producto

Representación mental de un producto que tiene el consumidor, fruto de los sentimientos, de los prejuicios, de la experiencia y de toda la información con la que cuenta el individuo. (Fuente: Diccionario LID de Marketing Directo e Interactivo). Para dar credibilidad a la estrategia de diferenciación que ha intentado mantener la empresa durante sus años de sostenimiento en el mercado, es importante contar con productos que gocen de buena imagen para su distribución, es decir, reconocidos por su marca, calidad y posicionamiento en el consumidor. A continuación se presenta el logo de La Casa del Deportista con el cual se ha logrado reconocimiento y posicionamiento de marca

en la ciudad de Pasto, además de algunas de las marcas reconocidas por los usuarios en el sector de consumo de elementos deportivos.



2. Distribución

Grandes almacenes. Los grandes almacenes o negocios por departamentos, son establecimientos de grandes dimensiones que ofrecen una variedad de productos encaminados a cubrir una amplia gama de necesidades: alimentación, confección, menaje del hogar, decoración, etc. y suelen tener varias plantas, dividiendo su superficie comercial en secciones. La casa del deportista tiene como prioridad establecerse en el centro comercial Unicentro, ubicado en la Av. Panamericana con calle 11 barrio San Ignacio en la ciudad de Pasto.

3. Comunicación

En este apartado se trata de explicar la estrategia de comunicación que va a desarrollar la empresa para dar a conocer el producto que va a comercializar y las técnicas de ventas, promoción y publicidad a utilizar para lograr el posicionamiento y fortalecimiento de marca.

Las actividades que se desarrollarán son:

- Publicidad a través de los mecanismos tradicionales como lo son: emisoras radiales y canales televisivos locales.
- Promoción mediante el uso las redes sociales, volantes y vallas publicitarias con ubicación estratégica en la ciudad.
- Venta personal. La venta es quizá una de las formas más efectivas de comunicar al cliente, ya que con ella se corrobora si la estrategia organizacional fue interiorizada por cada colaborador quien lo demuestra cuando logra llevar la experiencia del usuario a un buen recuerdo, que relucirá cada vez que él consumidor requiera una compra similar.
- Relaciones públicas a través de la participación en licitaciones y el establecimiento de convenios con entidades privadas que permita formar una relación comercial duradera.

4. Venta

Concepto de venta según: Philip Kotler *“sostiene que los consumidores y los negocios, si se les deja solos, no adquirirán una cantidad suficiente de los productos de la organización; por ello, ésta debe emprender una labor agresiva de ventas y promoción.”*

- Examinar al cliente en los siguientes aspectos, cómo interactúa, cómo se comporta en diferentes situaciones, cuáles son sus intereses y motivaciones, cuáles sus preferencias, etc.
- Observar las cosas desde diferentes ángulos, literal y conceptualmente.
- Darle al cliente razones para creer y material para identificarse y acoger la marca.
- Encontrar factores de diferenciación.
- Desarrollar una estrategia de precios adecuada para dicho mercado.
- Adaptar una filosofía de servicio.

5. Postventa

Consiste en todos aquellos esfuerzos después de la venta para satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra regular o repetida.

Una venta no concluye nunca porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho (www.rivassanti.net/curso-ventas/definicion-de-servicio-post-venta).

Este es uno de los puntos diferenciales respecto a la competencia, por lo que se sugiere en esta propuesta de mejoramiento fortalecer el servicio postventa, definido como el último proceso de la espiral de la calidad, puesto que garantiza el paso a un nivel superior en cuanto a la calidad al permitir:

- Conocer la opinión de los clientes.
- Identificar oportunidades de mejora.
- Evaluar los productos y procesos garantizando la retroalimentación necesaria.

Si el servicio postventa es deficiente, puede afectar negativamente la opinión del cliente y disminuir los niveles de las ventas. Para el análisis del servicio post-venta es interesante valorar si la compra es regular o compra repetida:

Compra regular: se refiere principalmente a bienes unitarios pequeños, de movimiento rápido, que se consumen con frecuencia en el mercado.

Compra repetida: se puede presentar en algún lapso del futuro, como sucede con los bienes durables, aquí están involucrados la compra habitual y la lealtad a la marca

La calidad tiene que ser un compromiso desde el primer contacto con cliente siguiendo con la venta y manteniéndolo en cualquier relación que se establezca después de la

misma, es decir, en los servicios relacionados con la post-venta. Además, no solamente tiene que ver con las características del producto sino con la atención que pueda recibir una vez realizada la compra.

Gracias a la buena calidad de un servicio post-venta, la empresa es capaz de hacer mejoras en cuanto a sus productos y a sus servicios, es decir que, la empresa puede tener una mejora continua interactuando con los clientes.

Las ventas se producen cuando el consumidor selecciona el producto y completa la transacción de la compra. (*pyme.lavoztx.com › Derecho empresarial*).

En un entorno minorista, las tiendas suelen emplear vendedores para que atiendan a los clientes y faciliten el proceso de venta.

Los vendedores al por menor contribuyen en la aplicación del programa de comercialización de la tienda, realizando tareas como ejecutar las promociones de las ventas actuales.

En muchas tiendas también realizan funciones de comercialización, como crear góndolas y organizar los productos en los estantes para que se adapten a los diseños predeterminados llamados plano gramas.

6. La comercialización

Es el proceso que consiste en presentar los productos para la venta en formas que influyan en las decisiones de compra (*pyme.lavoztx.com › Derecho empresarial*).

Esto incluye determinar la mejor ubicación en el estante para cada producto, crear estanterías llamativas que atraigan a los compradores potenciales, y utilizar la señalización para los precios y otra información del producto. (*pyme.lavoztx.com › Derecho empresarial*).

La comercialización también implica la selección de la combinación de productos adecuada para llevar a la tienda.

Los precios especiales y promociones son otra parte del proceso de comercialización. Aunque las ventas y la comercialización son dos funciones diferentes, están muy relacionadas.

La comercialización efectiva conduce a las ventas, incluso sin la ayuda de un vendedor, ya que induce a los clientes a realizar compras. Por ejemplo, un maniquí exhibido de manera destacada y vestido con ropa deportiva puede atraer a los clientes a probar y posiblemente comprar la ropa y los artículos deportivos de su preferencia, donde dos elementos compatibles son exhibidos juntos, puede dar lugar a compras adicionales además de las prácticas y aplicación de técnicas de merchandising con técnicas basadas en la presentación, la rotación y la rentabilidad, acciones llevadas a cabo en el punto de venta *Management Study Guide: Retail Merchandising (Commercialization minority)*.

4.2 Evaluación del mercado actual

En esta etapa del proyecto es importante mencionar que el alcance del mismo está orientado a fortalecer el área de ventas de la organización, a través de estrategias de mejoramiento en la atención al cliente y técnicas de merchandising que incentiven a la compra de los productos con mayor margen de rentabilidad para la empresa y obviamente, la recompra y fidelización, aplazando con ello la búsqueda de un nuevo mercado para el mejoramiento de los ingresos operacionales. Por esta razón, se hace necesario realizar el diagnóstico de la situación actual de la casa del deportista en relación a los procesos de mercadeo y ventas. Para ello se procedió a aplicar una encuesta descriptiva (ver Anexo A), que permitió identificar la realidad de la empresa en cuanto a:

1. Tiempo que lleva utilizado los productos
2. Frecuencia de compra de productos de La Casa del deportista

3. Grado de satisfacción con la Casa del deportista
4. Comparación con otras alternativas de compra
5. Valoración de los atributos de la Casa del deportista
6. Recomendación de la empresa a sus amigos y familiares.

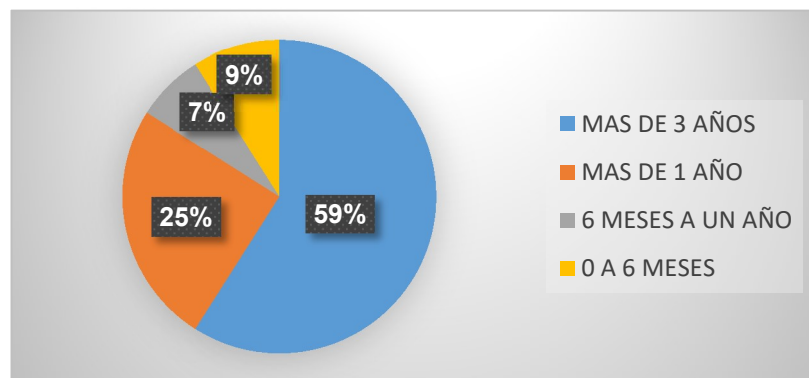
4.2.1 Análisis de los resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la encuesta, tipo descriptiva, realizada para obtener un registro de los comportamientos presentes dentro de la población objetivo.

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los productos de la casa del deportista?

El 59% de los encuestados manifiesta que lleva más de 3 años visitando la empresa y comprando productos, El 25% más de un año, el 7% de seis meses a un año y solo el 9% dice que lleva entre 0 y 6 meses.

Gráfica 1. Tiempo utilizando los productos



Fuente. Este estudio

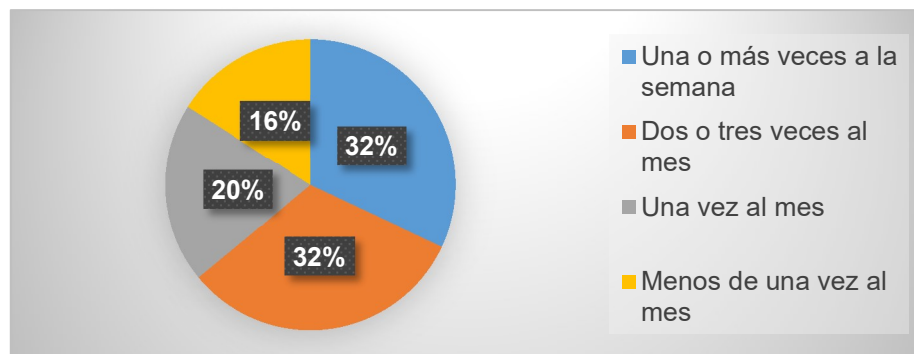
Para el análisis de esta población encuestada, se puede evidenciar que la visita y compra de productos por parte de los clientes es significativa en la casa del deportista,

lo cual permite concluir que existe lealtad y fidelización por el negocio y los productos que distribuye.

2. Con qué frecuencia compra productos de La Casa del deportista

Con relación a la frecuencia de compra, el 32% de los encuestados manifiesta que una o más veces a la semana, el 32% dos o más veces a la semana, el 20% dice que solo una vez al mes y el 16% menos de una vez al mes.

Gráfica 2. Frecuencia de compra



Fuente. Este estudio

La repetición en la compra del cliente es importante para la empresa demuestra la satisfacción del cliente por los productos que se ofrecen y además tiende al logro de uno de sus objetivos estratégicos prioritarios, cual es la fidelización del cliente.

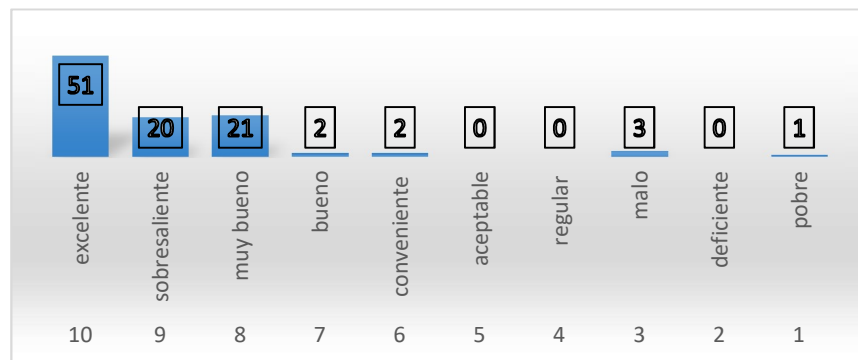
3. Grado de satisfacción con la Casa del deportista

El 51% manifiesta sentirse excelente con un puntaje de 10 puntos, el 20% con un puntaje de 9 sobresaliente, el 21%, con un puntaje del 8 muy bueno, el 2% con un puntaje de 7 bueno y 6 conveniente; el 3% con un puntaje de 3 tiene un grado de satisfacción malo, y de insatisfacción total el 1% de los encuestados. Las opciones 2, 4 y 5 dieron un resultado de cero.

Los datos anteriores permite analizar que la empresa la casa del deportista, el 92% con un puntaje de 27 siente un alto grado de satisfacción, y el 8% con un puntaje de 8 no se encuentra muy satisfecha, por lo tanto se hace necesario aplicar estrategias para el logro de la fidelización de los clientes de este rango que no está muy satisfechas, con la empresa.

Teniendo en cuenta que la fidelización pretende establecer un vínculo a largo plazo entre la empresa y el cliente, tal que la relación dure una vez finalizada la compra.

Gráfica 3. Grado de satisfacción con la empresa

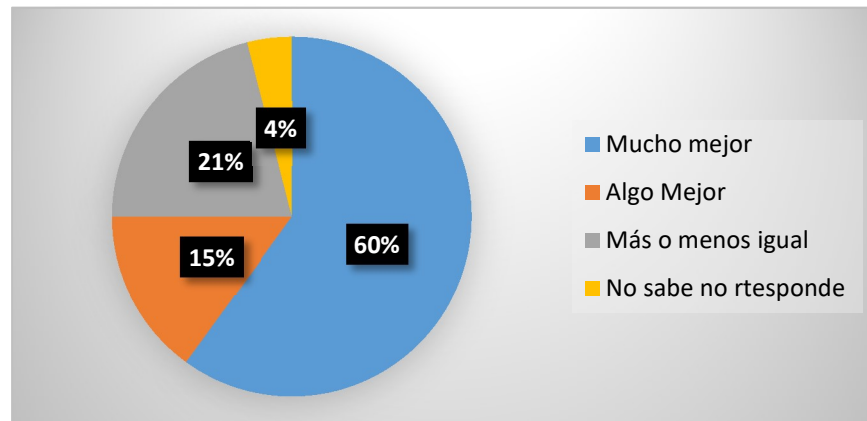


Fuente. Este estudio

La satisfacción del cliente da un significado importante para la empresa, conlleva a tomar decisiones para generar estrategias que permitan afianzar más su confianza y su fidelidad.

4. En comparación con otras alternativas de compra es decir frente a la competencia

En comparación con la competencia, el 60% de los encuestados afirma que es mucho mejor la casa del deportista, con un 15% algo mejor, con un 21% igual, un 3% dice que algo peor y un 1% no lo sabe, ningún cliente encuestado manifiesta que la empresa es mucho peor en comparación con otras alternativas.

Gráfica 4. Frente a la competencia

Fuente. Este estudio

Esta gráfica es lo que en mercadeo se llama “benchmarking” que es el grado de comparación con la competencia, la importancia de esta alternativa lleva a la empresa a establecer estrategias en cuanto a la mejoría en procesos o en la generación de nuevos parámetros para satisfacer a los clientes

5. Valoración de los atributos de la Casa del deportista

Las otras variables:

- a) Profesionalidad. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- b) Calidad del servicio. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- c) Servicio postventa. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- d) Calidad del producto. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Escala valorativa:

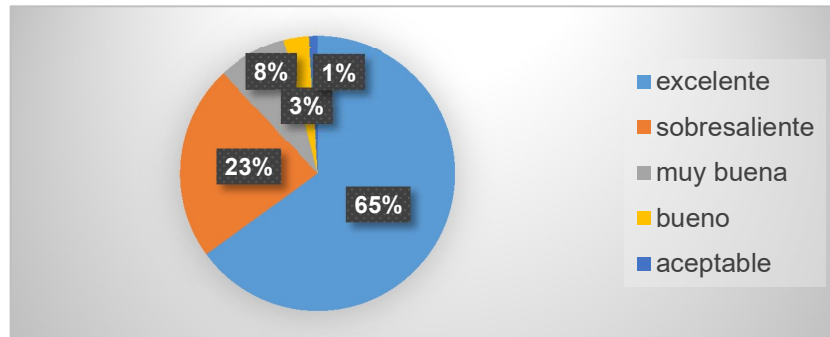
1 insuficiente, 2 Deficiente, 3 Malo, 4 Regular, 5 aceptable, 6 conveniente, 7 bueno, 8 muy bueno, 9 sobresaliente, 10 Excelente.

a) Profesionalidad de la empresa

Con una puntuación de 10, es decir, el 65% de las personas encuestadas manifiestan que la profesionalidad de la empresa es excelente, un 23% da una puntuación de 9 que corresponde a sobresaliente, un 8% da una puntuación de 8 muy bueno, un 3% da una

puntuación de 7 que corresponde a bueno y solo 1% da una puntuación de 5 puntos que significa aceptable.

Gráfica 5. Profesionalidad de la empresa



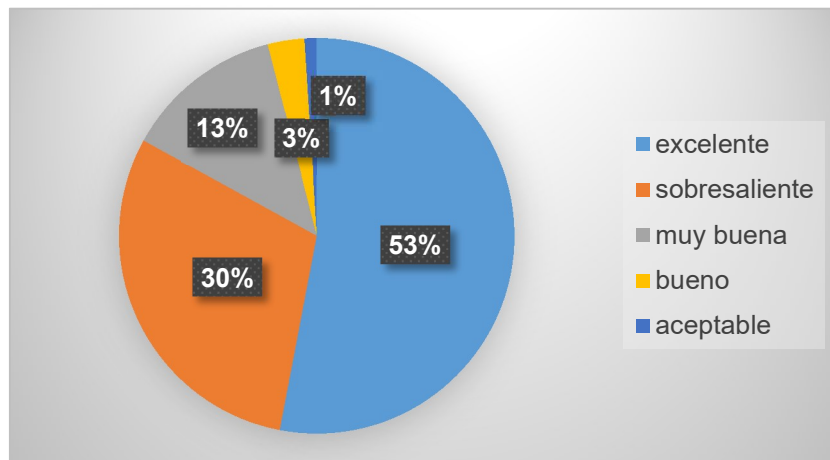
Fuente: Este estudio

La profesionalidad de la empresa muestra la capacidad de los empleados para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

b) Calidad del servicio

Es un concepto que deriva de la propia definición de Calidad, entendida como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente o, expresado en palabras de Joseph Moses Juran, el desempeño del producto que da como resultado la satisfacción del cliente.

Con un 53% la calidad del servicio es certificada como excelente, el 30% de los encuestados manifiestan que la calidad en el servicio es sobresaliente, el 13% puntúa la calidad del servicio como muy buena, el 3% la califica como conveniente y 1%. Como aceptable, esto significa que la empresa distribuye productos de calidad que satisfacen las necesidades de sus clientes.

Gráfica 6. Calidad del Servicio

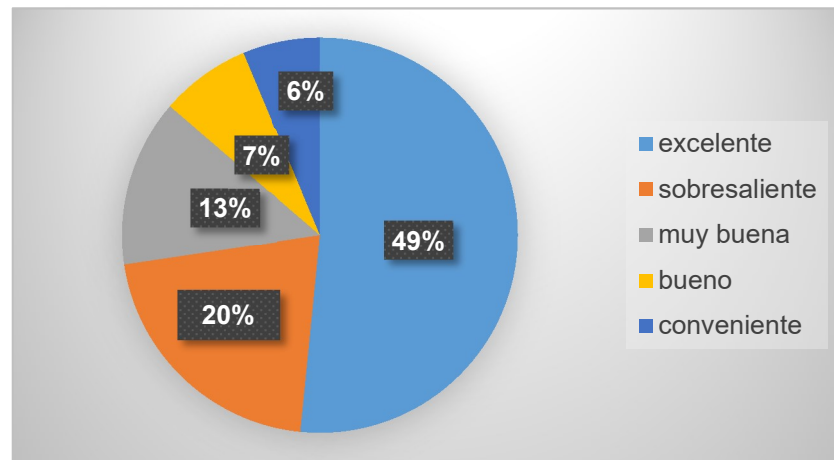
Fuente. Este estudio

Además la satisfacción de los clientes por la calidad del servicio permite fortalecer los procesos y garantizar la eficacia de los productos.

c) El servicio postventa

El servicio post venta es seguir ofreciendo atención al cliente, incluye todas las actividades que se hagan después de la venta del producto, y es tan esencial como estrategia porque se constituye en una fuente de ingresos, toda vez que permite fidelizar clientes y brindar la posibilidad de conseguir nuevos.

El 49% de las personas encuestadas manifiestan que el servicio postventa es excelente, un 20% le da una puntuación de sobresaliente, 13% con una puntuación de 8 revela que es muy bueno, bueno con el 7%, un 5% da una puntuación de 6 que corresponde a conveniente, y un 6% da una puntuación de 1 que manifiestan que es insuficiente.

Gráfica 7. Servicio Postventa

Fuente. Este estudio

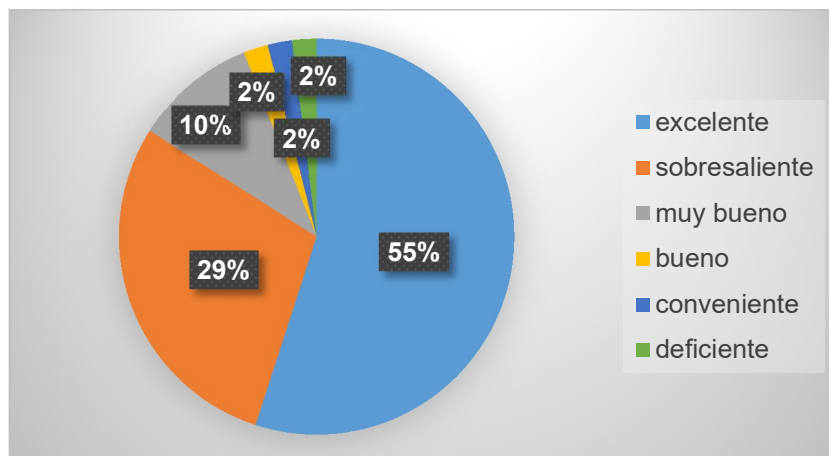
El servicio post venta es excelente para la empresa, se considera vital realizar seguimientos a los clientes después de una compra, para analizar su grado de satisfacción y mejorar en esta área.

d) Calidad de los productos

El 55% de las personas manifiestan que la calidad de los productos es excelente, el 29% lo califica de sobresaliente, el 10% con un puntaje de 8 muy bueno y con el 2% puntaje de 7 muy bueno, con el 2% con puntajes de 7 y de 6 la calificación es bueno y conveniente, respectivamente, con 2% y puntaje 2 la calificación es deficiente, lo que lleva a deducir que algunos clientes no están satisfechos con la calidad de algunos productos.

Para la empresa es de suma importancia conocer la opinión del cliente sobre la calidad de los productos, pues esto lleva a exigirle al proveedor mayor calidad.

Gráfica 8. Calidad de los productos



Fuente: Este estudio

6. Recomendación de la empresa a sus amigos y familiares

En el análisis de los resultados de la encuesta se observa lo siguiente:

El 100% de los clientes encuestados manifiestan que sí recomendarían a la casa del deportista como la mejor opción de compra de productos deportivos y de gimnasio. La empresa es una excelente alternativa de compra.

Gráfica 9. Recomendación a la empresa



Fuente. Este estudio

Rango de venta anual

Se observa que los mayores valores se hallan en el rango de ventas (el rango de venta está basado más en la cantidad monetaria que en el número de productos vendidos) hasta \$1.000.000 con el 32% y en el mismo porcentaje del 32% se hallan las ventas de \$3.000.000 a 3.999.000, seguido con el 15% el rango de ventas de \$4.00.000 a \$4.999.000.

Tabla 2. Rango de ventas al año

RANGO DE VENTAS	VALOR AÑO	%
Hasta 1.000.000	35.393.352	32%
1.000.000 a 1.999.999	14.169.929	12%
2.000.000 a 2.999.999	10.540.517	9%
3.000.000 a 3.999.999	35.429.310	32%
Más de 4.000.000	16.343.098	15%

Fuente: Este estudio

En otro análisis se observa:

Tabla 3 Rango de ventas al mes

RANGO DE VENTAS	NUMERO DE CLIENTES	PROMEDIO MES	PROMEDIO MES POR CLIENTE
Hasta 1.000.000	76	2.949.446	38,808
1.000.001 a 1.999.999	12	1.180.827	98,402
2.000.000 a 2.999.999	4	878.376	219,594
3.000.000 a 3.999.999	2	2.952.443	1,476,221
Más de 4.000.000	3	1.361.925	453,975

Fuente: Este estudio

En el rango de ventas monetarias de \$1.000.000 y menos. La empresa la casa del deportista se observa 76 clientes con un promedio de ventas por cliente de \$38.808.

Clientes con compras de \$ 2.000.000 a 2.999.999, se tiene 4 clientes con un promedio de ventas mes por cada uno de \$ 98.402

En el rango de ventas de 3.000.000 a 3.999.999 se analizan 2 clientes con un promedio cada uno de \$ 1.476.221 y con compras de más de \$4.000.000 se observan 3 clientes con un promedio mes de \$ 453.975

Lo anterior indica que el potencial de ventas de la casa del deportista es óptimo, se requiere aplicar las estrategias de mercadeo que se proponen en el presente estudio.

4.3 Planteamiento y Formulación del Problema a Solucionar

4.3.1 Planteamiento del Problema

Considerando que el área comercial es una de las más importantes en la estructura de cualquier empresa y que uno de sus principales indicadores de desempeño son los ingresos operacionales, se hace prioritario optimizar la funcionalidad de dicha área en la casa del deportista, requiriendo con ello una intervención administrativa inmediata, reflejada en estrategias de marketing mix y servicio postventa, fortaleciendo su relación con su segmento de mercado, conociendo, entendiendo y anticipando las necesidades de sus clientes actuales y potenciales. A través del plan de Marketing se contempla despertar el deseo del cliente para que se sienta atraído y compre los productos.

4.3.2 Formulación del problema

La carencia de una organización comercial, en la casa del deportista, no facilita las relaciones entre personal de ventas y sus clientes y en consecuencia no facilita el incremento de las mismas y de sus ingresos; además carece de la implementación de

estrategias de marketing mix y el servicio post-venta que contemple las estrategias de producto, distribución y comunicación para estimular la demanda.

4.4 Propuesta de Solución

Una vez se comprende cual es el problema que se desea resolver, se requiere formular acciones que permitan solucionar dicha dificultad, dando cumplimiento a lo estipulado en el ciclo PHVA.

- Capacitar al personal de ventas de la organización en temas orientados al fortalecimiento de la relación con clientes. Por ejemplo: comunicación asertiva, manejo de la inteligencia emocional.
- Implementar una estrategia de marketing mix y de servicio postventa.
- Optimizar la capacidad instalada. Utilización efectiva de todo el espacio que sea necesario para mayor funcionalidad del vendedor y del cliente, en la mejora de las ventas y del incremento en la rentabilidad de la empresa, o mejor aún, garantizar una mejor experiencia de compra al usuario a través de espacios más confortables.
- Mejoras en infraestructura. Ampliar y de adecuar una distribución física de planta, teniendo en cuenta las proyecciones de la misma, especialmente a nuevos mercados, y estar al día y acorde a las nuevas tendencias de modernización de espacios comerciales basados en las nuevas técnicas de mercadeo y ventas, como son las áreas de grandes superficies.
- Renovación tecnológica. En una era donde las comunicaciones y las tecnologías controlan el comportamiento de tendencias, se hace prioritario realizar un diagnóstico que permita entender en que punto de la evolución informática se encuentra la casa del deportista. Con este escáner se podrá determinar la necesidad de fortalecer el marketing a través de redes sociales y el cambio de la experiencia de usuario en las instalaciones de la organización, migrando en cierta parte de la interacción usuario-vendedor a usuario-plataforma virtual-canal de distribución.

4.5 Marco Referencial

4.5.1 Marco Teórico

Área comercial

“El liderazgo del mercado se gana teniendo la visión de nuevos productos, servicios, estilos de vida y formas de elevar los estándares de vida” Philip Kotler.

El área comercial en las empresas es una función de primerísimo orden, ya que es la responsable directa de las relaciones con los clientes y de la consecución de los objetivos de venta que son la fuente principal de ingresos de las empresas.

Vender bien significa establecer relaciones estables y duraderas con los clientes. Para esto, es necesaria la aplicación de disciplinas de gestión como el marketing. Los consumidores son cada vez más exigentes en la demanda de productos y servicios para que se ajusten a sus necesidades particulares; a la vez que están más sensibilizados sobre sus derechos como consumidores.

Marketing

Uno de los mayores exponentes del marketing es Philip Kotler (2000), quien lo define como un proceso social a través del cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean por medio de la creación, oferta e intercambio de productos y servicios valiosos.

De acuerdo con Zikmund y d'Amico (2001), el marketing es un proceso que genera un intercambio voluntario entre el cliente y el vendedor, incluye un proceso de comunicación y requiere de un mecanismo o sistema para crear valor en el producto.

La mercadotecnia es "la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y a los servicios que el productor presta al consumidor o cliente" (McCarthy y Perreault, 2001, p. 8)

Marketing comercial

Tiene como finalidad despertar el deseo del público objetivo seleccionado para que se sienta atraído y compre los productos o servicios de la empresa. Para ello, se establecen objetivos comerciales y estrategias para alcanzarlos.

Para cada segmento objetivo hay que describir lo que se conoce como marketing mix que es la combinación de cuatro variables que van a permitir abordar con éxito un mercado. Estas cuatro variables muy relacionadas entre sí son: el producto, el precio, la distribución y la promoción.

Marketing mix

El marketing es la estrategia que hace uso de la psicología humana de la demanda que de esta forma representa un conjunto de normas a tener en cuenta para hacer crecer una empresa. La clave está en saber cómo, dónde y cuándo presentar el producto u ofrecer el servicio. La publicidad es un aspecto muy importante, pero sin un plan de marketing esta sería insulsa y poco atractiva al público, lo cual significaría un gasto más para la empresa. El mix comercial original (4P's) fue desarrollado para la comercialización de productos. (www.karinamarquez87.blogspot.com/2011/04/marco-teorico.html).

Comportamiento del consumidor

El comportamiento del consumidor es el estudio de personas, grupos u organizaciones y los procesos que siguen para seleccionar, conseguir, usar y disponer de productos, servicios, experiencias o ideas para satisfacer necesidades y los impactos que estos

procesos tienen en el consumidor, (Hawkins, Best & Coney, 2004 p. 7). Kotler & Armstrong en su libro Fundamentos de Marketing nos definen el comportamiento del consumidor como: “el comportamiento de compra de los consumidores finales individuos y hogares que adquieren bienes y servicios para su consumo personal.” (2008, p. 128).

Promoción

La promoción es una herramienta de la mezcla de marketing; en ella existen instrumentos empleados para dar a conocer un producto o servicio (Ries y Trout en su libro Posicionamiento la batalla por su mente)

Técnicas de Promoción

Técnicas de promoción son: relaciones públicas, promoción de ventas, empaques, puntos de venta, ventas personales, mercadotecnia directa y publicidad.

El objetivo de las relaciones públicas según Leduc (1989), es el conjunto de acciones destinadas a provocar en la opinión pública reacciones favorables hacia una empresa (p. 130)

De acuerdo con Leduc (1989), la promoción de ventas, es el conjunto de medios destinados a desarrollar la venta de un producto impulsándolo hacia el público (p. 136). Holtje, H. (1988), nos dice que la promoción en los puntos de venta, localizados dentro de los almacenes comerciales, consiste en promover los productos que son y no son anunciados en los medios, se emplean señales, estandartes y exhibidores: comúnmente entregados por los distribuidores (p. 59).

Estrategias para la venta

Las estrategias denotan un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos hacia el logro de los objetivos.

Se refieren a la dirección en la cual los recursos humanos y materiales serán utilizados para maximizar las probabilidades de alcanzar un objetivo preestablecido (Kotler y Armstrong, 2012: p. 402).

El merchandising incluye toda actividad desarrollada en un punto de venta, que pretende reafirmar o cambiar la conducta de compra, a favor de los artículos más rentables para el establecimiento. Los objetivos básicos del merchandising son: llamar la atención, dirigir al cliente hacia el producto, facilitar la acción de compra.

Merchandising

Es el conjunto de técnicas basadas principalmente en la presentación, la rotación y la rentabilidad, comprendiendo un conjunto de acciones llevadas a cabo en el punto de venta destinadas a aumentar la rentabilidad, colocando el producto en el lugar, durante el tiempo, en forma, al precio y en la cantidad más conveniente.

4.5.2 Marco Conceptual

La gestión operativa del marketing se plantea en un horizonte temporal del medio y corto plazo y supone una actividad eminentemente táctica. Tal como manifiesta Luque (1997, p. 10): El marketing operativo se refiere a las actividades de organización de estrategias de venta y de comunicación para dar a conocer a los posibles compradores las particulares características de los productos ofrecidos.

Se trata de una gestión de conquista de mercados a corto y medio plazo, parecida a la clásica gestión comercial sobre la base de las cuatro Ps

El marketing operativo gestiona las decisiones y puesta en práctica del programa de marketing-mix y se concreta en decisiones relativas al producto, precio, distribución y comunicación.

El establecimiento de los objetivos comerciales que se pretenden alcanzar con las operaciones comerciales de la empresa deben estar claramente definidos y poseer las siguientes cualidades: (Serrano, 1994, pág. 54).

Los objetivos comerciales deben poder medirse para facilitar su gestión y control. Los objetivos deben ser compatibles con el entorno y ser alcanzables para que motiven al personal en su consecución.

El producto desde el punto de vista del marketing es mucho más que el producto físico. El producto desde la perspectiva del consumidor incorpora atributos no sólo físicos sino también psicológicos y sociológicos.

Los consumidores suelen atribuir personalidades a los productos por tanto, el producto implica decisiones respecto a la imagen y posicionamiento del mismo. Corresponde al marketing operativo la gestión de la gama de productos y el mantenimiento. Los rápidos cambios de entorno y de los hábitos y demandas de los consumidores demandan una gestión de la variedad de productos.

Por otra parte, lo que verdaderamente interesa al consumidor no es el producto en sí, sino el beneficio que le reporta y los problemas que le resuelve.

Las decisiones relativas a la fuerza de ventas incluyen el reclutamiento y la selección de vendedores, su formación, el sistema de venta, la gestión de grupos de vendedores, asignación de territorios, rutas, plan de visitas, la retribución, motivación y control.

Las decisiones de marketing-mix para que sean eficientes precisan de un sistema adecuado de información comercial y de la necesaria coordinación entre las variables.

Las variables comerciales no son independientes sino que interactúan por lo que se precisa una gestión conjunta que potencie sus resultados y favorezca las sinergias. La

posibilidad de conseguir economías de alcance entre los componentes del marketing-mix es un aspecto relevante para obtener ventajas competitivas sostenibles.

El marketing comercial

El marketing comercial es aquel cuya finalidad es la de vender productos o servicios, obteniendo por ello un beneficio económico.

Su objetivo es determinar las necesidades insatisfechas del consumidor, para crear la oferta, que produzca ingresos suficientes que puedan cubrir los costos y utilidades, con la finalidad de que las empresas se desarrollen en ambiente de competencia y libre de mercado.

Sin embargo los objetivos más frecuentes que persigue el marketing comercial están relacionados con el aspecto cualitativo (imagen del producto, servicio o marca) y con el aspecto cuantitativo (rentabilidad, volumen de ventas, etc.)

Una empresa al desarrollar una estrategia de marketing, tendrá que realizar una serie de actividades que busquen como objetivo primordial la satisfacción del cliente que se desea captar, por medio de la oferta de un producto o servicio determinado. Pudiendo entonces generar ingresos, y lo más importante, conseguir la mayor cantidad de clientes posibles. De igual modo el marketing espera poder obtener la mayor rentabilidad de un producto específico, logrando entrar en distintos sectores del mercado y que estos estén dispuestos a cancelar el precio de acuerdo a cada producto, dicho precio se fijara luego de realizar el análisis de mercado.

Las ventas

Son pues apenas un elemento, muy importante, del mercadeo, que es una responsabilidad y gestión de mayor alcance, que como se aprecia en la definición, engloba varios elementos.

Cuando la empresa es pequeña, la misma persona que realiza las ventas, para hacerlas, ha realizado así sea de manera implícita y con menos profundidad del necesario, todas las actividades, diferentes a la venta misma, que son parte de la gestión de mercadeo.

A medida que la empresa crece y busca desarrollarse, se separan, se deben separar, las responsabilidades y funciones y aparece el jefe o director o gerente de mercadeo, y subsiste el jefe o director o gerente de ventas, que depende del primero, por la subordinación natural de una gestión a la otra y no por otra razón.

El vendedor, o quien dirija esta actividad, requiere tener una excelente capacidad y facilidad de relacionamiento con terceros (ser “entrador”), de empatía, de percepción, de argumentación, de expresión (locuaz), de convencimiento, de manejo de objeciones. Debe inspirar credibilidad y tener una enorme persistencia, paciencia y capacidad de manejo del rechazo y energía.

Por el contrario, quien orienta y desarrolla la actividad de mercadeo, parte de la cual son las ventas, requiere una alta capacidad de análisis, conceptualización, diseño estratégico, establecimiento y control de metas. (<https://www.gerencie.com> › *Marketing*).

4.5.3 Marco Histórico

La investigación histórica sobre el marketing ha aumentado en cantidad y calidad desde los años 80, fiel exponente de la madurez a la que ha llegado esta disciplina (Jones y Monieson, 1990b). Pero hubo un largo período de tiempo en que no había ningún tipo de documento escrito sobre marketing, aunque eso no quiere decir que en la práctica no existieran actividades de comercialización e investigación de mercados.

La investigación histórica sobre el marketing ha aumentado en cantidad y calidad desde los años 80, fiel exponente de la madurez a la que ha llegado esta disciplina (Jones y Monieson, 1990b). Pero hubo un largo período de tiempo en que no había ningún tipo

de documento escrito sobre marketing, aunque eso no quiere decir que en la práctica no existieran actividades de comercialización e investigación de mercados.

En agosto de 2004 la AMA publica una nueva definición de marketing aprobada por la American Marketing Association (Asociación Americana de Mercadeo).

Marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos dirigidos a crear, comunicar y distribuir valor a los clientes y a dirigir las relaciones con los clientes de forma que beneficie a la organización y sus públicos de interés. Aunque aún es pronto para hacer una valoración de la misma, podemos hacer un breve análisis de las diferencias que entre la definición de la AMA de 2004

Centros comerciales

En Roma el emperador Marco Ulpio Trajano encargó a su arquitecto preferido, Apolodoro de Damasco, la construcción en Roma de una gran área comercial cubierta en la ladera de una de las siete colinas de la ciudad.

En tres años, del 107 al 110 d. C., levantó el Mercado de Trajano, que disponía de seis plantas. En las inferiores se ubicaban 150 tiendas en las que se vendía fundamentalmente alimentos, pescados y mariscos, aceite, frutas y verduras. En las plantas altas había oficinas, como en algunos centros comerciales actuales. (www.who.es/ser-humano/cual-fue-el-primer-centro-comercial-de-la-historia).

El primer centro comercial en iniciar operaciones en Colombia fue San Diego de la ciudad de Medellín el 03 de Noviembre de 1972 la idea visionaria de tres antioqueños, Rodrigo Mora Montoya, Sergio Londoño Uribe y Rodrigo Restrepo, dio origen a este centro comercial que abrió sus puertas al público con 54 almacenes de venta. (www.expertosenmarca.com/historia-de-marca-san-diego-el-primer-centro-comercial-)

4.6 Marco legal

La Sociedad Limitada o también llamada Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) es una sociedad mercantil, tiene como misión la realización de uno o más actos de comercio, o algún tipo de actividad sujeta al derecho mercantil y que se encuentra compuesta por un número limitado de socios, cuyo capital se encuentra repartido en igual valor y su responsabilidad se limita al aporte de capital de cada socio

4.7 Plan de Acción

El plan de acción del Área Comercial, para la empresa la casa del deportista se diseña de acuerdo a investigación efectuada y da respuesta al problema y su formulación.

Planificación estratégica de mercadeo

El propósito de la planeación estratégica es modelar los negocios y productos de la empresa de modo que produzcan mayores utilidades y rendimiento. Como herramienta necesaria para el buen desarrollo de los procedimientos y toma de decisiones. Específicamente en el proceso operativo marketing y ventas para la “Casa del deportista “

Plan de promoción

Se debe dar a conocer la misión, visión, objetivos y políticas, el portafolio de productos, ya que permitirá la identificación y reconocimiento de la empresa en el mercado.

Estrategias y técnicas de ventas

La estrategia de ventas debe ser el proceso de construcción de confianza con los clientes. Cada vez que el cliente compra está depositando la confianza en la empresa o negocio y se debe estar preparado para brindar un servicio adecuado, amable, cálido, que gane la confianza del cliente, volviéndose la primera opción de compra y recompra.

Es fundamental ayudar a nuestros clientes a identificar y seleccionar las alternativas que respondan a cubrir sus necesidades y deseos así, la venta es una habilidad que los vendedores tienen que aplicar. Las ventas son la sangre de un negocio, si no hay ventas no hay negocio, por eso se debe plantear una buena estrategia de ventas que ayude a alcanzar los objetivos

La empresa requieren poner más énfasis en la atención al cliente y el servicio oportuno que se debe ofrecer, al utilizar una adecuada estrategia y técnica de ventas, le permitirá seguir creciendo y aumentando sus clientes, para esto se recomienda diseñar diversos procedimientos, como la de publicitarse ,anunciarse, darse a conocer para lo cual, se necesita efectuar un análisis de su mercado, es de anotar que no se requiere de mucho dinero para darse a conocer, aquí es cuando la mercadotecnia entra en acción. Se observa que el 59% de los encuestados manifiesta que lleva más de 3 años visitando la empresa y comprando productos. Éste es un buen síntoma toda vez que se tiene una buena receptividad por parte de los clientes, por lo tanto la empresa debe diseñar y aplicar, un buen plan de servicio de post venta para fidelizar más a los clientes, y se afianza más con los datos obtenidos en las encuesta respecto de la frecuencia con que compran, obteniendo como resultado dentro de la semana y del mes un buen indicativo.

Respecto del grado de satisfacción del cliente con la empresa, la casa del deportista, es excelente y muy buena con un 72%, y frente a la competencia está muy bien con una preferencia del 60%.

En referencia a la calidad del servicio, como excelente y sobresaliente, con el 83% debiendo mejorar, porque de las ventas depende en buena medida, el éxito del negocio.

En relación con las técnicas de ventas, el vendedor como un profesional debe estar preparado psicológicamente y capacitado periódicamente para innovar y seguir emprendiendo de acuerdo a las exigencias del mercado competitivo.

Se recomienda para brindarle al cliente un mayor servicio y satisfacer sus necesidades y expectativas, llevar un registro de clientes y las ventas con una base de datos que permita planificar más acciones de mercadeo.

Respecto de la compra de los productos que se distribuyen, se sugiere realizarlas de acuerdo a su rotación y afianzar las buenas relaciones con los proveedores.

Mejorar la exhibición de los productos utilizando técnicas de merchandising toda vez que la vitrina y el local son espacios por excelencia para la exhibición comercial, teniendo en cuenta que su función en el ámbito del mercadeo es considerada uno de los aspectos fundamentales como una estrategia y una táctica más de venta, entre otros: cajas de luz, impresos, exhibidores y demás material publicitario.

Plan post venta. El servicio al cliente debe brindarse en todo momento, no sólo durante el proceso de venta, sino también, después de que la venta se haya concretado.

Un buen servicio al cliente, abre la posibilidad de que el cliente regrese y vuelva a comprarnos, lograr su fidelización es decir que se convierta en nuestro cliente frecuente, y que nos recomiende con otros consumidores.

Se sugiere continuar con un proceso adecuado de mercadeo y ventas, para alcanzar el presupuesto de ventas esperado por parte de la gerencia. A continuación se presenta el plan de acción sugerido (Ver tabla 4).

Tabla 4. Plan de acción para fortalecimiento al área de ventas

Objetivo	Actividad	Responsable	Fecha	Presupuesto
Mejoramiento del servicio	Capacitación en comunicación asertiva	Gerencia general	Julio 2019	\$180.000
	Capacitación: Empatía	Gerencia general	Agosto 2019	\$180.000

	Capacitación en técnicas de venta	Gerencia general	Septiembre 2019	\$360.000
Fidelización del cliente	Creación de un plan de incentivos por compra	Gerencia general	Octubre 2019	Hasta un 10% de descuento en compras que superen los \$100.000

Fuente. Esta investigación

4.8 Integración con el Balance Score Card

Se desarrollará con las estrategias dentro del marco del balance scorecard (BSC) como una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeños y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento (kaplan, r. & norton, d. 2005).

La descripción de la aplicación del plan de acción y su integración con el balance scorecard.

Así respecto de la Perspectiva del cliente es fundamental que la empresa posea clientes leales y satisfechos. Con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen. Por lo tanto, se deberán cubrir las necesidades de los compradores entre las que se encuentran los precios, la calidad del producto, tiempo de venta, utilidad y satisfacción del cliente.

Algunos indicadores de esta perspectiva son: satisfacción de clientes, satisfacción de los productos, fidelización de clientes. Observar el cuadro el Balance Scorecard, Cuadro de Mando Integral respecto del cliente que es lo más importante en este tema del mercadeo.

Como se puede apreciar lo relacionado con el cliente (Customer) tiende a aumentar la satisfacción del mismo tendiente a su fidelización o su retención a través de una buena capacitación de la fuerza de ventas y que se encuentra en el proceso de ventas.

Entre otras el objetivo Aumentar la satisfacción y retención de clientes, la meta 70% clientes Satisfechos, en los proceso las metas serian, 75% avance 1 mes, 80% mes 2, 100% mes 3.

En el desarrollo el objetivo es Aumentar Capacitación de la fuerza de ventas, y la meta es el 70% de la fuerza de ventas con 100% capacidades en 3 meses.

Los procesos de gestión alrededor del Cuadro de Mando permiten que la empresa se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo.

Lo fundamental es convertir la estrategia de la empresa en acciones y resultados, a través de la ordenación de los objetivos de todas las perspectivas; las de mercado, clientes, procesos internos, por lo tanto el BSC, es la herramienta que a través de un proceso a efectuarse que consiste en traducir la misión y la estrategia de la empresa la Casa del deportista en objetivos y medidas más concretos que lleven a la acción empresarial oportuna y relevante desde varias perspectiva.

La perspectiva del cliente

Reflejando el posicionamiento de la empresa en el mercado objetivo, identificando los segmentos de clientes, como los deportistas en sus diferentes disciplinas, los clubes deportivos, por numerar algunos definen la propuesta de valor para los clientes objetivos. Los indicadores considerados en esta perspectiva son: la satisfacción y retención del cliente, así como la adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y la participación del mercado en donde la casa del deportista participa. Si los clientes valoran la calidad constante, la entrega puntual, la innovación constante y el alto rendimiento de los productos ofrecidos por la empresa, es entonces que las habilidades, los sistemas y procesos que intervienen en la distribución de sus productos adquieren mayor valor para el negocio.

Por lo tanto es importante analizar a fondo la Perspectiva del Cliente por ser la razón fundamental de la empresa toda vez que se basa en las relaciones con sus clientes, por lo tanto es necesario definir las estrategias para seleccionar, conseguir, satisfacer y retener a los futuros o existentes clientes que sostienen la razón de ser del negocio.

La perspectiva del cliente del cuadro de mando integral CMI define 4 estrategias a seguir. Kaplan Robert, Norton David, (2005). Síntesis del Libro Cuadro de Mando Integral, el Balance Scorecard. Diplomado de finanzas. Valencia Venezuela. Universidad de Carabobo. Síntesis del Libro Cuadro de Mando Integral (The Balance Scorecard).

- Seleccionar clientes.
- Adquirir clientes.
- Retener clientes.
- Establecer relaciones.

Seleccionar clientes

Lo primero que “La Casa del deportista” es identificar y seleccionar el grupo de clientes al cual le propondrá sus productos. Además de la imagen de la empresa

Adquirir clientes

Definir los medios o acciones a seguir para conseguir que el cliente adquiera o utilice su producto por primera vez.

La publicidad en los distintos medios de comunicación (internet, televisión, radio, prensa, boca a boca) es sin duda una de las mejores herramientas que proporcionan directamente la adquisición de nuevos clientes, el objetivo fundamental es comunicar a nuestro segmento de clientes el portafolio con nuestros productos para satisfacer sus necesidades.

Retener clientes

Es más económico retener a nuestros clientes que conseguir nuevos clientes que reemplacen a los que se han perdido. La estrategia de retención de clientes debe desarrollar acciones para fidelizar a los clientes de la “Casa del deportista “.descuentos y promociones, son entre otras acciones que puede llevar a cabo para retener y fidelizar a sus clientes.

La potencialidad de un cliente fiel y satisfecho es enorme, un cliente fiel está dispuesto a pagar un precio más elevado así como comunicar y promocionar gratuitamente mediante el boca a boca, o redes sociales el producto generando nuevos clientes y nuevos ingresos.

Aumentar clientes

La estrategia de aumento de clientes permite obtener nuevos ingresos mediante la venta de otros productos o servicios complementarios a los ya ofrecidos es lo que se denomina, ventas cruzadas, así como la adquisición de clientes nuevos.

Programas y campañas tipo “trae un amigo y te hacemos un descuento”, “Amplia tus compras por solo...” son claros ejemplos de acciones relacionadas con el aumento de clientes que puse debe aplicar en el negocio.

Indicadores de la perspectiva del cliente

Se recomienda utilizar para monitorear el negocio objeto de estudio y el éxito de las estrategias establecidas en la perspectiva del cliente entre otras.

- Porcentaje de clientes no rentables
- Porcentaje de clientes objetivo

- Percepción de la marcas
- Porcentaje de clientes que han utilizado una promoción
- Porcentaje de clientes fijos
- Porcentaje de clientes nuevos adquiridos

Estrategia de ventas y Fases del proceso de venta

Prospección: La fase de prospección o exploración es el primer paso del proceso de venta y consiste en la búsqueda de clientes en perspectiva; es decir, aquellos que aún no son clientes de la empresa pero que tienen grandes posibilidades de serlo. Involucra un proceso de tres etapas:

Etapa 1.- Identificar a los clientes en perspectiva a través de datos de la misma empresa. Referencias de los clientes actuales.

Etapa 2.- Calificar a los candidatos en función a su potencial de compra a este respecto en el acápite del Diagnostico se relaciona los clientes potenciales y se hace un análisis de los mismos y su clasificación y su importancia. En las encuestas también se observan varios parámetros para el análisis de los clientes de la casa del deportista

Etapa 3.- se elabora una lista donde son ordenados de acuerdo a su importancia y prioridad.

Cabe destacar que la lista de clientes en perspectiva es un patrimonio de la empresa no del vendedor y debe ser constantemente actualizada para ser utilizada en cualquier momento y por cualquier persona autorizada por la empresa.

En el proceso de venta se debe tener en cuenta el acercamiento previo. Esta fase involucra el siguiente proceso:

Investigación de las particularidades de cada cliente en perspectiva: En esta etapa se busca información más específica del cliente en perspectiva, por ejemplo:

- Nombre completo.
- Edad aproximada.
- Género.
- Hobbies.
- Estado civil.
- Nivel de educación.

Adicionalmente, también es necesario buscar información relacionada con la parte comercial, por ejemplo:

- Productos similares que usa actualmente.
- Motivos por el que usa los productos similares.
- Qué piensa de ellos.
- Estilo de compra, etc...

Preparación de la presentación de ventas.

Enfocada en el posible cliente: Con la información del cliente en las manos se prepara una presentación de ventas adaptada a las necesidades o deseos de cada cliente en perspectiva.

Para preparar esta presentación, se sugiere elaborar una lista de todas las características que tiene el producto, luego se las convierte en beneficios para el cliente y finalmente se establece las ventajas con relación a la competencia.

También, es necesario planificar una entrada que atraiga la atención del cliente, las preguntas que mantendrán su interés, los aspectos que despertarán su deseo, las

respuestas a posibles preguntas u objeciones y la forma en la que se puede efectuar el cierre induciendo a la acción de comprar.

La presentación del mensaje de ventas: Captar la Atención, conservar el Interés, provocar un Deseo y obtener la Acción

La presentación del mensaje de ventas se basa en una estructura basada en 3 pilares:

Las características del producto. Lo que es el producto en sí, sus atributos.

Las ventajas. Aquello que lo hace superior a los productos de la competencia.

Los beneficios que obtiene el cliente. Aquello que busca el cliente de forma consciente o inconsciente

Servicios posventa. La etapa final del proceso de venta es una serie de actividades posventa que fomentan la buena voluntad del cliente y echan los cimientos para negocios futuros

Los servicios de posventa tienen el objetivo de asegurar la satisfacción e incluso la complacencia del cliente. Es en esta etapa donde la empresa debe dar un valor agregado que puede ocasionar su lealtad hacia la empresa.

Los servicios de posventa, pueden incluir todas o algunas de las siguientes actividades: Verificación de una entrega correcta, Instalación, Asesoramiento para un uso apropiado.

Garantías en caso de fallas de fábrica, Servicio y soporte técnico.

Posibilidad de cambio o devolución en caso de no satisfacer las expectativas del cliente.

Descuentos especiales para compras futuras.

El efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa la casa del deportista distribuye y teniendo en cuenta sus preferencias como lo podemos observar en el resultado de la encuesta y para mantener la fidelización y el incremento en el volumen de sus ventas, se recomienda establecer descuentos especiales.

Siguiendo con el Balance Scorecard (BSC) (10) Kaplan Robert, Norton David, (2005). Síntesis del Libro Cuadro de Mando Integral, el Balance Scorecard. Diplomado de finanzas. Valencia Venezuela. Universidad de Carabobo., en relación al cliente, se puede manifestar que la empresa cumple con lo indicado toda vez que en el resultado de las encuestas se puede observar que el 100% de los clientes encuestados, manifiestan que si recomendarían a la “Casa del deportista como la mejor opción de compra de productos deportivos y está en concordancia con la misión de la empresa que manifiesta “somos una compañía que comercializa productos en el ámbito del deporte, permitiendo a nuestros clientes disponer de elementos de óptima calidad a precios altamente competitivos”.

La perspectiva del proceso interno

En la casa del deportista se debe identificar los procesos internos que impacten en mayor medida en la satisfacción del cliente. Los indicadores de esta perspectiva serian: calidad e innovación de los productos que se distribuyen en el negocio y que contribuyen con la perspectiva del cliente, en la medida cumplan con los indicadores de satisfacción del cliente, cobertura de mercado y como consecuencia se traduzcan en mayores ingresos, en la reducción de costos y por lo tanto en el incremento de las utilidades o rentabilidad y el alcance y cumplimiento de los objetivos.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La formación y crecimiento del personal en especial al de ventas, en sus procedimientos en sus técnicas. La disponibilidad de recursos materiales y el trabajo de las personas, son la clave de éxito en la empresa para lograr las estrategias.

Algunos indicadores de esta perspectiva son: satisfacción de clientes, satisfacción de los productos, fidelización de clientes. Así respecto de la perspectiva del cliente es fundamental que la empresa posea clientes leales y satisfechos.

Con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen. La perspectiva de clientes, como su nombre indica, está enfocada a la parte más importante de la empresa, sus clientes.

Por lo tanto, se deberán cubrir las necesidades de los compradores entre las que se encuentran los precios, la calidad del producto, tiempo de venta, utilidad y satisfacción del producto, imagen de la empresa.

De ahí la importancia del conocimiento de los clientes y de los procesos de venta por parte de los clientes internos especialmente de los vendedores.

La planeación estratégica de mercado

Se parte de la definición de Planeación Estratégica de Mercado como un proceso de toma de decisiones que relaciona la situación actual con la situación deseada en la casa del deportista en el largo plazo.

La planeación estratégica de mercado toma como punto de partida en la misión de la empresa la casa del deportista y su definición de negocio, los cuales establecen para ella un campo de acción.

Proceso operativo de marketing y ventas

Marketing operativo es más agresivo y visible por corresponderse con la acción de la gestión de marketing y opera en plazos de tiempo más cortos, viene a ser el brazo comercial de la empresa en su contribución al logro de objetivos, el marketing operativo es más urgente, toda vez que actúa sobre un rumbo ya trazado, cumple con los objetivos es decir trata de hacer bien lo que hay que hacer (Kotler, P. & Armstrong, G. 2012).

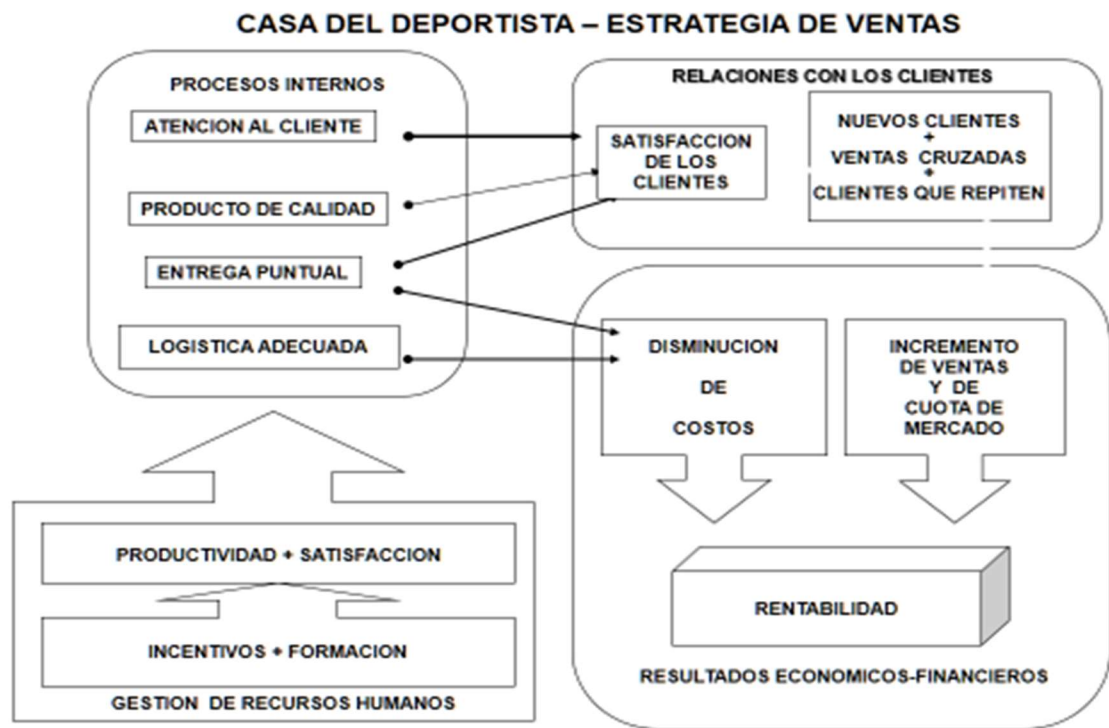
Los directivos de la “Casa del deportista” les corresponde la misión operativa, del plan de marketing, aplicando sus estrategias en una serie de decisiones tácticas o plan de marketing, que contemple las políticas de producto, distribución y comunicación que se van a seguir para estimular la demanda y favorecer la aceptación y la compra de los productos a distribuir de acuerdo al mercado objetivo de la empresa y a sus segmentos, especificar los medios de comunicación de los que se va a servir la empresa para darlo a conocer.

En el proceso de ejecución se requiere de la participación del todo el personal de acuerdo a su estructura organizacional.

El método de marketing y ventas, conforman el proceso Comercial

Por lo tanto se deben integrar en un proceso unificado con el objetivo común de generar ingresos, integrando el marketing y las ventas, trabajando hacia el objetivo común, de generar ingresos, es decir en un proceso comercial para favorecer el avance de cada potencial cliente en su ciclo para medir y controlar todas las fases tanto de mercadeo como de las ventas.

Figura 3. Estrategia de ventas



Fuente. Este estudio

Tabla 4. Plan operativo de marketig - plan de acción

ACTIVIDAD	META	RECURSOS	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	RESPONSABLE
Implementación de estrategias de marketng mix	Definir las estrategias para Producto, Promoción, Ventas, publicidad, y post venta	Humano: Gerente, Vendedores Físico: Local, Dotación para el mismo	Una vez aprobado el proyecto	1 mes	Gerente Y asesor
Acciones sobre selección de Productos	Definir los productos más rentables y de mayor rotación (conlleva análisis de la calidad de los mismos)	Recurso Humano: Jefe de Bodega Vendedores. Personal del área contable Estadísticas, Análisis financieros	Cada primera semana de mes	Una semana	Gerente y Jefe de Bodega
Acciones de Capacitación de personal de ventas	Personal de ventas Capacitado	Instructor, Logística, Diapositivas.	Cada trimestre	—	Gerente
Acciones sobre Publicidad	Folletos, catálogos, redes sociales	Contratación de profesional en publicidad.	Cada semestre	—	Gerente
Implementación de servicio Post Venta	Promoción, ofertas y descuentos especiales clientes frecuentes. Seguimiento más personalizado Seguridad: Brinda cambios,	Vendedores y todo el personal de la empresa	Todos los días	--	Gerente Área Comercial Vendedores Todo el Personal

Fuente: este estudio

Esta parte táctica del plan nos ayuda a llevar a cabo las estrategias de marketing para cumplir con los objetivos fijados en el desarrollo del presente trabajo de la práctica III sobre la empresa La casa del deportista. (Ver Cuadro 1)

- Acciones sobre productos
- Acciones sobre ventas y distribución

- Acciones sobre comunicación: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo.

Se desarrollarán en la casa del deportista acciones de marketing, entre ellas Introduciendo nuevos productos, disminuyendo el precio de los actuales, aumentando el presupuesto de marketing.

Definir los productos o servicios que va a ofertar la empresa.

Se recomienda, la siguiente estrategia, que consta de los siguientes pasos:

Clarificar los atributos físicos del producto y seleccionar aquellos que sean diferenciales. (Diseño, contenido, forma).

Fijar los atributos funcionales básicos (para qué sirve, fiabilidad, versatilidad,).

Establecer los atributos psicológicos o de imagen (qué imagen proyecta su uso en el consumidor).

Especificar su valor de servicio y de precio (si el precio y servicios asociados son diferenciadores).

Anotar las ventajas en los anteriores puntos de la oferta propia sobre la competencia.

Escribir los beneficios y el valor que aporta al cliente en cada uno de los primeros cuatro puntos.

Un buen producto, acompañado de un buen servicio, trae consigo el reconocimiento de los clientes, lo que lleva a ganar más mercado o a obtener mejores precios, para de esta forma tener mayores utilidades. Los directivos dela “Casa del deportista “se encargaran de un análisis de cada producto en su utilidad y el grado de satisfacción para los consumidores finales.

El marketing deportivo (o marketing de deportes)

Es una disciplina que se basa en la aplicación de técnicas de comercialización, comunicación y distribución al ámbito del deporte.

Uno de los fundadores del sport marketing tal y como lo conocemos en la actualidad es Philip Knight, cofundador de Nike y CEO de Nike hasta 2004. Este fue el impulsor de contratos millonarios con atletas y uno de los responsables de convertir el calzado e indumentaria deportiva en verdaderos artículos de lujo, con un posicionamiento claramente diferenciado respecto a su competencia. A partir de entonces, fueron muchas las marcas que adoptaron esta misma filosofía y emprendieron su camino hacia la asociación con los valores del deporte y los deportistas. Graduado de la Universidad de Oregón y la Stanford Graduate School of Business (Stanford GSB)

Una experiencia, y una misma actividad de marketing pueden ir dirigida a la promoción de varios elementos que por sus valores encajan y, por lo tanto, se benefician mutuamente del establecimiento de una estrategia de comunicación conjunta. Así, en el marketing mix deportivo, son las mismas variables que nos manifiesta Kotler.

Acciones sobre ventas y distribución

La distribución podría considerarse como un sistema integrado de recursos físicos e intelectuales disponibles con el fin de colocar el producto en diferentes puntos de venta para el comprador cumpliendo ciertos criterios de cantidad, y condiciones deseadas. (Ver cuadro 1).

Para la casa del deportista, la distribución se hará en un local ubicado en un centro comercial bien ubicado denominado en la ciudad de Pasto Unicentro.

Dentro del local se sugiere se apliquen estrategias de ubicación de productos dentro del local entre otras estrategias esta la del merchandising, la cual consiste en un conjunto de actividades basadas en la exhibición y ayudas visuales adecuadas para estimular e

influir directamente sobre la decisión de compra del consumidor potencial en el respectivo punto de venta. Su finalidad es aumentar la rotación y rentabilidad de los productos, asegurando un surtido adaptado permanentemente a las necesidades de la demanda, facilitando la compra a los clientes potenciales del negocio y presentando de manera apropiada las mercancías.

Capacitación a la fuerza de ventas

En el desarrollo el objetivo es Aumentar Capacitación de la fuerza de ventas, y la meta es el 70% de la fuerza de ventas con 100% capacitación en 3 meses.

La capacitación en ventas se lleva a cabo con el propósito de brindar al equipo comercial herramientas para un desempeño más eficaz, motivando al mismo tiempo al vendedor, la capacitación es un factor de mejora de la comunicación dentro del equipo de ventas y el resto de la empresa, la capacitación conlleva a:

- Aumentar el volumen de ventas y los beneficios del negocio.
- Tener más en cuenta los intereses de la empresa.
- Defender defendiendo mejor la estrategia comercial y la reputación de la empresa.
- Aumentar la motivación, la moral y la integración de los vendedores.
- No resignarse ante las dificultades, reaccionan buscando las soluciones.
- Mejorar el conocimiento de la clientela y aprovechan mejor su conocimiento de los productos.
- Hacer más eficiente su organización personal.
- Mejorar su profesionalidad en todos los aspectos del proceso de ventas.
- Lograr el éxito sin dejar de ser quiénes son, descubriendo sus puntos débiles y afianzando sus puntos fuertes.

Para la Casa del deportista, en el mercadeo de sus productos y en el cumplimiento de sus objetivos lo más importante son sus clientes, y la mayor satisfacción es brindarle las mejores opciones para la escogencia de sus artículos deportivos, es la razón por la cual, se ha mantenido como una de los mejores almacenes de artículos deportivos en el Departamento de Nariño y su capital Pasto, su servicio, cumplimiento y esmero por

brindarle siempre lo mejor al cliente lo han llevado a tener hoy por hoy un nombre muy alto en el mundo del deporte tanto a nivel municipal como regional.

Invertir en la capacitación de los vendedores genera grandes beneficios, entre los que destaca la fidelización de los clientes.

Existen tres elementos necesarios para realizar una venta exitosa:

- Capacitación en los .productos y servicios que vende.
- Conocimiento que ayude a entender las necesidades de los clientes.
- Desarrollo de la capacidad de negociar.

La capacitación debe ser sobre la variedad de productos de la empresa, los servicios adicionales que brinda, sobre cómo obtener un mejor uso de los mismos y el cómo hacer una compra inteligente.

Respecto de la casa del deportista se tiene lo siguiente:

Con una puntuación de 10, es decir, el 65% de las personas encuestadas manifiestan que la profesionalidad de la empresa es excelente,

Un 23% da una puntuación de 9 sobresaliente,

Un 8% da una puntuación de 8 muy bueno,

Un 3% da una puntuación de 7 bueno y

Solo 1% da una puntuación de 5 puntos aceptable.

Y respecto a la calidad del servicio: Con un 53% la calidad del servicio es excelente, dándole una puntuación de 9

El 30%, el 13% la da una puntuación de 8,

Con una puntaje de 6 el 3% y

Con un cinco de puntuación el 1%.

Respecto de las ventas:

Rango de venta anual. Se observa que los mayores valores se hallan en el rango de ventas hasta \$1.000.000 con el 32% y en el mismo porcentaje del 32% se hallan las ventas de \$3.000.000 a 3.999.000, seguido con el 15% el rango de ventas de \$4.00.000 a \$4.999.00.

Lo anterior indica que el potencial de ventas de la “Casa del deportista es óptimo, se requiere aplicar las estrategias de mercadeo que se proponen el presente estudio (Ver tabla 10 rangos de ventas al año).

Acciones sobre comunicación. Usarse diversos medios: prensa, radio, páginas amarillas... aunque lo habitual al iniciar la actividad es realizar mailing o buzoneo y crear para ello un folleto con los artículos más atractivos.

Sin embargo, la mejor publicidad para este tipo de negocios es el boca a boca que transmiten las personas que se encuentran satisfechas por las compras realizadas. Por este motivo, proporcionar un servicio de calidad informando y asesorado al cliente es la mejor estrategia de comunicación que puede desarrollarse.

La comunicación, por lo tanto, se realiza en el propio establecimiento. Por ello, el vendedor debe estar perfectamente preparado para asesorar del mejor modo al cliente.

Otro elemento clave a la hora de atraer a los clientes es el escaparate. Por ello es necesario el dominio de técnicas de vitrina visual merchandising (color, forma, luces, composición, etc.) Herramienta que consiste en la presentación del producto de una forma atrayente para el consumidor con el fin de atraerles al interior del punto de venta. Incluye la gestión del espacio interior y exterior del local de la casa del deportista, la presentación de artículos en expositores y escaparates.

Así como periodos promocionales y de rebajas. Junto con la adecuada selección de productos, los resultados serán espectaculares. Por ello el Visual Merchandising es el vendedor silencioso.

Es una técnica que se debe aplicar en la empresa objeto de estudio en la que entran factores a intervenir tan importantes como la circulación en el centro comercial y en especial en el local.

4.9 Lecciones Aprendidas en la diferentes Prácticas

Practica I. Con esta práctica se logró adquirir experiencias analíticas de la realidad objetiva en el campo administrativo en el desarrollo de las fases de la zona de Gestión.

En el desarrollo del análisis de la zona se logró establecer el problema que presenta la empresa, se planteó una posible solución con respecto a la parte operativa.

Se procedió a efectuar un diagnostico empresarial con la colaboración de la gerencia y los socios respectivos, el personal de ventas y de finanzas, dicho estudio se realizó para conocer la situación de la empresa y determinar las deficiencias que tiene en su desempeño, con los resultados de la investigación en esta práctica se realizó un análisis FODA, y en base a observaciones encontradas se elaboró un plan de mejora y en cada uno de los componentes del área de Gestión, descripción de la empresa, Cultura organizacional, funcionamiento del proceso administrativo, planteamiento del problema, alternativas de solución y la selección de la mejor alternativa, dentro del entorno del proceso administrativo de planeación, organización, dirección y control.

Con esta práctica se lograron además adquirir experiencias en el campo administrativo en el desarrollo de las tres fases de cada una de las zonas de Gestión, de Operación y de Transferencia.

En el desarrollo del análisis de cada zona se logró establecer el problema que actualmente presenta la empresa objeto de estudio, se plantea una posible solución con respecto al área del mercadeo y de operatividad.

De acuerdo al diagnóstico empresarial se pudo concluir que la distribución física de planta viene afectado las actividades comerciales, por lo tanto una de las recomendaciones que se establecieron fue el traslado a unas nuevas instalaciones que faciliten una nueva distribución de planta, en un espacio de grandes almacenes como la recomendación el centro comercial Unicentro, donde se facilitaría la adecuación del almacén y de una nueva imagen corporativa de la empresa tendiente a mantener su mercado actual y extenderlo.

Práctica II. Se Analizó el proceso operativo más coherente para aplicar en la solución al Problema detectado en la empresa.

Organigrama y descripción de cargos. Se analizaron los cargos detectados de la práctica I, más los necesarios en la solución de la Practica II en la solución al Problema y ubicarlos en el organigrama y realizar la descripción de cada cargo.

Problema del Proceso Operativo. Se aplicaron modelos de solución para el problema planteado en el proceso operativo de la empresa, a través de la herramienta del Árbol de decisión y buscar la solución al problema y conlleve a la solución, previo análisis de dos propuestas.

Se planteó ejecutar la solución al problema de la Casa del deportista con la aplicación de la herramienta del diagrama de GANTT como herramienta que le facilite la planificación de las tareas necesarias para la implementación de solución al problema se efectuó la descripción de los recursos que se requieren y el análisis del tiempo para su funcionamiento y el impacto en la empresa a través del diagrama de GANTT.

Se aprendió y se observó la operatividad del marketing y ventas en el centro comercial Unicentro como el más conveniente sustentando que las compras son más convenientes y cómodas cuando se cuenta con una variedad de tiendas en un solo complejo y una de las mayores ventajas que un centro comercial ofrece a los clientes es la cantidad de personas que acuden a este, la gente va a los centros comerciales por varios motivos, para mirar varias tiendas, para visitar una tienda en específico o mirar vidrieras, por ejemplo: se adquirió experiencia al observar que todas estas personas que visitan el centro comercial, sin importar su intención, son clientes potenciales de las tiendas los visitantes a menudo pasan por varias tiendas antes de llegar a su destino original, lo que aumenta las posibilidades de detenerse en otra tienda en el camino.

Se pudo constatar que por lo usual los compradores van al centro comercial a comprar sin una tienda específica en mente, estas personas también tienen más posibilidades de comprar en el almacén de su predilección

Práctica III. Se adquiere experiencia en el área del mercadeo y ventas, estudia una solución con respecto al área del mercadeo y de técnicas de ventas donde se analiza la importancia de estas áreas de la comercialización y con énfasis en las ventas.

Así se adquiere más conocimientos para la aplicación en el mundo real y objetivo donde se analizó tres de las cuatro variables, producto, distribución y promoción, definiendo las acciones para conseguir los objetivos comerciales de la empresa.

En relación a los procesos de mercadeo y ventas se adquirieron experiencias en esta práctica III al diseñar y aplicar la encuesta, que permitió identificar la realidad de la empresa en cuanto a Cuánto tiempo lleva utilizado los productos, con qué frecuencia compra productos de la casa del deportista, grado de satisfacción con la casa del deportista, en comparación con otras alternativas de compra, valoración de los atributos de la casa del deportista, recomendación de la empresa a sus amigos y familiares.

En la práctica III que se desarrolla en el presente estudio, se logra también analizar, observar y aplicar los conocimientos adquiridos en el trayecto de la carrera de forma práctica, adquiriendo experiencia en la observación y aplicación de los mismos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los impactos generados con la puesta en marcha de la propuesta de solución a los requerimientos para el logro de los objetivos comerciales de la casa del deportista, ratifican el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

Se da cumplimiento a la operatividad del marketing y ventas en el centro comercial Unicentro en la Ciudad de Pasto, el cual ofrece atributos que complementan la oferta de valor de la casa del deportista, tales como: seguridad, confort y disponibilidad de espacios para compartir en familia o en grupo de amigos.

Los impactos generados apuntan al fortalecimiento de los elementos fundamentales del marketing mix, especialmente los concernientes al producto, distribución y comunicación. Las recomendaciones realizadas a los directivos apuntan al logro de los objetivos trazados por la empresa.

A través de la investigación de los beneficios para el consumidor en cada una de las disciplinas del deporte, se logrará un mejoramiento incremental en la propuesta de valor, reflejado en un incremento de las ventas y por ende de los ingresos y mejoramiento de las finanzas de la empresa que es uno de los objetivos principales de toda organización.

Considerando la necesidad de incrementar el flujo de caja y los ingresos operacionales, se hace necesario mayor inversión en el gasto asignado al plan de comunicaciones con el cliente externo y demás partes interesadas.

Los directivos de la casa del deportista deben determinar las políticas de producto, distribución y comunicación que permitan estimular la demanda y favorecer la aceptación y la compra de los productos por el segmento de los clientes amantes del deporte y todas aquellas personas e instituciones relacionadas con la práctica del deporte en todas sus disciplinas, los cuales constituyen el mercado objetivo de la empresa.

Mantener el foco en cubrir las necesidades de los compradores, entre las que se encuentran los precios, la calidad del producto, tiempo de venta, utilidad y satisfacción del producto, imagen de la empresa.

La casa del deportista no realiza el diagnostico DOFA periódicamente, lo que genera un desconocimiento de lo que sucede interna y externamente de su fuerza competitiva existente en su entorno.

Un porcentaje alto de los clientes manifiestan su satisfacción con la empresa, lo cual lleva a concluir que hay una fidelización de clientes. La satisfacción del cliente da un significado importante para la empresa, conlleva a tomar decisiones para generar estrategias que permitan afianzar más su confianza y su fidelidad, como se puede apreciar en comparación con otras alternativas de compra es decir frente a la competencia.

El personal de ventas, requiere de capacitación permanente en el área, a fin de incrementar las ventas y dar una mejor atención a los clientes. La meta es el 70% de la fuerza de ventas con 100% capacitación en 3 meses.

Se concluye que con pocas acciones de mercadeo o activación de marca, el mercado reacciona positivamente y genera mayor volumen de compras.

Las buenas relaciones que se tiene con los proveedores hacen que el negocio cada vez sea más próspero.

Se debe propagar la misión, visión, objetivos y políticas, a sus clientes ya que permitirá la identificación y reconocimiento de la empresa en el mercado.

La gerencia debe poner mayor atención en los requerimientos del cliente, la cual debe realizar un seguimiento, para conocer sus necesidades y así la empresa genere cambios.

La empresa debe contar con una amplia y actualizada planificación estratégica de mercadeo, ya que es una herramienta necesaria para el buen desarrollo de los procedimientos y toma de decisiones.

Las empresas de hoy requieren poner más énfasis en la atención al cliente y el servicio oportuno que se debe ofrecer, pues debe utilizar estrategias y técnicas que le permitan seguir creciendo y aumentar sus clientes, para esto se recomienda diseñar diversos procedimientos de control interno de servicio al cliente, con la finalidad de ir cumpliendo lo propuesto y así cumplir con las metas y objetivos organizacionales.

El vendedor como un profesional; debe estar preparado psicológicamente y capacitado periódicamente para innovar y seguir emprendiendo de acuerdo a las exigencias del mercado competitivo.

Se recomienda para brindarle al cliente un mayor servicio y satisfacer las necesidades y expectativas de los mismos llevara un registro de las ventas con una base de datos de los clientes

Para que los clientes finalmente encuentren lo que están buscando y no recurran la competencia en busca de estos, se hace importante darle un valor agregado a los productos ampliando el portafolio de estos.

Se sugiere realizar compras de productos de acuerdo a la rotación y continuar con las buenas relaciones con los proveedores.

Mejorar la exhibición que les permita a los clientes visualizar el producto.

Se sugiere continuar con un proceso adecuado de mercadeo y ventas, para alcanzar el presupuesto de ventas esperado por parte de la gerencia.

BIBLIOGRAFÍA, CIBERGRAFÍA O REFERENCIAS

Bernal Torres Cesar a. (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones*. México: Pearson educación.

Carvajal Lizardo. (2006). *Metodología de Investigación*. Cali Col: ed. Usc.

Gutiérrez Montaña, Nelson Eduardo. (2008). *Marketing Deportivo*. Tesis de Grado en Administración de empresas. Bogotá: Universidad del Rosario.

Hall Richard H. (1983). *Organizaciones, estructura y proceso*. Madrid España: Prentice hall.

Kaplan Robert, Norton David, (2005). *Síntesis del Libro Cuadro de Mando Integral, el Balance Scorecard. Diplomado de finanzas*. Valencia Venezuela: Universidad de Carabobo.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2012). *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson educación.

Navarro Mejía Mariana Elizabeth. (2012). *Técnicas de ventas*. México: red tercer milenio.

WEB GRAFIA

<https://www.paginasamarillas.com.co/empresas/la-casa-del-deportista-cia-ltda/pasto-25199393>. Consultado Abril de 2019

www.gerencie.com/los-principios-basicos-de-administracion.html. Consultado febrero 2018

[www.altonivel.com.mx/19059-los-14-principios-de-henry-fayol-para-un.](http://www.altonivel.com.mx/19059-los-14-principios-de-henry-fayol-para-un) Consultado
mayo de 2018

[www.chiavenato.com/publicacoes/administracion-en-los-nuevos-tiempos-719.](http://www.chiavenato.com/publicacoes/administracion-en-los-nuevos-tiempos-719)
Consultado mayo de 2018

[www.gestiopolis.com/las-bases-de-la-administracion-segun-henri-fayol/.](http://www.gestiopolis.com/las-bases-de-la-administracion-segun-henri-fayol/) Consultado
Junio de 2018

[www.efdeportes.com/.../marketing-deportivo-creatividad-y-estrategias.htm.](http://www.efdeportes.com/.../marketing-deportivo-creatividad-y-estrategias.htm) Consultado
Octubre de 2018

.

ANEXOS

Anexo A. Formato de encuesta

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizado los productos/servicios de La Casa del deportista?

- ___ 0 a 6 MESES
 ___ 6 MESES a 1 AÑO
 ___ MAS DE 1 AÑO
 ___ MAS DE 3 AÑOS

¿Con qué frecuencia compra productos de La Casa del deportista?

- ___ Una o más veces a la semana
 ___ Dos o tres veces al mes
 ___ Una vez al mes
 ___ Menos de una vez al mes

Por favor, indíquenos su grado de satisfacción con La Casa del deportista. En una escala de 1 a 10,

Donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

En comparación con otras alternativas de compra La casa del deportista ¿es?

- ___ Mucho mejor ___ Algo Mejor ___ igual
 ___ No lo sé

Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es insuficiente y 10 es excelente) los siguientes atributos de La Casa del deportista

Profesionalidad. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Calidad del servicio. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Servicio postventa. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Calidad de los productos. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

¿Recomendaría usted La “Casa del deportista “a otras personas?

Sí_____

No_____

Gracias por su colaboración

Anexo B. Localización donde se ubicará el Nuevo Punto de Venta de la Casa del Deportista



Fuente: www.ccunicentropasto.com/nosotros/