

**PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE CLIENTES
DE LA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS Y ACCESORIOS
DEPORTIVOS RUSSI GOLF LTDA**

**JUAN SEBASTIÁN JURADO SALCEDO
ESTUDIANTE DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FORMACIÓN DUAL
UNIVERSITARIA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FORMACIÓN DUAL UNIVERSITARIA
BUCARAMANGA**

2018

**PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE CLIENTES DE
LA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS Y ACCESORIOS DEPORTIVOS
RUSSI GOLF LTDA**

JUAN SEBASTIÁN JURADO SALCEDO

**ESTUDIANTE DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FORMACIÓN DUAL
UNIVERSITARIA**

DIRECCIÓN

**LUISA FERNANDA SANTA
INGENIERA INDUSTRIAL
DIRECTOR TRABAJO DE GRADO**

**SERGIO IVÁN FERREIRA TRASLAVIÑA
INGENIERO DE MERCADOS
ESPECIALISTA EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE MERCADEO
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE MARKETING
DIRECTOR ACADÉMICO**

**MAURICIO MENDOZA GARCIA Ph.D.
DIRECTOR METODOLÓGICO**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FORMACIÓN DUAL UNIVERSITARIA
BUCARAMANGA**

2018

AGRADECIMIENTOS

El presente proyecto va dedicado especialmente a Dios, quien ha forjado mi camino me ha brindado la sabiduría y la fortaleza para poder cumplir cada uno de mis sueños, ayudándome a aceptar y aprender de mis errores.

Así mismo, va dirigido con gratitud el desarrollo de este trabajo a la empresa formadora RUSSE GOLF LTDA y todos sus Colaboradores quienes hicieron parte de este proceso de aprendizaje en todo momento, forjando una experiencia laboral enriquecedora que contribuyo a mi formación profesional. Agradezco de ante mano al Señor Pedro Fernando Russi Arenas y a la Señora Luisa Fernanda Santa Franco, directores y Tutores Formadores, por ser guías y apoyo durante cada fase productiva.

Agradezco al docente Sergio Iván Ferreira Traslaviña, por dirigir y apoyar este proyecto con sus conocimientos y experiencia. Por ser siempre un guía, creyendo en las capacidades de las personas, por ser amigo y una gran persona.

Gracias a mi familia por ser un apoyo e inspiración en cada fase de mi vida personal y profesional. A mi compañera y pareja incondicional Ana Maria Larrada, por acompañarme en este camino, siendo un apoyo de gran fortaleza y comprensión ante los momentos difíciles.

Finalmente, agradezco a la Universidad Autónoma de Bucaramanga, al cuerpo de docentes y personal por hacer parte de mi formación profesional quienes aportaron a mi crecimiento y por forjarme como persona.

Nota de Aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado 2

Firma del Jurado 3

Tabla de Contenido

1. PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE CLIENTES DE LA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS Y ACCESORIOS DEPORTIVOS RUSSI GOLF LTDA.....	12
1.1 SITUACIÓN PROBLEMA	12
1.1.1 Pregunta Problema	15
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	16
1.3 OBJETIVO GENERAL	16
1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
1.4 CONTEXTUALIZACIÓN	17
2 MARCO CONCEPTUAL.....	18
2.1 Referentes Investigativos	18
2.1.1 Referentes Internacionales	18
2.1.2 Referentes Nacionales	19
2.1.3 Referentes Locales	21
2.2 Marco de Referencia	22
2.3 Marco teórico	22
2.3.1 Análisis situacional	22
2.3.2 Penetración de mercado	25
2.3.1 Desarrollo de clientes	30
2.3.4 Plan de acción estratégico	31
2.3.5 Indicadores de gestión.....	¡Error! Marcador no definido.
3 Diseño metodológico.....	32
3.1 Tipo de estudio, enfoque y diseño	34
3.1.1 Hipótesis	35
3.1.2 Universo, Población y muestra.....	35
3.1.3 Técnicas de recolección de información.....	36
3.1.3. Triangulación de la información	37
3.1.4. Código de ética del investigador	37
3.1.5. Cronograma.....	39
3.1.6. Ficha Técnica.....	40
4. RESULTADOS	41

4.1. MATRIZ DE RESULTADOS	41
4.1.1. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	41
4.1.2. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO EXTERNO PARA RUSSI GOLF LTDA.....	46
4.1.3. Las 5 fuerzas de Michael Porter	47
4.2 ANÁLISIS INTERNO	48
4.2.1 MERCADEO.....	48
4.2.2 LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN	51
4.2.2. BENCHMARKING	54
4.2.3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).....	55
4.3. MATRIZ D.O.F.A.	60
4.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS TABULACIÓN INVESTIGACIÓN DE MERCADO.	60
4.4.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	65
4.4.2. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	66
4.5. PROPUESTA PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO	68
4.6. RESULTADOS ACTIVIDADES IMPLMENTADAS DEL PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGICO	69
4.6.1. Análisis del sitio web de Russi Golf LTDA.....	69
4.6.2. Propuesta mejoramiento de imagen para el sitio web.....	72
4.6.4. Creación del Fanpage Russi Golf LTDA en Facebook	74
4.6.3. Despliegue Campaña Publicitaria Paga en Facebook	76
CONCLUSIONES.....	84
RECOMENDACIONES.....	85
BIBLIOGRAFIA.....	86
ANEXOS	89

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Mapa conceptual.....	22
Ilustración 2 Triangulación de la información.....	37
Ilustración 3 Variación porcentual- series desestacionalizadas.....	42
Ilustración 4 Comportamiento de la variación mensual, año corrido del IPC según niveles de ingreso.	43
Ilustración 5 Comportamiento de la variación del IPC, según grupos y gastos básicos....	44
Ilustración 7 Las 5 Fuerzas de Porter de la Tecnológica Russi Golf	47

Ilustración 8 Canales de Distribución Russi Golf Ltda.....	49
Ilustración 9 Proceso de compra de los consumidores de artículos de Golf	51
Ilustración 10 Cadena de Valor	53
Ilustración 11 Comparación Benchmarking Russi Golf LTDA.....	54
Ilustración 12 Matriz de Perfil Competitivo Russi Golf LTDA.	56
Ilustración 13 Matriz D.O.F.A. Russi Golf LTDA.....	60
Ilustración 14 Análisis Woorank Russigolf.com	69
Ilustración 15 Análisis Estrategias SEO Russi Golf	70
Ilustración 16 Palabras Claves	70
Ilustración 17 SEO con redes sociales	71
Ilustración 18 Sitio Web oficial Russi Golf	72
Ilustración 19 Plantilla Sitio Web Russi Golf Propuesta	72
Ilustración 20 Plantilla Sitio Web Russi Golf Propuesta Redes y Comunicación	73
Ilustración 21 Perfil de Russi Golf LTDA Facebook.....	75
Ilustración 22 Fanpage de Russi Golf LTDA Facebook	75
Ilustración 23 Estadísticas Publicaciones Orgánicas Realizadas.....	76
Ilustración 24 Resultados Estadístico de Facebook	77
Ilustración 25 Compra Realizada Cliente Bogotá.....	78
Ilustración 26 Página principal Fanpage.....	93
Ilustración 27 Personalización de una Publicación.....	94
Ilustración 28 Estadísticas y Analítica de Facebook	95
Ilustración 29 Formato de Capacitación	79
Ilustración 30 Cronograma de Capacitaciones	80
Ilustración 31 Capacitación en Productos y Accesorios.....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 32 Flujo de Fondo de la Inversión	81

TABLA DE GRAFICAS

Grafica 1 Sexo VS Estilo de Vida	61
Grafica 2 Frecuencia de Practica de Golf.....	61
Grafica 3 Edad VS Nivel de Juego	62
Grafica 4 Medio preferido para hacer compras de artículos deportivos	63
Grafica 5 Valores promedio de compra de artículos deportivos/Golf	64
Grafica 6 Frecuencia de compra artículos deportivos	64
Grafica 7 Frecuencia de compra artículos de golf	65

TABLA DE TABLAS

Tabla 1 Cronograma de Actividades	39
Tabla 2 Matriz de Resultados.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 3 Plan de Acción Estratégico de Marketing	¡Error! Marcador no definido.

TABLA DE ANEXOS

Anexo 1 Cinco fuerzas de Porter	89
Anexo 2 Proceso de desarrollo de clientes	89
Anexo 3 Proceso Conceptual Básico de Benchmarking	89
Anexo 4 Análisis de competencia	90
Anexo 5 Formula Valor Presente Neto	90
Anexo 6 Formula retorno de la inversión	90
Anexo 7 Cuestionario.....	92
Anexo 8 Capacitación en productos y accesorios.....	92

GLOSARIO

PRO SHOP: Tienda especializada en la venta de productos deportivos para la venta al por menor regularmente ubicada dentro de un club o resort. ¹

FITTING: El *fitting* es un sistema mediante el cual se realiza un estudio guiado al jugador de golf, donde se determina qué tipo de palo se adecua a sus características físicas y de juego. ²

FANPAGE: Es la plataforma que ofrece Facebook a las organizaciones o marcas para visibilizar y conectar con los usuarios. Desde este espacio, la organización puede tener un número ilimitado de seguidores y tendrá acceso a estadísticas con las que podrá monitorear y evaluar el impacto y efectividad de cada publicación en su página o Fanpage. ³

ALCANCE: El alcance en redes sociales, es un indicador que muestra el número de personas alcanzadas o que fueron atraídas por los contenidos ofrecidos y publicados dentro de una *Fanpage*. ⁴

SEGUIDORES: Usuarios de plataformas de redes sociales que se suscriben a un Fanpage o perfil de otros usuarios, por admiración, simpatizar con la causa o población que sirve, por mantenerse informado de sus actividades o para conocer sus nuevos servicios y así poderlos promover. ⁵

FACEBOOK: Es una plataforma de red social multimedia (compuesta por fotos, textos y videos) que sirve para crear contenidos diversos y conectar a las personas en una comunidad virtual que reúne a las personas por intereses comunes. ⁶

¹ ENGLISH DICTIONARY. [En línea] Definición de Pro Shop [Fecha de consulta: 31 de diciembre de 2017] Disponible en < https://en.oxforddictionaries.com/definition/pro_shop >.

² HASVISTOMIBOLA.COM. [En línea] “¿Qué es un Fitting en Golf?” [Fecha de consulta: 31 de diciembre de 2017] Disponible en < <http://www.hasvistomibola.com/2010/06/que-es-un-fitting-en-golf.html>>.

³ DEFINICIÓN Y QUE ES. [En línea] Definición de Fanpage Que es, Conceptos y Significados [Fecha de consulta: 31 de diciembre de 2017] Disponible en < <http://www.definicionyque.es/fanpage/.html>>.

⁴ RV CONSULTOR SOCIAL MEDIA. [En línea] Que significa el Alcance en Redes Sociales [Fecha de consulta: 31 de diciembre de 2017] Disponible en < <http://www.rvillanuevarios.com/que-es-el-alcance-en-redes-sociales/>>.

⁵ FLAMBOYAN FOUNDATION. [En línea] Glosario de términos utilizados en las redes sociales [Fecha de consulta: 31 de diciembre de 2017] Disponible en < <http://flamboyanfoundation.org/wp/wp-content/uploads/2014/12/Glosario-de-t%C3%A9rminos-redes-sociales.pdf>>.

⁶ FLAMBOYAN FOUNDATION. [En línea] Glosario de términos utilizados en las redes sociales [Fecha de consulta: 31 de diciembre de 2017] Disponible en < <http://flamboyanfoundation.org/wp/wp-content/uploads/2014/12/Glosario-de-t%C3%A9rminos-redes-sociales.pdf>>.

RESUMEN

TITULO: PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE CLIENTES DE LA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS Y ACCESORIOS DEPORTIVOS RUSSI GOLF LTDA.⁷

AUTOR: JURADO SALCEDO, Juan Sebastián.⁸

PALABRAS CLAVE

Desarrollo de clientes, plan de acción estratégico, ventas, servicio al cliente, investigación de mercado.

CONTENIDO

El presente trabajo de grado propone un plan de acción estratégico para el mejoramiento relacional de la comercializadora de productos deportivos de golf Russi Golf LTDA, en cuanto al desarrollo de sus clientes, donde a través de una investigación de mercado se permitió determinar factores que permitieran el despliegue de un plan de acción por medio de diversas actividades que permitieran aplicar estrategias de desarrollo de clientes y penetración de mercado.

El enfoque metodológico se basa en una investigación cuantitativa, donde se utilizó un instrumento de recolección de datos a partir de una investigación de mercado, la cual permitió analizar los datos recolectados para el despliegue de actividades de marketing que permitieran optimizar el área de mercadeo y ventas de la empresa, con base a los resultados obtenidos de esta investigación se realizó el diseño de un plan de acción de estratégico de *marketing*.

⁷ Proyecto de Grado.

⁸ Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Administración de Empresas Modalidad Dual. Directores: Pedro Fernando Russi Arenas, Luisa Fernanda Santa Franco, Sergio Iván Ferreira Traslaviña, Edgar Mauricio Mendoza García.

ABSTRACT

TITLE: STRATEGIC ACTION PLAN TO THE DEVELOPMENT OF CLIENTS FOR THE DISTRIBUTOR OF SPORTS PRODUCTS AND ACCESSORIES RUSSI GOLF LTDA.

AUTHOR: JURADO SALCEDO, Juan Sebastián.

KEYWORDS

Customer Development, Strategic Action Plan, Sales, Customer Service, Market Research.

CONTENT

The following final work to obtain graduation, was made to propose a strategic action plan for the marketing wellness for the Pro shop distributor Russi Golf LTDA. The main purpose of the plan is the customer development, based on a market research that led to facts to deploy an action plan with many activities based on marketing strategies such as customer development and market penetration.

The methodological approach was based on a quantitative research, which was conducted by a survey for the marketing research to collect data. This research led to analyze the data to display marketing activities to optimize the company's marketing department, based on the results of the market research that finally led to the development of the strategic action plan.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado se llevó a cabo en la empresa comercializadora de artículos y accesorios deportivos de golf Russi Golf LTDA, la cual lleva más de 8 años en el mercado en la distribución de artículos relacionados con el golf en Colombia. En los últimos dos años la comercializadora ha presentado un crecimiento leve en el nivel de sus ventas afianzando así su posición en el mercado y en la búsqueda de nuevos clientes y cuota de mercado en otras ciudades del país.

Para Russi Golf LTDA las ventas son la arteria principal de su objeto social, por esta razón, se evidenció la necesidad de analizar cómo estaba el mercado frente a la venta de artículos de golf y deportivos en general a través de una investigación de mercado que permitiera determinar un plan de acción estratégico a partir de un conjunto de actividades de marketing que busquen el mejoramiento relacional de la comercializadora desarrollando clientes y penetrando en nuevos mercados. La presente investigación está documentada en 4 capítulos que se describen a continuación:

El primer capítulo, contiene el planteamiento de la situación problema, justificación y objetivos del trabajo de grado.

El segundo capítulo, se presentan los antecedentes y fundamentos teóricos que sustentan la presente investigación.

El tercer capítulo, contiene el proceso metodológico seguido para desarrollar, analizar e interpretar la información.

El cuarto capítulo muestra los resultados, los cuales se soportan mediante un proceso de recopilación, organizando así las categorías y una matriz final.

Por último, se encuentran las conclusiones y recomendaciones alineadas a los objetivos de la investigación.

1. PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE CLIENTES DE LA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS Y ACCESORIOS DEPORTIVOS RUSSI GOLF LTDA

1.1 SITUACIÓN PROBLEMA

Entre los diversos problemas que presenta la administración de empresas comercializadoras se encuentra el desconocimiento al desarrollar, mantener y captar nuevos clientes. Por esta razón, la implementación de estrategias que permitan desarrollar clientes actuales y atraer aquellos que no son usuarios puede propender al mejoramiento relacional de las compañías en su gestión comercial impactando directamente a las ventas y la rentabilidad del negocio.

Actualmente, las empresas buscan herramientas que les permitan realizar una planeación para cumplir con objetivos estratégicos para el éxito de sus compañías. Sin embargo, algunas compañías carecen de una hoja de ruta o una planeación estratégica real que les permita fijar la dirección correcta y por tanto se enfrenan a entornos competitivos donde los rivales pueden obtener ventajas.

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, se evidencia que algunas compañías han tenido experiencias desfavorables con la planeación estratégica ya que no se enfocan en el objetivo de que consiste en desplegar un plan de actividades a partir de estrategias genéricas que permitan hacer lo correcto.⁹

Por esta razón, las empresas emplean generalmente una estrategia genérica, como lo es la penetración de mercado, la cual busca el mejoramiento relacional, desarrollando los clientes, como lo sugiere *Steve Blank*, quien realizó un esquema de procesos dividido en 4 fases: Descubrimiento de clientes, validación de clientes, creación de clientes, y construcción de la empresa.¹⁰

Actualmente la estrategia de penetración de mercado según la escuela europea de *Management*, se puede desarrollar por medio de diferentes cauces; iniciando con la comercialización o prestación de servicios dentro de una zona determinada la cual

⁹ PORTAFOLIO. [En línea] “¿Por qué falla la planeación estratégica?” [Fecha de consulta: 7 de septiembre de 2017] Disponible en < <http://www.portafolio.co/tendencias/falla-planeacion-estrategica-86464>>

¹⁰ EUMED. En línea. “Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial”. Fecha de consulta: 28 de febrero, 2017, Disponible en <<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/pcv/2d.htm>>

tenga su propia planta de producción teniendo en cuenta que es el medio más rentable, pero con mayor riesgo.¹¹

Una de las estrategias genéricas, que complementa la penetración de mercados es el desarrollo de los clientes por medio de canales de comunicación como las redes sociales, ya que según la revista Dinero, se está convirtiendo en gran potencial de marketing para las marcas y el desarrollo de estrategias de 360 grado con el fin de llegar a todos los puntos de contacto con los consumidores.¹²

Un ejemplo claro que reúne el ámbito internacional y nacional es la empresa francesa Danone, la cual buscaba penetrar un nuevo mercado, incursionando en Colombia por medio de una alianza con la compañía Alquería, ya que esta última tenía clara su estrategia de gana – gana, por ello Danone decidió sumar esfuerzos con una compañía local que estuviera posicionada en el mercado.¹³

La empresa Russi Golf LTDA, objeto de estudio de la presente investigación, se encuentra dentro del sector comercial encargada de distribuir artículos deportivos especializándose en el Golf, por medio de sus tiendas *Pro Shop* en los clubes de Bucaramanga. Además, es el distribuidor autorizado a nivel nacional, a excepción de la capital del país, de las marcas *Footjoy*¹⁴ y *Titleist*¹⁵, generando una ventaja competitiva frente a los demás oferentes del sector del Golf en el país ya que abarca la mayor parte del mercado nacional.

Como resultado de la rotación realizada por el practicante por las diferentes áreas funcionales, se evidencia que la empresa Russi Golf LTDA carece de algunas actividades y funciones propias del área comercial, por lo cual desarrolla otros procesos como; requerimiento de productos al proveedor, procesos de importaciones y nacionalizaciones, controles de inventarios, descuidando así el área de ventas.

¹¹ ESCUELA EUROPEA DE MANAGEMENT. [En línea: “Estrategias de penetración de mercado a nivel internacional”. [Fecha de consulta 28 de febrero de 2017] Disponible en <<http://www.escuelamanagement.eu/estrategia-internacional/estrategias-de-penetracion-de-mercado-a-nivel-internacional>>

¹² DINERO. [En línea] “Las empresas estrella de las redes sociales en Colombia” [Fecha de consulta: 28 de Febrero de 2017] Disponible en <<http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/las-empresas-estrella-redes-sociales-colombia/214129>>

¹³ DINERO. [En línea] “Danone Alquería inauguro planta de producción de yogurt” [Fecha de consulta: 29 de Febrero de 2017] Disponible en <<http://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/danone-alqueria-inauguro-planta-produccion-yogurt/58218>>

¹⁴ Footjoy, es una marca de ropa, zapatos y accesorios especializada en el golf.

¹⁵ Titleist, es una marca reconocida de bolas y equipos de golf.

Debido a la situación descrita en el párrafo anterior, el área comercial carece de un cronograma de actividades o estrategias que le permitan fortalecer su gestión comercial y así aumentar la disposición de compra de sus clientes y en sus canales de distribución, así como lo manifestó la gerencia de la empresa y el señor Pedro Russi¹⁶.

Otra situación que preocupa es la competencia que ha surgido en los últimos años por parte de distribuidores no autorizados que comercializan productos de Golf a menor precio con una variación en el precio final hasta del 20%, por debajo de los precios manejados por Russi golf LTDA, debido a que estos distribuidores no legalizan la entrada de mercancía en el país, y que según la Dirección de Impuestos y Aduanas (DIAN) el contrabando de mercancías representa el 10% del total de las importaciones legales.¹⁷ Por esta razón, Russi Golf LTDA cuenta con un convenio de distribuidor autorizado a nivel nacional de dos marcas de artículos y accesorios de golf, lo cual garantiza calidad y confianza a sus clientes.

Por lo anterior, se revisaron los estados financieros de la empresa para los años 2015 y 2016 en los periodos de Enero a Diciembre donde se encontró que la empresa para el año 2015 en este periodo obtuvo unos ingresos por ventas de \$ 942'415.143 y para 2016 de \$ 976'271.263, lo cual representa un crecimiento de 2% en ventas de un año a otro, en contraste con el crecimiento del mercado de artículos y accesorios deportivos, que según estudios de Euro monitor para el cierre del año 2016 se evidenció un crecimiento representativo de la categoría de artículos deportivos que creció un 7% y que se proyecta a seguir creciendo gracias al auge de la tendencia *fit* en el país¹⁸, por lo cual se evidencia la oportunidad de potencializar este porcentaje impactando directamente a la ventas y ampliando los clientes de la empresa a través de las estrategias de *marketing* adecuadas.

Por su parte, Russi Golf LTDA carece de un cronograma de actividades comerciales o un área comercial conformada por un equipo de trabajo que realice una gestión comercial adecuada, que le indique cómo deben tratar a los clientes actuales y potenciales, la cual les permita desarrollar los clientes actuales donde hay presencia

¹⁶ “Observaciones brindadas en el mes de febrero de 2017 durante una reunión que se sostuvo con el Docente Sergio Ivan Ferreira y el estudiante para la planeación del proyecto fase empresa.

¹⁷ EL TIEMPO. [En línea]. Por contrabando, Colombia tuvo perdida de 6.000 millones de Dólares [Fecha de consulta: 22 de mayo de 2017] Disponible en < <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/consecuencias-del-contrabando-en-economia-de-colombia-70424>>

¹⁸ Revista Dinero. [En línea]. Así va la competencia en el mercado de ropa deportiva en Colombia [Fecha de consulta: 26 de mayo de 2017] Disponible en < <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/mercado-de-ropa-deportiva-competencia-en-colombia/243945>>

de los productos de Russi Golf; Cali, Medellín, Cúcuta, Ibagué, Cartagena, entre otros.

Como consecuencia de la falta de desarrollo de clientes en otras ciudades, se ha desencadenado un crecimiento bajo en el nivel de sus ventas, lo cual fue evidenciado por el Sr. Pedro Russi luego de realizar una visita en la ciudad de Medellín, donde logró identificar que las falencias están en la carencia de estrategias de marketing y la comunicación con sus clientes para ejercer una gestión comercial desde el área mercadeo.

Por lo anterior, se evidencia que existe la necesidad de implementar un plan de acción estratégico que persiga el objetivo de desarrollar a sus clientes actuales y realizar actividades de penetración de mercado en sus canales de distribución que le permita la ampliación de sus clientes y así mismo el mejoramiento relacional de su gestión comercial.

1.1.1 Pregunta Problema

A partir de la necesidad e identificación de la problemática expuesta anteriormente, se pretende dar respuesta a la siguiente pregunta problema:

¿Cuál es el plan de acción estratégico que permitiría el mejoramiento y relacionamiento comercial para el desarrollo de clientes de artículos y accesorios deportivos que distribuye la empresa Russi Golf LTDA?

1.2 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de grado se justifica a partir de razones tipo empresarial, académicas y profesionales, esto, derivado de la relación Universidad – Empresa en el marco del convenio del Programa de Administración de Empresas Formación Dual Universitaria y la empresa RUSSI GOLF LTDA.

El presente proyecto le beneficiará a la empresa ya que se entregará un plan de acción estratégico encaminado a desarrollar los clientes. Lo anterior, tiene como objetivo el mejoramiento relacional en la gestión comercial de Russi Golf LTDA que actualmente el área comercial se ha visto afectada por carencia de un cronograma de actividades o estrategias que le permita penetrar en sus canales de distribución a nivel nacional. Con lo anterior, Russi Golf LTDA podrá llegar al mejoramiento relacional de la empresa por medio de una buena gestión comercial enfocada a penetrar en el mercado y por ende desarrollar sus clientes nacionales.

El proyecto se realizó aplicando el principio gestión de conocimientos adquiridos previamente por el estudiante durante la fase aula, tomando como base los conceptos de penetración de mercado realizando un desarrollo de los clientes, como lo describe el autor Igor Ansoff donde expone que las empresas deben relacionar sus productos con el mercado existente, realizando acciones que busquen aumentar el consumo, atraer clientes potenciales e incluso los de la competencia.¹⁹

La investigación de trabajo de grado se llevará cabo durante el primer semestre y segundo semestre del año 2017 en la empresa Russi Golf LTDA junto con el apoyo de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, como requisito para la obtención del título de Administrador de Empresas.

1.3 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de acción estratégico (2017-2018) que permita el mejoramiento relacional y comercial para el desarrollo de clientes de artículos y accesorios deportivos que distribuye la empresa Russi Golf LTDA de Floridablanca-Colombia.

¹⁹ ESTRATEGIA MAGAZINE. [En línea]. “Vector de crecimiento” [Fecha de consulta: 20 de Febrero de 2017] Disponible en < <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/la-matriz-de-ansoff-de-productomercado-o-vector-de-crecimiento/>>

1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar oportunidades y amenazas en la comercialización de artículos y accesorios deportivos mediante un análisis situacional, por medio de un análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Michael Porter, un *Benchmarking* y una matriz de perfil competitivo.
- Determinar las características demográficas, conductuales y psicográficas de los consumidores de artículos de golf y consumidores de artículos deportivos en Bucaramanga y su área metropolitana, mediante una investigación de mercados
- Plantear actividades de marketing relacional y comercial que permita la ampliación de clientes y penetración de mercados actuales.
- Proponer indicadores de gestión que permita la evaluación del impacto del plan de acción estratégico propuesto para la empresa Russi Golf LTDA.

1.4 CONTEXTUALIZACIÓN

Russi Golf LTDA es una empresa importadora y distribuidora de artículos y accesorios de Golf, ubicada en la mesa de Ruitoque dentro del condominio Ruitoque Golf Country Club, que nació de la necesidad de los deportistas en los clubes de la ciudad de Bucaramanga encabezado por el ex jugador profesional de golf Pedro Fernando Russi Arenas, quien emprendió el proyecto de crear el concepto de una tienda deportiva de artículos de golf denominada *Pro Shop* dentro del club Ruitoque Golf y el Club Campestre de Bucaramanga, lo cual está especialmente dirigido a los estratos más altos de la pirámide social (5 y 6). A si mismo brinda el servicio de alquiler de bolas de práctica y academia de golf. En los últimos años la empresa ha logrado algunas alianzas estratégicas como lo fue el convenio con ACUSHNET Co. Empresa norte americana fabricante de las marcas *Titleist* y *Footjoy*, para ser el distribuidor autorizado en el país.

Actualmente Russi Golf, cuenta con un mercado de 9 ciudades a nivel nacional donde distribuye sus productos a sus clientes en clubes, tiendas deportivas y otros *Pro shops*. Este mercado está conformado por ciudades principales en Colombia, como lo son Medellín, Cúcuta, Ibagué, Cartagena, Barranquilla, Pereira, Neiva, Cali y Bucaramanga.

Las marcas de productos *Titleist* y *Footjoy*, distribuidas por Russi Golf, son reconocidas a nivel mundial por su concepto *Custom*, este es un concepto de que

todos sus productos son personalizados y se basan a las necesidades específicas de cada jugador, por lo tanto, cada producto es casi único para quien lo adquiere. Por lo anterior, la empresa *Acushnet Co.* le ha otorgado la certificación a Russi Golf como único *Fitter* en el país, esta certificación garantiza que la empresa está capacitada para prestar la asesoría a los jugadores de Golf al momento de buscar un equipo que se ajuste a sus necesidades para mejorar su juego.

2 MARCO CONCEPTUAL

2.1 Referentes Investigativos

A continuación, se exponen investigaciones de carácter internacional, nacional y local las cuales presentan pertinencia con el presente trabajo de grado.

2.1.1 Referentes Internacionales

Para la realización de una investigación es necesario basarse en otras que hayan fijado objetivos similares, por ello, se indagó sobre temas relacionados con la penetración de mercados y desarrollo de clientes a nivel internacional encontrando el proyecto de Víctor Antonoaie, estudiante de doctorado en marketing en la Universidad Transilvania University en Brasov, Romania, quien en el año 2012 realizó una investigación titulada *“Penetrar el mercado externo para las compañías de la industria maderera de Romania.”*²⁰, donde tenía como objetivo general analizar y definir las principales estrategias de penetración en el mercado externo para un mercado distintivo: Europa occidental, un mercado maduro, difícil de penetrar. La investigación tuvo un enfoque exploratorio de tipo cuantitativo bajo una técnica de recolección de información en un formato de encuesta. El autor de la presente investigación se basó en varios estudios tomando como principal *“The European Forest Sector Outlook Study II, 2010-2030, United Nations Economic Commission for Europe”*, Publicado por las Naciones Unidas en Nueva York en 2012. Como resultado de la investigación se logró desarrollar estrategias para penetrar el mercado de las industrias de la madera en Suecia, Holanda, Italia y Francia, que son los mercados potenciales en el occidente europeo para las industrias madereras de Romania, especialmente para productos como tableros, madera encauchada y OSB para la expansión esperada por esta industria. La pertinencia de este trabajo con la actual investigación reside en la generación de estrategias para penetrar un mercado, lo cual se diagnosticó que requiere la empresa formadora RUSSE GOLF LTDA. Además, permite analizar que la exploración a través de la investigación de

²⁰ ANTONOAIE, Victor. *“External market penetration for companies in the wood industry”* Trabajo de grado (Phd. Department of Marketing) Transylvania University, Brasov, Romania 2013.

mercados permite conocer el comportamiento de los consumidores y diseñar estrategias que permitan atraer nuevos clientes.

Por otro lado, se encontró el trabajo de grado de Brindha S., estudiante de administración de empresas en el Instituto de administración de Coimbatore, realizado en el año 2014 titulado *“Estudio del mercado potencial de la banca rural en la población de Pollachi”*²¹, en donde el objetivo a lograr era analizar el comportamiento de los consumidores respecto a los diferentes servicios ofrecidos en el mercado de la banca rural que permitiera implementar estrategias para el desarrollo de clientes de la banca rural en Pollachi. Esta investigación tuvo un corte de tipo mixto bajo técnicas de recolección y análisis de indicadores estadísticos del sector financiero bajo un enfoque exploratorio. La investigación fue basada en el estudio *“Customer Service in Rural Banks: An Analytical Study of Attitude of Different Types of Customer Towards Banking Services”*, Hasan Banu, S. IBA Bulletin, 2004. Los resultados logrados fueron determinar la oportunidad que hay para establecer estrategias que les permita desarrollar clientes para el mercado de los servicios brindados la banca rural que se encuentra en crecimiento en el sector financiero de la India. Este trabajo tiene pertinencia con la presente investigación ya que abarca temas como el análisis del comportamiento al consumidor para la generación de estrategias para desarrollar los clientes de un mercado específico, lo cual es semejante a las necesidades expuestas por la empresa objeto de estudio.

2.1.2 Referentes Nacionales

Continuando con la búsqueda de referentes se encontró a nivel nacional la investigación de la estudiante Jennyfer Castellanos Vargas, estudiante de Especialización en Gerencia de Comercio Internacional de la Universidad Militar Nueva Granada, en su investigación titulada *“El servicio al cliente: una estrategia para competir en mercados globales.”*²² Realizada en el año 2013, la cual perseguía el objetivo de analizar las relaciones entre clientes y organizaciones que permitan implementar estrategias para desarrollar el servicio al cliente para competir en mercados globales generando un valor a sus clientes, utilizando un enfoque exploratorio de tipo cualitativo donde se analizó la satisfacción del cliente para las compañías que compiten en mercados mundiales. Basando su investigación en el autor Chung Herrera, con su libro *“The importance of Customer Service Excellence”*, Kellie Tipler B.A. (Hons) *Business Studies - Customer Service Excellence Module 2008*, Level 6. Además, la estudiante por medio de la investigación logro el impacto

²¹ BRINDHA, S. *“A study on market potential of rural banking among customers in Pollachi”* Trabajo de grado (Institute of Management), Damodaran College of Science, Coimbatore, India 2014.

²² CASTELLANOS VARGAS, Jennyfer. *“El servicio al cliente: una estrategia para competir en mercados globales”* Trabajo de grado (Especialización en Gerencia de Comercio Internacional), Universidad Militar Nueva Granada, Colombia 2013.

de las diferentes estrategias para el desarrollo de los clientes por medio del servicio y la comunicación como principio para las organizaciones a la hora de competir en el mercado internacional. Este proyecto tiene importancia dentro de la presente investigación debido a que abarca temas como el análisis de interno de las organizaciones para determinar oportunidades y amenazas dentro del ámbito externo que les permita generar estrategias para desarrollar sus clientes a través de la satisfacción del buen servicio, lo cual requiere la empresa RUSSE GOLF LTDA, realizar un análisis situacional que le permita generar un plan de acción con estrategias de marketing para desarrollar a sus clientes.

A su vez, se encontró la investigación realizada por Sebastián Posada Vélez estudiante de Magister en ciencias de la alimentación y nutrición de la Escuela de ingeniería de Antioquia en el año 2012 titulada *“Posibilidad de penetración al mercado colombiano con alimentos funcionales”*²³ la cual buscaba evaluar la posibilidad de aprovechamiento de los alimentos funcionales con énfasis en la prevención de enfermedades cardiovasculares por medio de la evaluación de variables del mercadeo acorde a la resolución vigente en Colombia, utilizando un enfoque exploratorio, de tipo mixto bajo una técnica de recolección de información en un formato de encuesta. El estudiante baso su investigación en Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). Fundamentos de Marketing. Pearson. Gracias a la investigación se logró la aceptación de los alimentos funcionales por parte de los colombianos, ya que son alimentos que previenen enfermedades cardiovasculares, lo cual concientiza a la población a consumir alimentos más saludables y como resultado de la investigación arrojó que el yogur, es el producto funcional que mayor porcentaje obtuvo como producto objetivo para hombres y mujeres de 40 años que quieren estar saludables. Es importante tomar como referente la presente investigación ya que permite determinar los ciclos a seguir antes de la construcción de un instrumento de recolección de información con el fin de que este sea lo más cercano a la realidad posible y no sesgar a los involucrados. Es importante tomar como referente la presente investigación ya que abarca temas como el análisis del marketing mix para el desarrollo de estrategias que permitan penetrar en el mercado con unos productos específicos, además obtuvo resultados positivos al evaluar variables como producto, plaza, precio a la hora de desarrollar estrategias que les permita explotar un mercado potencial, lo cual es la necesidad latente de la empresa objeto de estudio que busca desarrollar un plan con estrategias de penetración de mercado.

²³ POSADA VELEZ, Sebastián. “Posibilidad de penetración al mercado colombiano con alimentos funcionales.” Trabajo de grado (Magister en ciencias de alimentación) Ingeniería Administrativa, Escuela de Ingeniería de Antioquia. Colombia, 2012.

2.1.3 Referentes Locales

A nivel local se encuentra el proyecto de grado de Laura Alejandra Maldonado Ospina, estudiante de administración de empresas Dual en la Universidad Autónoma de Bucaramanga, quien en el 2016 realizó una investigación titulada “Diseño de un plan de marketing para la empresa Pierre Lui”, fijando como objetivo principal diseñar un plan de marketing para la empresa Pierre Lui, ubicada en la ciudad de Bucaramanga para aumentar las ventas de sus productos en el mercado local durante la primera mitad del año 2015²⁴. La estudiante basó su investigación en el autor José María Sainz De Vicuña con su libro “El plan de marketing en la práctica”, como resultado determinó que el uso de promociones por medio de redes sociales e incentivos ayuda en la fidelización de clientes. Este proyecto tiene pertinencia con la presente investigación debido a que abarcan temas como el diseño de un plan de marketing a partir de una investigación de gustos y preferencias, lo cual requiere la empresa formadora para realizar una penetración de mercado que permita potencializar sus ventas.

Por último, se utilizó como referente el proyecto de Johan Sebastián Arias Torres, estudiante de administración de empresas Dual de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, quien realizó una investigación en el año 2016 titulada “Plan de ventas para la empresa avícola MASCRIOLLO S.A.S”. Teniendo como objetivo general incrementar para el año 2016 en un 4,8% las ventas de la empresa Avícola MASCRIOLLO S.A.S por medio de un plan de ventas estructurado acorde al mercado en Norte de Santander²⁵, realizando una investigación exploratoria de tipo cualitativa donde se realizó una interpretación de la realidad y de datos mediante técnicas de observación, entrevistas y grupos focales. El estudiante basó su investigación en el libro “Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio” del autor Jack Fleitman, por medio del proyecto logró aplicar diferentes actividades de mercadeo logrando un aumento del 92% en las ventas de la compañía. Esta investigación tiene pertinencia con el presente proyecto debido a que abarca el diseño de un plan de ventas para el área comercial, lo cual la empresa Russi Golf requiere para implementar un cronograma de actividades de mercadeo y obtener como resultado un incremento de las ventas por medio del diseño de estrategias.

²⁴ MALDONADO OSPINA, María Alejandra. “Diseño de un plan de marketing para la empresa Pierre Lui” Trabajo de grado (Pregrado Administración de empresas modalidad Dual) Universidad Autónoma de Bucaramanga. Colombia, 2016.

²⁵ ARIAS TORRES, Johan Sebastián. “Plan de ventas para la empresa avícola Mascriollo S.A.S” Trabajo de grado (Pregrado Administración de empresas modalidad Dual) Universidad Autónoma de Bucaramanga. Colombia, 2016.

2.2 Marco de Referencia

La investigación se desarrolla en cuatro fases, que se detallan a continuación a partir de los siguientes conceptos presentados en un mapa conceptual con la ilustración 1.

Ilustración 1 Mapa conceptual



Fuente: Elaboración propia

2.3 Marco teórico

A continuación, se presentan los conceptos teóricos de la elaboración de un plan de acción para desarrollar los clientes, teniendo como base el mapa conceptual presentado anteriormente.

2.3.1 Análisis situacional

El análisis situacional de una organización es el proceso que estudia el entorno del mercado y las posibilidades comerciales de la empresa. Este estudio se realiza con el fin de analizar el medio en que se desenvuelve una empresa en

un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno.²⁶

Para este análisis se suelen referenciar separadamente, en dos capítulos, uno corresponde al entorno externo de la empresa, en tanto que este se enfoca considerar las fortalezas y debilidades internas frente al mercado, ya que las características del mercado son cambiantes y son de índole no controlable. Por su parte, el entorno interno, tiene como propósito exponer las características de la empresa que son controlables, que permiten optimizar las fortalezas que posee y controlar las debilidades.²⁷

2.3.1.1 Análisis externo

El análisis externo consiste en la identificación de ciertas variables que puedan impactar directa e indirectamente en la empresa y sobre las cuales la misma no tiene ningún control ni capacidad para modificar su comportamiento. Existen algunos indicadores externos que pueden beneficiar o perjudicar una organización, en el caso de que las variables generen un entorno favorable para el crecimiento del negocio, estaremos hablando de oportunidades y para el caso que la trascendencia de dichas variables sea negativa para la empresa, se hace referencia a las amenazas.²⁸

El proceso de identificación de variables o indicadores externos trasciende en poder sacar beneficio de las diferentes oportunidades que brinden los diferentes entornos y reconocer las amenazas para minimizar los riesgos, a través de herramientas de planeación estratégica como lo es el análisis PESTEL.

2.3.1.2 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL, es un instrumento de análisis de la planeación estratégica en una organización que permite identificar factores generales del entorno que pueden afectar una empresa. Esto se compone de seis elementos, donde cada uno de ellos representa un factor del entorno que influye en el contexto empresarial. Estos

²⁶ PYME. [En línea] "Análisis situacional de un plan estratégico de marketing" [Fecha de consulta: 20 de marzo de 2017] Disponible en < pyme.lavoztx.com/un-analisis-situacional-de-un-plan-estrategico-de-marketing-4354.html >

²⁷ REPOSITORIO DE LA UNIVERSIDAD DE FUERZAS ARMADAS ESPE [En línea] "Capítulo 2, Análisis Situacional" [Fecha de consulta: 11 de mayo de 2017] Disponible en <<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1154/2/T-ESPE-021513-2.pdf> >

²⁸ GESTIONANDO EMPRESAS [En línea] "Análisis Externo" [Fecha de consulta: 10 de mayo de 2017] Disponible en <<http://gestionando-empresas.blogspot.com.co/2010/09/analisis-externo.html> >

factores son: Políticos, Económicos, Socio-Culturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.²⁹

La información obtenida de este análisis puede ser usada para la elaboración de un plan estratégico. En cuanto a los diferentes entornos se mencionarán los factores de análisis por cada macro-entorno:

- **Entorno Político:**
 - Políticas fiscales.
 - Políticas de gobierno.
 - Modificaciones en los tratados comerciales.

- **Entorno Económico:**
 - Indicadores Macro-económicos.
 - Tasas de interés.
 - Tipos de cambio o nivel de inflación.

- **Entorno Socio-culturales:**
 - Cambio en los gustos o modas que tenga repercusión en el nivel de consumo.
 - Cambios en el nivel de ingresos.
 - Cambios en el nivel de población.

- **Entorno Tecnológico:**
 - Innovación de las TIC.
 - Promoción del desarrollo tecnológico.
 - Cambios tecnológicos futuros.

- **Entorno Ecológicos:**
 - Leyes de protección medioambiental.
 - Regulación sobre el consumo de energía y reciclaje.

- **Entorno Legales:**
 - Licencias.
 - Leyes sobre el empleo.
 - Sectores protegidos o regulados.³⁰

²⁹ EMPRENDICES. [En línea] "Análisis PESTEL, planeación estratégica" [Fecha de consulta: 11 de mayo de 2017] Disponible en <<https://www.emprendices.co/analisis-pestel-herramienta-planeacion-estrategica/>>

³⁰ *Ibíd.*

2.3.1.3 Las Cinco Fuerzas de Michael Porter

Otra herramienta para analizar el entorno externo de empresa se realiza a través del modelo de gestión "Las Cinco fuerzas de Porter", el cual es un modelo que indica si el nivel de competencia en una industria determinada podría permitir que una compañía obtenga utilidades, identificando aspectos o elementos clave de cada una de las fuerzas competitivas que impactan a la empresa y así evaluar que tan fuerte e importante es cada elemento para la misma.³¹

2.3.1.2 Análisis interno

El objetivo de realizar un análisis interno en las organizaciones es evidenciar la situación actual de sus áreas funcionales; mercadeo, producción y logística, finanzas y gestión humana. Para lograr lo anterior Porter expone la cadena de valor como una herramienta para lograr dicho análisis.

La cadena de valor es un modelo teórico que de manera gráfica permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. Porter afirma que las empresas deben entender no solamente la cadena de valor de sus operaciones sino también la de sus competidores, proveedores y distribuidores.³²

Al igual afirma que esta guarda una estrecha relación con la ventaja competitiva debido a que cada actividad es desempeñada en combinación con su economía, y esto determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores.³³

El análisis interno busca determinar cuáles son los puntos fuertes o débiles que presenta la compañía con el fin de realizar una planeación estratégica que tenga como objetivo solucionar un problema, es recomendable que este análisis se realice periódicamente debido a que actualmente todos los sectores se enfrentan a una alta competencia.³⁴

2.3.2 Penetración de mercado

Las estrategias de penetración de mercado, son también denominadas estrategias de crecimiento orgánico, que consisten en aumentar o mantener las

³¹ DAVID, Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, Decimocuarta Edición, 2013, pág. 76

³² PORTER, Michael. Ventaja competitiva. 1985, pág. 85

³³Ibíd., pág. 78

³⁴ PORTER, Michael. Ser competitivo, Edición actualizada y aumentada, 2009, pág 42

ventas de productos actuales en los mercados actuales. Existen diferentes tipos de estrategias de penetración como lo define el autor Jean Jacques Lambin:

- **Desarrollar la demanda primaria:** incrementar el tamaño del mercado ampliando la demanda primaria
- **Aumentar la cuota de mercado:** aumentar las ventas atrayendo a los compradores de marcas o de empresas competidoras mediante acciones de *marketing*
- **Adquisición de Mercados:** aumentar la cuota de mercados por una estrategia de adquisición o de colaboraciones entre empresa.
- **Defensa de una posición de mercado:** proteger la cuota de mercado ostentada (relaciones con el cliente, red de distribuidores, imagen, etc.) ajustando el *marketing mix*.
- **Racionalización del mercado:** reorganizar los mercados abastecidos para reducir los costes y/o aumentar la eficacia del marketing.
- **Organización del mercado:** mejorar la viabilidad económica influyendo en el nivel de competencia en el propio sector, por medio de prácticas legales.

2.3.2.1 Benchmarking

El término *benchmarking* procede del vocablo inglés *benchmark* que significa “marca” o referencia, la cual se toma como un punto de comparación para medir lo hecho por nosotros y por los demás. Este concepto hace referencia a un procedimiento que consiste en identificar, aprender y aplicar las prácticas más efectivas de otras organizaciones para así mejorar los propios productos, procesos y capacidades. El fin principal de esta evaluación de competencias consiste en introducir mejoras continuas en la organización, aprendiendo de otros.³⁵

El *benchmarking* no se limita exclusivamente al análisis de organizaciones como puede resultar de un mapa estratégico, sino que permite analizar aquellas instituciones que desarrollan un proceso de gestión estratégica de forma similar, ya sea del sector en que se encuentra la empresa objeto de estudio u otro distinto. De esta forma el *benchmarking*, en la práctica, permite posicionar a una empresa, ciudad, idea, un programa, una actuación o un servicio, aumentar la competitividad y superar la actuación de las entidades “antagonistas”.³⁶

La aplicación de este concepto hace referencia a la parte táctica, como medio para alcanzar los objetivos y como herramienta de análisis, de esta manera algunos

³⁵ MUÑOZ, Francisco. “Benchmarking y marketing estratégico de ciudades” Universidad de granada. Septiembre 2003. Pág. 26

³⁶ *Ibíd.* Pág. 32

autores han identificado rasgos comunes de las distintas definiciones que se han atribuido al concepto Benchmarking, donde se identificaron las siguientes fases:

- **IDENTIFICACIÓN:** Búsqueda de aquello que hacen empresas u organizaciones “excelentes” del mismo sector de actividad o de otro cualquiera. Aplicar benchmarking a aquellas organizaciones, áreas y prácticas y procesos clave que consiguen mejores resultados.
- **CONOCIMIENTO:** Esta técnica ha sido considerada como un proceso de aprendizaje y entendimiento inter-organizacional, un procedimiento de análisis de la práctica de estas organizaciones, de sus productos o servicios, o de sus procesos de producción.
- **ADAPTACIÓN:** Implementación (en un ámbito táctico) de lo aprendido.
- **SISTEMATIZACIÓN:** Requiere de una organización y planificación previa. La información recopilada y el conocimiento obtenido deben apoyarse en una estructura coherente y rigurosa.
- **CONTINUIDAD:** No consiste en una resolución de un problema rápido y aislado, sino un proceso constante que deriva en una mejor actuación como fin principal. Revisión y repetición como ideal de mejora.³⁷ Ver anexo 3.

2.3.2.2 Benchmarking Competitivo

La comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras). Este suele ser el más conocido por las empresas. Se puede observar, por lo tanto, cómo han funcionado nuevas tecnologías o métodos de trabajo en otras organizaciones. En general consiste en efectuar pruebas de comparación, así como investigaciones que permitan conocer todas las ventajas y desventajas de los competidores más directos, este trata de evaluar los productos, servicios y procesos de la organización con actividades similares que ha identificado como las más exitosas de la competencia.

Se realiza entre competidores pertenecientes a un mismo sector o actividad. Requiere un intercambio recíproco. Este tipo de benchmarking se enfoca en la identificación de los productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de su organización. Su objetivo es identificar información específica y compararlos con los de su organización.³⁸

³⁷ *Ibíd.* Pág.33

³⁸ MENENE, Luis Miguel. [En línea]. Benchmarking: Definiciones, aplicaciones, tipos y fases del proceso. [Fecha de consulta: 24, mayo de 2017]. Disponible en: <

Una ventaja muy importante de este tipo de benchmarking es que las organizaciones que son analizadas emplean tecnologías, prácticas, canales de distribución, fuentes de empleo o proveedores internacionales que son idénticos o por lo menos similares.³⁹

2.3.2.2 Análisis de competencia

La situación competitiva describe el grado de interdependencia de los competidores, provocando comportamientos competitivos. Al analizar la situación de un mercado en específico es conveniente referirse a las diversas estructuras competitivas propuestas por los economistas y a propósito de las cuales existen numerosos trabajos teóricos y empíricos.

Se distinguen normalmente cuatro situaciones competitivas; la primera la competencia pura o perfecta, seguida del oligopolio, luego la competencia monopolística o imperfecta y por última el monopolio.

Por otro lado, se encuentran las cuatro fuerzas competitivas externas, la rivalidad directa entre empresas en el mismo producto-mercado al igual que la rentabilidad y el poder de mercado potencial de la empresa.⁴⁰ Para entender el análisis de competencia se puede observar en el anexo 4.

2.3.2.3 Matriz de Perfil Competitivo

La identificación y evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores, es considerada la parte más importante del proceso de la formulación de las estrategias. Una herramienta de “entrada” que resume la información decisiva sobre los competidores es la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), la cual responde a las siguientes cuestiones:⁴¹

- ¿Quiénes son nuestros competidores?
- ¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la industria?
- ¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito en la industria?
- ¿Hasta qué punto es importante cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo del éxito?

<https://luismiguelmanene.wordpress.com/2011/04/15/benchmarkingdefiniciones-aplicaciones-tipos-y-fases-del-proceso/> >

³⁹ *Ibíd.*

⁴⁰ LAMBIN, Jean Jacques. *Marketing Estratégico*, 2000, pág. 395

⁴¹ PLANEST. [En línea]. Matriz del Perfil Competitivo. [Fecha de consulta: 18, mayo de 2017]. Disponible en: <<https://planest.wordpress.com/2009/06/09/matriz-del-perfil-competitivo-mpc/>>.

- En general ¿Qué tan fuerte o débil es cada competidor importante?⁴²

Para el desarrollo de la MPC debemos seguir los siguientes pasos:

1. Identificar los competidores que creamos como más “cercaños”, recordemos que nosotros somos un competidor y que estamos en el mismo segmento de mercado en el que la competencia ofrece los mismos productos a precios semejantes y los clientes potenciales se identifican de manera igual, por tal motivo nos incluimos en la lista.
2. Determinemos los IFI de todas las empresas enlistadas, incluyendo a la de nosotros, siguiendo las mismas instrucciones que se dieron para determinar el IFI del análisis interno.
3. Luego, identificamos a los competidores:
 - **Muy fuertes:** Los que están cerca de la calificación 4
 - **Fuertes:** Los que están cerca de la calificación 3
 - **Los menos débiles:** Que están cerca de la 2
 - **Los débiles:** Los que están cerca de la calificación 1⁴³

Matriz D.O.F.A

El principal objetivo del análisis DAFO o DOFA, es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas. El análisis DOFA se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de una organización.⁴⁴

Para el análisis interno se evalúan los recursos, procesos, estrategias y liderazgo de la compañía en cuanto a sus:

- **Fortalezas:** Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, ¿en qué nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor?
- **Debilidades:** Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia. Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis de recursos, de actividades y de riesgos.

⁴² Ibíd.

⁴³ Ibíd.

⁴⁴ GUIA DE CALIDAD. [En línea]. Análisis DAFO. [Fecha de consulta: 12, agosto de 2017]. Disponible en: <<http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/analisis-dafo>>.

Dentro del análisis externo se evalúa el mercado, el sector y la competencia para evidenciar:

- **Oportunidades:** Describen los posibles mercados, nichos de negocio... que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.
- **Amenazas:** Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades. Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis del entorno, grupos de interés, aspectos legislativos, demográficos y políticos.⁴⁵

2.3.1 Desarrollo de clientes

El “*Customer Development*” o Desarrollo de Clientes, es una metodología para cuyos principios son los siguientes, según el autor Steve Blank:

- Muchos modelos de negocio de Startup son erróneos inicialmente.
- El proceso de iteración en busca del modelo de negocio de éxito se llama pivotar.
- Aprende desde el primer momento, aprende muchas veces.
- Hay que centrarse en el cliente y el mercado desde el primer día.
- Enfatizar en el aprendizaje y descubrimiento antes que en la ejecución.⁴⁶

Todo el desarrollo gira en torno al cliente. Esta metodología, precursora de Lean aplicado a la creación de la empresa, está enfocada en descubrir el verdadero mercado para la empresa y el producto, apostando por descubrir y aprender de los propios clientes a lo largo de su desarrollo, ofreciendo un producto que necesitan de verdad. La mayor parte de los Nuevos Modelos de Negocio fracasan porque se centran en desarrollar e intentar vender productos o servicios que nadie quiere. Se “enamoran” de su producto y se empeñan en perfeccionarlo, antes de entender completamente a los clientes y comprobar que realmente hay un mercado dispuesto a pagar por el producto.

La palabra clave en todo esto es aprender, ya que se trata de un proceso continuo de aprendizaje en el que el contacto con los clientes es continuo y la información que nos proporcionan es la principal baza para el desarrollo del producto. El proceso de desarrollo de clientes se describe en el anexo 2.

⁴⁵ *Ibíd.*

⁴⁶ BLANK, Steve. *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*, Pág. 150

2.3.3.1 Comportamiento del consumidor

Se define como las actividades del individuo orientadas a la adquisición y uso de bienes y/o servicios, incluyendo los procesos de decisión que preceden y determinan esas actividades. Acciones que el consumidor lleva a cabo en la búsqueda, compra, uso y evaluación de productos que espera servirán para satisfacer sus necesidades.

También se define como el comprador final o el que compra para consumir. Se deduce que un comprador es un consumidor cuando compra para consumir. Esta definición puede tener significado tan sólo si generalmente se está de acuerdo en que el consumo significa el acto de comprar realizado sin intención de revender lo comprado, en virtud de esta definición, los intermediarios, fabricantes y muchos otros son excluidos de entre los consumidores. Sin embargo, cuando este fabricante o intermediario compra, por ejemplo, bienes de equipo, sigue siendo un consumidor, ya que su compra se hace generalmente sin propósito alguno de reventa.⁴⁷

La definición de consumidor en marketing depende en parte de su conducta, esto es, de la naturaleza de sus procesos de toma de decisión.

En la actualidad la conducta se considera como un conjunto de actividades elementales, tanto mentales como físicas, como puede ser la preparación de una lista de compras, búsqueda de información, discusión sobre la distribución del presupuesto familiar, etc. que de alguna forma se influyen entre sí e inducen el acto de compra, a la elección de un producto o marca, o de un servicio.

Incluye el estudio de por qué, el dónde, con qué frecuencia y en qué condiciones consumimos los diferentes bienes o servicios. La finalidad de esta área es comprender, explicar y predecir las acciones humanas relacionadas con el consumo.⁴⁸

2.3.4 Plan de acción estratégico

Un plan de acción es el momento en que se determinan y se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos. También se define como una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos

⁴⁷ KOTLER, Philip y Armstrong Gary. Fundamentos de Marketing. 6° Edición. México: Ed. Pearson Prentice Hall. 2003. Pág 189

⁴⁸ ⁴⁸ KOTLER, Philip y Armstrong Gary. Fundamentos de Marketing. 6° Edición. México: Ed. Pearson Prentice Hall. 2003. Pág 192

asignados con el fin de lograr un objetivo dado. El plan de acción debe ser un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quien se realizarán las acciones. El plan lleva los siguientes elementos:

- Que se quiere alcanzar (objetivo)
- Cuánto se quiere lograr (cantidad y calidad)
- Cuando se quiere lograr (en cuánto tiempo)
- En dónde se quiere realizar el programa (lugar)
- Con quién y con qué se desea lograrlo (personal, recursos financieros)
- Cómo saber si se está alcanzando el objetivo (evaluando el proceso)
- Cómo determinar si se logró el objetivo (evaluación de resultados)

Los planes de acción solo se concretan cuando se formulan los objetivos y se ha seleccionado la estrategia a seguir.⁴⁹

2.3.4.1 Estrategias de marketing

Las estrategias de marketing son acciones y decisiones específicas, de las cuales son responsables los gerentes de nivel medio. Dichas acciones pueden ser cambio de precios, modificación de campañas de publicidad o establecimientos de promociones especiales, de estas se espera que se genere un impacto en las organizaciones que buscan incrementar la demanda de su producto expandiendo la demanda primaria, pero sin dejar a un lado la demanda selectiva que representa mayor oportunidad de crecimiento.⁵⁰

Por otro lado, las estrategias nos definen como se conseguirán los objetivos comerciales de las empresas, para esto es necesario identificar cuales productos o servicios tienen mayor potencial y pueden generar mayor rentabilidad, seleccionando al público objetivo y trabajando estratégicamente las variables del marketing mix (precio, producto, plaza y promoción).⁵¹

3 Diseño metodológico

Para el desarrollo del presente trabajo de grado fue necesario aplicar la metodología de la investigación con el objetivo de realizar correctamente la investigación que tiene como objetivo principal resolver una necesidad latente en la empresa Russi Golf Ltda. Por ello, se define a continuación el tipo de estudio, enfoque y diseño utilizado.

⁴⁹ La cultura del marketing [En línea]. El Plan de Acción. [Fecha de consulta: 26, marzo de 2017]. Disponible en: < laculturadelmarketing.com/plan-de-marketing-ix-el-plan-de-accion/ >

⁵⁰ GUILTINAN, Joseph. Gerencia de marketing. 1998, Pág. 175

⁵¹ MUNUERA, José Luis. Estrategias de marketing, un enfoque basado en el proceso de dirección. 2007. Pág 31.

El desarrollo de este trabajo de grado se realizó mediante 4 Fases:

Fase 1: Análisis Situacional de la comercializadora Russi Golf LTDA

Se recopiló información primaria y secundaria del sector de comercialización de artículos y accesorios deportivos, teniendo en cuenta el entorno de Russi Golf LTDA. Se realizó el análisis externo teniendo en cuenta la metodología del análisis PESTEL, que consiste en la investigación de los diferentes entornos externos que tienen influencia en el sector que impacta a la empresa objeto de estudio, así mismo se tuvo en cuenta las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, el cual analiza de igual forma el entorno externo desde los nuevos entrantes y sustitutos, como también analiza internamente la empresa desde sus competidores directos y sus proveedores.

Para la realización del Benchmarking y la matriz de perfil competitivo (MPC), se tuvieron en cuenta a los competidores directos identificados previamente en el análisis interno para realizar una comparación de aquellos factores competitivos, como los son las ventajas comparativas, las cuales se refieren a los recursos e insumos, posición geográfica de la empresa y de su estructura de costos; y las ventajas competitivas, son aquellas que se basan en el uso de tecnologías, y las capacidades organizativas de la empresa, que poseen cada uno de los competidores de Russi Golf LTDA, lo cual determinó las fortalezas y debilidades.

Para el desarrollo de la MPC, fue necesaria diseñar una plantilla donde a partir de la metodología se establece una matriz de análisis que permite identificar el grado de debilidad o fortaleza de la organización en este caso Russi Golf LTDA, con respecto a sus competidores directos sobre factores que se consideran como claves para el éxito en el sector de comercialización en el cual se desenvuelven. Para realizar valoración de estos factores críticos se establece una escala de ponderación, donde cada factor tiene un peso relativo que oscila entre (0,0) de poca importancia a (1,0) de alta importancia.

Finalmente, luego de realizar un análisis completo de la situación en la que se encuentra la empresa identificando oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades se desarrolló una matriz DOFA, la cual es una herramienta de planificación que permite evaluar los factores positivos y negativos permitiendo así definir un objetivo para la toma de decisiones para el despliegue de un plan de mejoramiento, lo cual permitió dar cumplimiento así al objetivo número uno.

Fase 2: Investigación de Mercados

Para dar cumplimiento al objetivo número dos, la empresa objeto de estudio suministró una base de datos de clientes actuales de Bucaramanga y a nivel nacional para definir una parte de la población objetivo que estaba conformada por los consumidores de artículos de golf, con el fin de ampliar la investigación de

mercados fue necesario tener en cuenta la población de consumidores de artículos y accesorios deportivos en general, tomando como referencia Bucaramanga y área metropolitana enfocándose en centros comerciales y llamadas a nivel nacional a partir de la base de datos de clientes suministrada.

Para la aplicación, se utilizó un formato de encuesta estructurada la cual contenía 19 preguntas, determinando al tiempo una muestra de 344 personas a encuestar. Por otro lado, para la tabulación y análisis de resultados de la investigación fue necesario hacer uso de la herramienta de Microsoft Office, Excel, donde se utilizó estadística descriptiva, determinando así las características demográficas, como el tipo de sexo, ocupación y edad. Las psicográficas, a partir del estilo de vida de las personas, si practican golf, y con qué frecuencia lo hacen. Y por último las características conductuales conformadas por las preferencias hacia cierto tipo de artículos, frecuencias de compra, el gasto promedio de compra de productos y el medio utilizado para realizar compras de los consumidores de artículos y accesorios deportivos y de golf.

Fase 3: Plan de acción estratégico de marketing relacional

Con el fin de cumplir con el objetivo fue necesario tener en cuenta las estrategias de penetración de mercados y desarrollo de clientes, para luego proponer actividades de marketing relacional, en un cronograma de tiempo, adicionalmente se ponderaron las actividades de acuerdo al nivel de importancia y al plazo de cumplimiento.

El nivel de importancia se catalogó en una escalada de **1 a 5**, siendo 5 el nivel de mayor importancia y 1 siendo menos prioritario.

Fase 4: Indicadores de gestión

Se propusieron indicadores teniendo en cuenta el comportamiento financiero de la empresa a partir del análisis de los siguientes que se exponen:

- Valor Presente Neto (VPN)
- Retorno a la Inversión(ROI)
- Flujo de Caja Proyectado
- Proyecciones de Ventas

3.1 Tipo de estudio, enfoque y diseño

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, esto obedece a que requiere realizar una recolección de datos con el objetivo de probar una hipótesis, con base en una medición numérica y análisis estadístico estableciendo así patrones de comportamientos. Roberto Sampieri afirma que cada etapa precede

a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase.⁵²

Para la presente investigación se busca diagnosticar el comportamiento de los consumidores y saber cómo desarrollarlos, para ello se requiere recolectar información acerca de la percepción que tienen los clientes por medio de una investigación de mercado, analizar la información para así poder definir las estrategias de marketing que se deben aplicar.

Por su parte, el diseño es descriptivo- aplicado donde se utilizan los conocimientos que se hayan recolectado en la investigación con el fin de aplicarlos en la problemática que se pretende mejorar.

El estudio será de tipo descriptivo debido a que busca especificar características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, describiendo tendencias de un grupo.⁵³ Asimismo, es aplicado ya que el fin de la investigación es generar estrategias que busquen solucionar un problema actual de la empresa objeto de estudio a partir de los resultados obtenidos de la investigación.

3.1.1 Hipótesis

El plan de acción estratégico generará un mejoramiento relacional en la gestión comercial para el desarrollo de los clientes de la empresa Russi Golf Ltda., proyectando un fortalecimiento del área comercial y las ventas de artículos de golf.

3.1.2 Universo, Población y muestra

UNIVERSO	POBLACIÓN	MUESTRA
El universo está dado por todos los consumidores de artículos para jugar golf y artículos deportivos. Aquí se contemplan los clubes, Proshops y jugadores de golf inscritos en la federación de golf con hándicap y personas que compren cualquier tipo de artículos deportivos.	Los clientes registrados en la base de datos de Russi Golf en la mesa de Ruitoque condominio y a nivel nacional, contemplando los habitantes de la ciudad de Bucaramanga.	Los clientes que se encuentren impactados por el plan de acción estratégico a realizar, de los cuales se tienen 344 encuestas. $n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$

⁵² HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. Tercera edición, 2003, pág. 21.

⁵³ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación, Tercera edición, 2003, pág. 80

3.1.3 Técnicas de recolección de información

La técnica a utilizar en la presente investigación es el análisis documental, ya que se debe dirigir a una información primaria que lleve a construir una secundaria basada en datos e información histórica.

Los procesos previos que deben realizarse para llegar aplicar la técnica de análisis documental de manera adecuada son:

- Un proceso de transformación, en el que un documento primario sometido a las operaciones de análisis se convierte en otro documento secundario de más fácil acceso y difusión.
- Un proceso analítico-sintético, porque la información es estudiada, interpretada y sintetizada minuciosamente para dar lugar a un nuevo documento que lo representa de modo abreviado pero preciso⁵⁴

La técnica anterior es necesaria utilizarla en la presente investigación ya que se debe construir un documento con base a la información que sea recolectada de antecedentes de la empresa. Por otro lado, el instrumento que se entregará a partir del análisis documental es la matriz de competencia, la cual será diseñada por el estudiante mediante la información que obtenga previamente, con el objetivo de identificar a sus competidores con mayor importancia, y de esta manera realizar un informe detallado sobre las fortalezas y debilidades particulares de cada compañía.

Por otro lado, se empleará una técnica de encuesta, esta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos, tiene como objetivo obtener información estadística.⁵⁵

La anterior técnica aporta a la investigación ya que por medio de esta se puede obtener información de un determinado grupo de personas para un fin determinado que en este caso es tener información sobre el comportamiento de los consumidores de artículos deportivos.

• ⁵⁴ Pinto Molina, María. [En línea] Introducción al análisis documental y sus niveles: el análisis de contenido. Disponible en: <[http://www.anabad.org/boletinpdf/pdf/XXXIX\(1989\)_2_323.pdf](http://www.anabad.org/boletinpdf/pdf/XXXIX(1989)_2_323.pdf)>

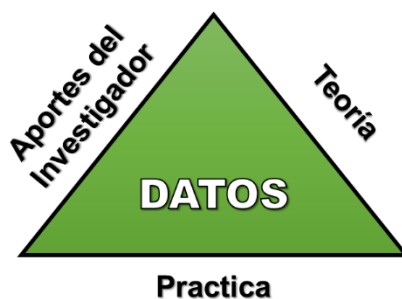
⁵⁵ Recolección de datos. [En línea] Técnicas de recolección de datos. [Fecha de consulta: 28 de Marzo de 2017] Disponible en: <<http://recodatos.blogspot.com.co/2009/05/tecnicas-de-recoleccion-de-datos.html>>

Para esta técnica el instrumento será un cuestionario que permite diagnosticar necesidades, convirtiéndose en un medio útil y eficaz para recoger información en un tiempo relativamente breve.⁵⁶ Este instrumento tendrá como objetivo recolectar información de los clientes y proveedores de la empresa Russi Golf para luego diseñar estrategias de marketing encaminadas a desarrollar los clientes.

3.1.3. Triangulación de la información

El proceso de triangulación de la información se obtendrá de la información que se genere como resultado de las técnicas de recolección que faciliten el cruce de las variables al interior de las mismas técnicas, que tienen como fin el aprovechamiento de datos obtenidos y la combinación de otros aspectos de posición subjetiva del investigador y otros puntos de vista de autores sobre el mismo tema. Este cruce de información como se definió anteriormente busca estructurar el estudio de manera completa haciendo uso de la teoría para el desarrollo del trabajo. Para la investigación se relacionan tres componentes como lo son el aporte del investigador, la teoría y la práctica cómo es posible de evidenciar en la Ilustración 2 a continuación.

Ilustración 2 Triangulación de la información



Fuente: Autor del proyecto

3.1.4. Código de ética del investigador

⁵⁶ OSORIO ROJAS, Ricardo Arturo. [En línea] El Cuestionario. [Fecha de consulta: 28 de marzo de 2017] Disponible en: <<http://www.nodo50.org/sindpitagoras/Likert.htm> >

- **Promoverá** y realizará investigaciones que lleven a aumentar el bienestar de la población. Hará buen uso de los fondos otorgados para realizar su investigación.
- **Cumplirá** las normas institucionales y gubernamentales que regulan la investigación, como las que velan por la protección de los sujetos humanos, el confort y tratamiento humano de los sujetos animales y la protección del ambiente.
- **Reportará** los hallazgos de su investigación de manera abierta, completa y oportuna a la comunidad científica y compartirá razonablemente sus resultados con otros investigadores.
- **Describirá** sus experimentos tal como los realizó. Mostrará su trabajo, metodología y análisis de la forma más precisa posible.
- **Nunca usará** el trabajo de otros como que fuera el suyo propio. Citará adecuadamente las investigaciones relevantes que se hayan publicado previamente.
- **Tratará** los manuscritos y las solicitudes de financiamiento con confidencialidad y evitará su uso inapropiado cuando actúe como evaluador.
- **Revelará** los conflictos de intereses que puedan presentarse en sus distintos roles como autor, evaluador y tutor.
- **Dará** entrenamiento y experiencia a sus aprendices cuando sirva de tutor para aumentar sus habilidades y conocimiento en la práctica ética de la investigación. Reconocerá apropiadamente las contribuciones de ellos a la investigación.
- **Incentivará** y apoyará la publicación oportuna de resultados de sus aprendices sin imponer restricciones que no se hayan mencionado con anticipación.
- **Crearé** y mantendrá un ambiente de trabajo que propicie la diversidad cultural sin discriminación de ninguna naturaleza.⁵⁷

⁵⁷ Universidad de los Andes Venezuela. [En línea] Código de ética del investigador. [Fecha de consulta: 26 de agosto de 2017] Disponible en: < http://www2.ula.ve/cdcht/dmdocuments/codigo_etica_investigador.pdf >

3.1.5. Cronograma

Tabla 1 Cronograma de Actividades

En la tabla 1, se evidencia el cronograma de actividades desarrolladas por el estudiante de acuerdo con los objetivos planteados durante el desarrollo de la investigación para el trabajo de grado en la empresa formadora Russi Golf LTDA, la cual tuvo una duración de 25 semanas comprendidas entre la fase empresa de sexto y séptimo semestre. Teniendo su inicio en abril del 2017 y finalizando en enero del 2018.

RELACION ENTRE OBJETIVOS, ACTIVIDADES Y RESULTADOS DEL PROYECTO																			
Proyecto:	PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGICO PARA EL DESARROLLO DE CLIENTES DE LA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS Y ACCESORIOS DEPORTIVOS RUSSI GOLF LTDA																		
Autor:	JUAN SEBASTIAN JURADO SALCEDO																		
Fecha:	8 de Octubre de 2017																		
Objetivos Especificos	Actividades	Duración del Proyecto															Resultados		
		abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18						
		1	1	3	1	1	1	4	1	3	1	1	4	1	1	3	1	1	3
Objetivo específico 1																			
Identificar oportunidades y amenazas en la comercialización artículos y accesorios deportivos mediante un análisis situacional, conociendo el entorno externo e interno de la empresa, por medio de un análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Michael Porter, un Benchmarking y una matriz de perfil competitivo.	Realizar analisis Externo e Interno (Análisis PESTEL y Las 5 Fuerzas de Michael Porter)																		
	Comparar la empresa con los principales competidores																		
Objetivo específico 2																			
Determinar las características demográficas, conductuales y psicográficas de los consumidores de artículos de golf y consumidores de artículos deportivos en Bucaramanga y su área metropolitana	Aplicar encuestas de investigación de mercado																		
	Analizar resultados de la investigación																		
Objetivo específico 3																			
Plantear actividades de marketing relacional y comercial que permita la ampliación de clientes y penetración logística	Diseñar un plan de acción estratégico																		
Objetivo específico 4																			
Determinar indicadores de gestión que permita la evaluación del impacto del plan de acción estratégico propuesto para la empresa Russi Golf LTDA.	Con base en datos historicos elaborar pronosticos que permitan la proyección de indicadores.																		

Fuente: Elaboración propia

3.1.6. Ficha Técnica

Para una correcta investigación de mercados es necesario definir una ficha técnica que permita contextualizar el desarrollo, objetivo y técnica que se realizará a partir de la encuesta propuesta, por lo cual se presentarán los siguientes objetivos del instrumento y su ficha técnica.

FICHA TÉCNICA

OBJETIVO		Conocer los gustos y preferencias de los jugadores de golf y consumidores de artículos y accesorios deportivos en Bucaramanga y su área metropolitana.			
UNIVERSO/ POBLACIÓN A ANALIZAR		1'336.570 Habitantes en la Ciudad de Bucaramanga y su área Metropolitana 13.264 jugadores Inscritos en la Fedegolf. 366 clientes en la base de Russi Golf Ltda.			
TAMAÑO MUESTRAL	(344) Encuestas	NIVEL DE CONFIANZA	(95) %	MARGEN DE ERROR	(5)%
TÉCNICA DE RECOLECCIÓN	La investigación de mercados se va a llevar a cabo teniendo en cuenta el enfoque cuantitativo analizando variables, en donde la recopilación de datos se hará de manera primaria con el instrumento de encuestas.				
TIPO DE MUESTREO	Por Conveniencia				
PERIODO DE APLICACIÓN	29 de mayo de 2017 al 12 de junio de 2017				
ÁMBITO GEOGRÁFICO	80% Bucaramanga y su área metropolitana. 20% Distribuidores y clientes fuera de Bucaramanga.				

Objetivos Específicos de la investigación:

- Identificar las características demográficas de los jugadores y consumidores de artículos y accesorios de golf en Bucaramanga y su área metropolitana.
- Determinar las características psicográficas de los jugadores de golf y consumidores de artículos y accesorios deportivos en Bucaramanga y su área metropolitana.
- Conocer las características conductuales de los jugadores de golf y consumidores de artículos y accesorios deportivos en Bucaramanga y su área metropolitana.

4. RESULTADOS

4.1. MATRIZ DE RESULTADOS

En la tabla 2, se muestran los resultados obtenidos en el desarrollo del trabajo de grado, alineando los objetivos y resultados describiendo la metodología utilizada para obtenerlos.

Tabla 2 Matriz de Resultados

RESULTADOS DEL PROYECTO			
Proyecto:	PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE CLIENTES DE LA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS Y ACCESORIOS DEPORTIVOS RUSSI GOLF LTDA.		
Autor:	Juan Sebastian Jurado Salcedo		
Fecha:	9 de Octubre de 2017		
Objetivos Específicos	VARIABLES	Metodología	Resultados
Objetivo específico 1			
Identificar oportunidades y amenazas en la comercialización de artículos y accesorios deportivos mediante un análisis situacional, por medio de un análisis PESTEL, Las cinco fuerzas de Michael Porter, Un Benchmarking y una matriz de perfil competitivo.	Analisis Situacional (Entornos Externo y Interno)	Fuentes Primarias, Secundarias, PESTEL, 5 Fuerzas de Porter, Benchmarking y MPC.	Los resultados se encuentran en el capítulo 4.1
	Analisis DOFA		
Objetivo específico 2			
Determinar las características demográficas, conductuales y psicográficas de los consumidores de artículos de golf y consumidores de artículos deportivos en Bucaramanga y su área metropolitana, mediante una investigación de mercados.	Características Demograficas	Encuesta Aplicada mediante una Investigación de Mercados	Los resultados se encuentran en el capítulo 4.2
	Características Conductuales		
	Características Psicograficas		
Objetivo específico 3			
Plantear actividades de marketing relacional y comercial que permita la ampliación de cliente y penetración de mercados actuales.	Actividades de Marketing Comercial y Relacional	Plan de acción de marketing estratégico para la ampliación de clientes y penetración de mercado	Los resultados se encuentran en el capítulo 4.3
Objetivo específico 4			
Proponer indicadores de gestión que permita la evaluación del impacto del plan de acción estratégico propuesta para la empresa Russi Golf LTDA	Valor Presente Neto (VPN)	Herramienta de evaluación al plan de acción estratégico	Los resultados se encuentran en el capítulo 4.4
	Retorno de la Inversión (ROI)		
	Flujo de Caja Proyectado		
	Proyección de Ventas		

Fuente: Elaboración propia

4.1.1. ANÁLISIS SITUACIONAL

En este capítulo se realizó una investigación con base a los factores externos e internos que permitieran la identificación de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que tuvieran un impacto con la empresa objeto de estudio.

4.1.1.1. ANÁLISIS EXTERNO (PESTEL)

A continuación, se desarrolla un análisis externo o análisis PESTEL, que es una herramienta de estrategia empresarial que permite analizar factores externos como lo son Económicos, Políticos, Sociales entre otros.

4.1.1.1.1. Entorno Económico

A través de los diferentes factores económicos que influyen en el sector comercial en Colombia, se consideran algunos indicadores macro económicos como el Producto Interno Bruto (PIB), el Índice de Precios al Consumidor (IPC), la inflación y las tasas de interés, para poder analizar como impactan estos en la estabilidad económica de la población que tiene la capacidad de adquirir productos y accesorios deportivos.

Producto Interno Bruto (PIB)

Durante el periodo (enero- diciembre) del año 2016 se evidencio un crecimiento en el PIB del 2,0%, respecto al año 2015. En actividades económicas como establecimientos financieros, seguros, inmobiliarias, comercio, entre otros, aquellas fueron las actividades que mayor crecimiento representaron, en contraste con la explotación de minas y canteras que represento una desaceleración en el crecimiento de este indicador.⁵⁸ A continuación encuentra la ilustración 3.

Ilustración 3 Variación porcentual- series desestacionalizadas.

Ramras de actividad	Variación porcentual - Series desestacionalizadas		
	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Año Total
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2,0	2,6	0,5
Explotación de minas y canteras	-8,2	-2,6	-6,5
Industria manufacturera	1,0	0,4	3,0
Suministro de electricidad, gas y agua	-0,5	0,9	0,1
Construcción	3,5	-0,4	4,1
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	1,6	1,1	1,8
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	-0,1	0,4	-0,1
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	5,0	1,8	5,0
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	0,9	0,4	2,2
Subtotal valor agregado	1,5	0,8	1,9
Impuestos menos subvenciones sobre al producción e importaciones	2,8	2,5	2,2
PRODUCTO INTERNO BRUTO	1,6	1,0	2,0

Fuente: DANE - PIB

Fuente: tabla tomada de la página del Dane. [En línea]. Disponible en < http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim16_oferta_demanda.pdf >

Teniendo en cuenta la tabla anterior, se analizó el comportamiento del PIB en el año 2016, donde Comercio, Reparación, Restaurantes y Hoteles aumento en 1,8%, donde parte del crecimiento de este indicador estuvo asociado al alza del gasto de consumo final, el cual reflejo un crecimiento del 2,0%, este gasto de consumo final

⁵⁸ DANE. [En línea] Boletín técnico trimestral PIB. [Fecha de consulta: 02 de mayo de 2017] Disponible en: < http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim16_oferta_demanda.pdf >

está asociado a los bienes y servicios que satisfacen directamente las necesidades o carencias individuales dentro de una sociedad.⁵⁹

Índice del Precio al Consumidor (IPC)

Para el mes de marzo de 2017, según información del DANE la variación del IPC en el país para ingresos bajos fue 0,43%. Entre tanto, la variación de los ingresos medios ascendió a 0,47% y los ingresos altos fueron de 0,51%. En lo corrido del año, el comportamiento de la variación del IPC de ingresos bajos fue de 2,38%, mientras que la variación de los ingresos medios y altos fue de 2,53% y 2,77%, respectivamente.⁶⁰ Este comportamiento se puede observar en la ilustración 4

Ilustración 4 Comportamiento de la variación mensual, año corrido del IPC según niveles de ingreso.

IPC según nivel de ingresos
Marzo 2017

Nivel de Ingresos	Variación %					
	Mensual		Año corrido		Doce meses	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Bajo	1,11	0,43	4,07	2,38	8,49	4,09
Medio	0,91	0,47	3,41	2,53	7,79	4,80
Alto	0,68	0,51	2,95	2,77	7,50	5,62
IPC Total	0,94	0,47	3,55	2,52	7,98	4,69

Fuente: DANE_IPC

Fuente: tabla tomada de la página del Dane. [En línea]. Disponible en <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_mar17.pdf>

En últimos meses, según las variaciones de los diferentes grupos de otros gastos y gastos básicos, cuatro grupos se ubican por encima del promedio nacional (4,69%). Salud se ubica con (7,93%), otros gastos (7,88%), educación (7,53%) y comunicaciones (7,01%). El resto de los grupos de gastos se ubicaron por debajo del promedio: transporte (4,59%), vivienda (4,23%), alimentos (3,58%), vestuario (3,58%) y diversión (3,51%). Lo anterior se evidencia en la ilustración 5.

⁵⁹ Ibíd.

⁶⁰ DANE. [En línea] Boletín técnico IPC. [Fecha de consulta: 02 de mayo de 2017] Disponible en: <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_mar17.pdf>

Ilustración 5 Comportamiento de la variación del IPC, según grupos y gastos básicos

IPC. Variación doce meses, según grupos de gasto Marzo (2016-2017)

Grupos de gasto	Peso %	2016		2017	
		Variación %	Contribución Puntos Porcentuales	Variación %	Contribución Puntos Porcentuales
Salud	2,43	6,63	0,17	7,93	0,21
Otros gastos	6,35	8,56	0,52	7,88	0,48
Educación	5,73	6,39	0,42	7,53	0,48
Comunicaciones	3,72	3,93	0,14	7,01	0,24
Total	100,00	7,98	7,98	4,69	4,69
Transporte	15,19	5,35	0,77	4,59	0,64
Vivienda	30,10	6,58	2,04	4,23	1,29
Alimentos	28,21	12,35	3,56	3,65	1,10
Vestuario	5,16	4,07	0,18	3,58	0,15
Diversión	3,10	6,60	0,18	3,51	0,09

Fuente: DANE

Fuente: tabla tomada de la página del Dane. [En línea]. Disponible en <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_mar17.pdf>

Inflación

Según la Revista Dinero, el aumento de la inflación en el 2016 fue de 5,75%, con la cual se sitúa por debajo del crecimiento registrado en el año 2015, según un anuncio realizado por el DANE. La variación de la inflación en 2016 fue 1,02% menor a la del año 2015, donde se observa que la inflación desde el mes de Julio, ya completaba 5 meses en caída a consecuencia del paro camionero. A raíz de estas consecuencias, en los últimos doce meses cuatro grupos se ubican por encima del promedio nacional que fue (5,96%): salud (8,14%), otros gastos (7,25%), alimentos (7,22%) y educación (6,34%). Del resto de los grupos de gastos, como lo es vestuario (3,98%) y diversión (4,05%), se ubicaron por debajo del promedio.⁶¹

Tasas de Interés

Para abril de 2017, la junta directiva del banco de la republica votó para disminuir las tasas de interés en 50 puntos básicos, tal y como había pedido el ministro de hacienda Mauricio Cárdenas, mientras que los pronósticos de crecimiento del emisor apuntan a que el PIB bajara hasta 1,8%, pues considero que “indicadores recientes de actividad económica como las ventas al por menor, la producción industrial y la confianza del consumidor sugieren un debilitamiento de la economía en el primer trimestre del año más pronunciado que el previsto”.⁶²

⁶¹ Dinero. [En línea] Inflación en Colombia 2016. [Fecha de consulta: 01 de mayo de 2017] Disponible en: <<http://www.dinero.com/economia/articulo/inflacion-en-colombia-2016/240638>>

⁶² Dinero. [En línea] Banco de la Republica bajo sus tasas de interés por 3ra vez. [Fecha de consulta: 02 de mayo de 2017] Disponible en: <<http://www.dinero.com/economia/articulo/banco-de-la-republica-bajo-sus-tasas-de-interes-por-tercera-vez/244805>>

4.1.1.1.2. Entorno Político/Legal

Hoy en día, las importaciones a Colombia son uno de los motores de crecimiento de la economía del país, debido a través de la balanza comercial en términos estadísticos permite conocer en dinero los bienes que el país vende al exterior y de los que compra a otros países.

Según las estadísticas de importaciones registran el ingreso legal de mercancías originarias de otro país o de una zona franca colombiana hacia el territorio aduanero nacional. De acuerdo con las declaraciones registradas ante la DIAN, en febrero de 2017 las importaciones aumentaron 5,3% con relación al mismo mes de 2016.⁶³

De acuerdo con la contribución a la variación de las importaciones en el mes de febrero (5,3%), el aumento más importante se presentó en las compras originarias de Estados Unidos (10,6%), al pasar de US\$981,2 millones CIF en febrero de 2016 a US\$1.084,9 millones CIF en el mismo mes de 2017, que contribuyó con 3,0 puntos porcentuales a la variación total del mes. (2) Respecto a las importaciones del grupo de manufacturas aumentaron 4,7% en febrero de 2017 al pasar de US\$2.566,7 millones CIF en febrero de 2016 a US\$2.687,4 millones CIF en el mismo mes de 2017.⁶⁴

4.1.1.1.3. Entorno Social

En cuanto al entorno social, los clubes sociales en Colombia hace una década eran espacios exclusivos para las familias de los círculos sociales pertenecientes a los estratos 5 y 6. Estos buscan ofrecerles a sus accionistas un espacio para recreación, práctica de deportes, una zona de descanso y esparcimiento.

El asunto no deja de llamar la atención. En medio de una crisis económica como la que se vive actualmente es extraño hablar de un auge de clubes sociales y deportivos, pero en los últimos tres años han surgido en Bogotá y otras ciudades del país no menos de diez clubes, muchos de los cuales ya están en funcionamiento.⁶⁵

La actual situación que vive el país ha contribuido al crecimiento de la demanda de clubes sociales, los problemas de seguridad han hecho que las personas prefieran el refugio seguro y tranquilo del club a los riesgos que implica el viaje a una finca, por ejemplo. Lo cual ha generado una expansión y crecimiento de los clubes

⁶³ DANE. [En línea] Importaciones. [Fecha de consulta: 02 de mayo de 2017] Disponible en: < https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/importaciones/bol_impo_feb17.pdf>

⁶⁴ Ibíd.

⁶⁵ Revista Semana. [En línea] CLUBES CLUBES CLUBES. [Fecha de consulta: 02 de mayo de 2017] Disponible en: < <http://www.semana.com/vida-moderna/articulo/clubes-clubes-clubes/12474-3>>

sociales y deportivos, por ello se quedaron cortos para atender la creciente demanda de acciones o derechos.

Por otro lado, la revista semana afirma que el crecimiento de Colombia en los últimos 30 años ha permitido el nacimiento de una nueva clase empresarial y ejecutiva que rebasa de lejos el estrecho círculo social asociado con clubes en el pasado. Hoy el dinero está en otras manos, o por lo menos en más manos, que necesitan sus propios palos de golf.⁶⁶

4.1.1.1.4. Entorno Tecnológico

La ciencia del golf

El estudio biomecánico es ya una rutina en los centros de medicina deportiva, y en el estudio del swing se obtiene un modelo realista del movimiento que puede ser analizado por el profesor y el jugador en su ordenador. Los parámetros biomecánicos del *swing* reconstruidos en 3D son entre otros: la trayectoria de la cabeza del palo, la distribución de pesos, los planos barridos por el palo, la línea de hombros y caderas, las flexiones e inclinaciones de columna vertebral ¿Y la psicología? El golf es uno de los deportes más técnicos que existen; la mente debe estar acorde con el cuerpo para que aflore la técnica y mejore la precisión y la efectividad de los golpes. De hecho, algunos especialistas aplican la sofrología al golf para que el deportista supere sus problemas de mal juego mediante la gimnasia mental, la distensión corporal y el autocontrol.⁶⁷

4.1.2. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO EXTERNO PARA RUSSI GOLF LTDA

Para la determinación de las oportunidades y amenazas que impactan directamente a la empresa Russi Golf LTDA, se presentan a continuación los factores que se identificaron a partir de los entornos analizados anteriormente en cuanto al sector económico, político, social y tecnológico.

4.1.2.1. OPORTUNIDADES:

- El crecimiento en el PIB en actividades de comercio evidencio un aumento del 1,8% para el año 2016.
- Los avances tecnológicos en la ciencia del Golf, que permite desarrollar productos más especializados para los golfistas.
- El TLC con E.E.U.U. fortaleciendo las importaciones a Colombia, que evidencio un crecimiento de estas del 5,3%, con relación al año 2016.

⁶⁶ *Ibíd.*

⁶⁷ Golf para todos. [En línea] La ciencia del golf, the science of golf. [Fecha de consulta: 12 de mayo de 2017] Disponible en: < <http://www.golfparatodos.es/avanzado/ciencia-del-golf> >

- La disminución de las tasas de interés en 50 puntos básicos, incentivan la adquisición de productos.

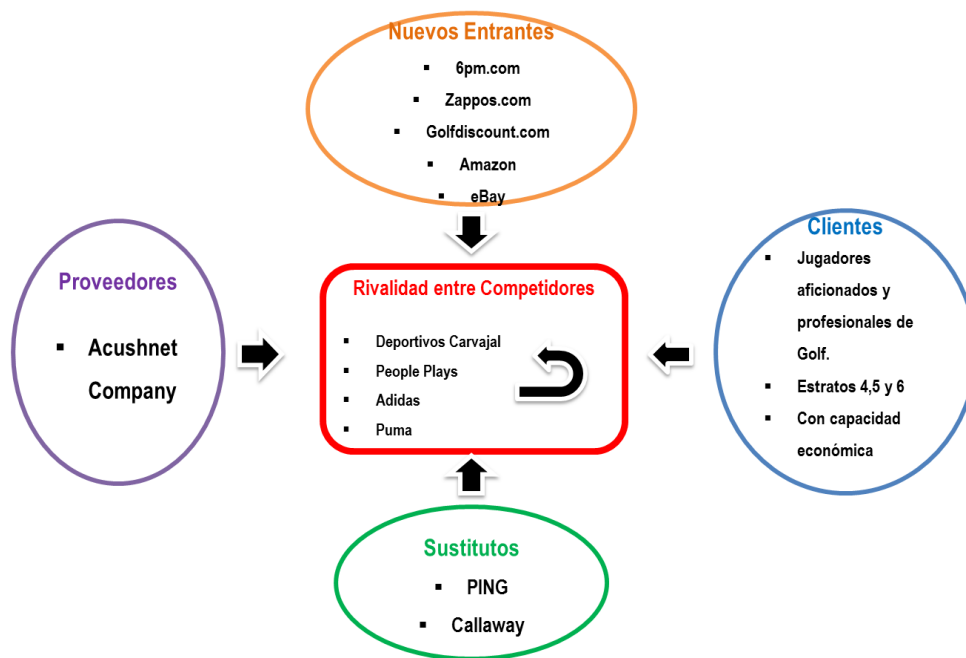
4.1.2.2. AMENAZAS:

- Según la variación del IPC, el gasto en vestuario presento una desaceleración en su crecimiento del - 0,49%.
- Se evidencio un bajo crecimiento de la inflación en el año 2016 que se ubicó por debajo de la del año 2015 con un porcentaje del 5,75%.
- El bajo crecimiento de las importaciones para el año 2016, que ven afectado la aceleración de la economía colombiana.
- El cambio de las Políticas Aduaneras Americanas y colombianas.

4.1.3. Las 5 fuerzas de Michael Porter

A continuación, se encuentra la ilustración 7 con las 5 fuerzas de la empresa Russi Golf

Ilustración 6 Las 5 Fuerzas de Porter de la Tecnológica Russi Golf



Fuente: Autor del proyecto con base en las 5 fuerzas de Porter

Para Russi Golf Ltda., poder clasificar estas cinco fuerzas le permite ampliar aún más el análisis situacional de la empresa para crear nuevas estrategias con el objetivo de enfrentar el mercado con los mismos productos y servicios.

Rivalidad entre competidores

Esta fuerza está dada por las tiendas deportivas como Deportivos Carvajal, People Plays, Adidas, Puma. Son consideradas competencia debido a que estas tiendas

deportivas ofrecen zapatos, ropa deportiva, accesorios e implementos deportivos de diferentes marcas con precios más asequibles, dirigiéndose al mismo nicho de mercado de Russi Golf Ltda.

Nuevos entrantes

Son aquellas tiendas deportivas o pro shops online con características y productos similares en el mercado, en estas encontramos a 6pm.com, Zappos.com, Golfdiscount.com, Amazon, eBay, que son tiendas online en los Estados Unidos que les permiten a los usuarios comprar artículos de manera virtual sin tener que ir a una tienda física ofreciendo cupones de descuento por registrarse en ellas y hasta envíos gratuitos por compras mayores a ciertos valores.

Sustitos

Son aquellos productos o servicios que pueden reemplazar lo que ofrece Russi Golf Ltda. Como por ejemplo las diferentes marcas de productos y accesorios de golf, que buscan ofrecer algunos productos personalizados, debido a que las marcas que ofrece la empresa se especializan en la personalización para que cada jugador tenga sus implementos a la medida y nivel de su juego.

Proveedores

La compañía Acushnet Comp., es la encargada de proporcionarle a Russi Golf Ltda., los productos y accesorios de golf para poder cumplir con su objeto social, esta compañía le otorgo el beneficio a Russi Golf de ser el distribuidor autorizado en Colombia lo cual proporciona una ventaja competitiva frente a la competencia.

Clientes

Las personas a las que va dirigida la empresa son todos los jugadores aficionados y profesionales de golf, de estratos 4,5 y 6 que tengan la capacidad económica de acceder a clases personalizadas de práctica y adquirir un equipo de golf.

4.2 ANÁLISIS INTERNO

Para el análisis interno fue necesario analizar y evaluar áreas funcionales de la empresa como el área de mercadeo y logística para determinar los productos y canales de distribución que esta posee.

4.2.1 MERCADEO

Russi Golf Ltda. Es una importadora de productos y accesorios deportivos especializados en el golf de las marcas *Titleist* y *Footjoy*, las cuales les permiten a los jugadores personalizar sus equipos dependiendo su nivel de juego; así mismo

la empresa tiene ventas a distribuidores y *Pro Shops* en 9 ciudades del país, realizando una penetración en el mercado de los clubes golf.

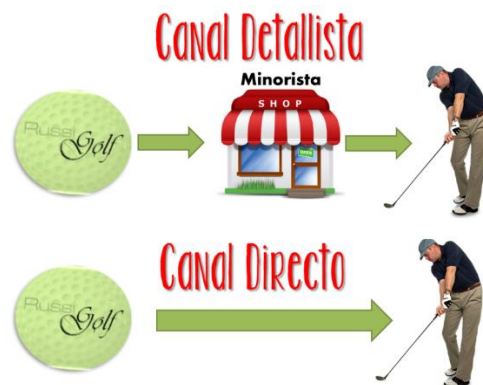
- **Producto básico y real de Russi Golf Ltda.:** Venta de equipos y accesorios de golf en diferentes ciudades a nivel nacional.
- **Producto aumentado de Russi Golf Ltda.:** La empresa garantiza la personalización de equipos y accesorios de golf, permitiéndole a los jugadores acceder a diferentes palos, guantes y bolas que se adapten a sus necesidades y nivel de juego, generándole un mayor rendimiento en su juego y permitiéndole aumentar su nivel.

Distribución

El proceso de distribución en la empresa Russi Golf Ltda. Es un proceso logístico de suministro ya que como se mencionó anteriormente, cuenta con una distribución autorizada de productos de Golf, convirtiéndolos así en agentes de suministro dentro del canal de distribución. Por esta razón, para hacer llegar todos sus productos y accesorios de golf al consumidor final se da por dos canales de distribución que se evidencia en la ilustración 8:

- **Canal detallista:** donde la empresa les suministra a los clubes, *Pro Shops*, y tiendas deportivas en las diferentes ciudades a nivel nacional, las cuales se encargan de realizar la venta al consumidor final.
- **Canal Directo:** Russi Golf Ltda. cuenta con su propia tienda *Pro Shop*, donde realiza la venta de todos los equipos y accesorios al consumidor final, utilizando los diferentes servicios como *Fitting*, alquiler de bolas y clases personalizadas a través de la academia de golf Pedro Russi.

Ilustración 7 Canales de Distribución Russi Golf Ltda.



Fuente: Autor del proyecto

Estrategia de Distribución

Russi Golf Ltda., realiza una distribución selectiva, debido a que sus productos van dirigidos a un grupo específico en el mercado, los cuales son para personas que sean jugadores aficionados y profesionales de golf, sin embargo, también deben ser personas que posean un alto poder adquisitivo para poder adquirir un equipo de golf y tomar clases personalizadas permanentemente.

Precio

Los precios que se manejan en Russi Golf Ltda., varían constantemente según la TRM del Dólar, en cuanto haya un cambio con tendencia al alza los precios de los productos también tienden a cambiar respecto a este indicador.

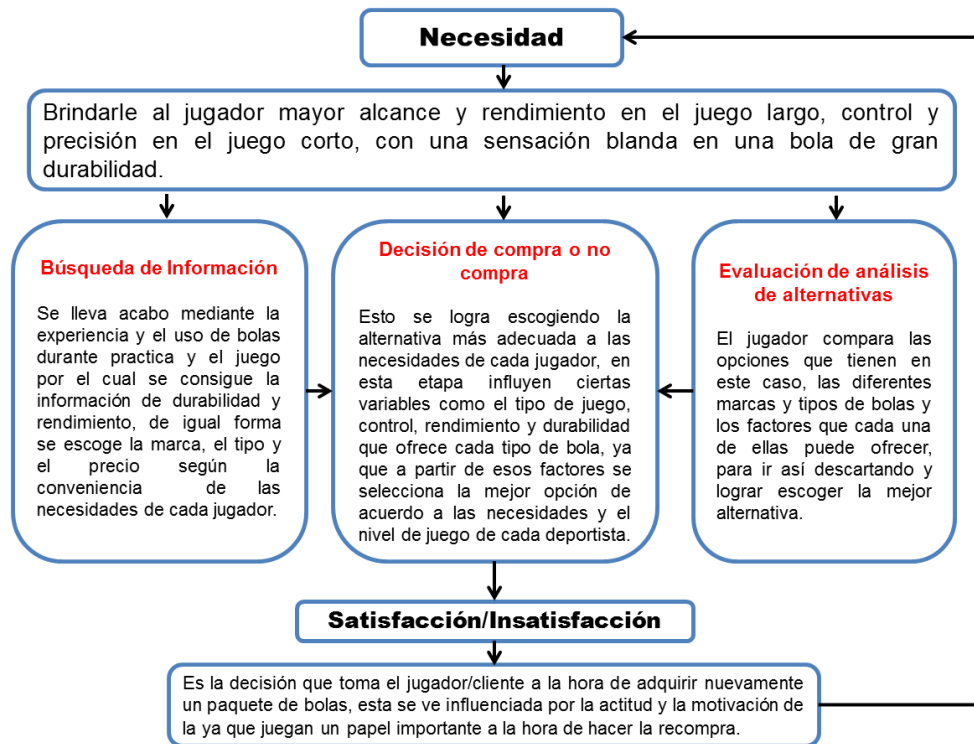
- **Política de precio:** Para establecer una política de precios en Russi Golf Ltda., es necesario tener en cuenta el cambio de la TRM del Dólar, sin que esta tenga un cambio representativo con tendencia al alza. Además, se tienen en cuenta los precios sugeridos por los catálogos de las marcas *Titleist* y *Footjoy*, teniendo en cuenta temporadas y colecciones.

Promoción

A continuación, se podrá evidenciar las herramientas de comunicación que utiliza Russi Golf Ltda., para mostrar su portafolio al usuario.

- **Herramientas de Comunicación:** La empresa Russi Golf Ltda., utiliza algunas herramientas para poder comunicarse con sus clientes como lo son las redes sociales, pagina web, y revistas informativas de los diferentes clubes de la ciudad de Bucaramanga, en donde publican ofertas y piezas publicitarias de la academia de golf y del *Pro Shop*.
- **Comportamiento del consumidor:** En el siguiente mapa de procesos se analizarán las etapas del comportamiento del consumidor, debido a que Russi Golf Ltda., es una empresa especializada en la venta de productos y accesorios de golf, por consiguiente, se tendrá en cuenta el proceso de compra de Bolas, el cual es el producto que mayor demanda tiene por los clientes. A continuación, en la ilustración 9 se evidencia el proceso de compra.

Ilustración 8 Proceso de compra de los consumidores de artículos de Golf



Fuente: elaboración propia del autor

4.2.2 LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN

Como segunda área de Russi Golf Ltda. Se centra la logística de abastecimiento y la distribución de los productos y accesorios de golf, que se definirán en los siguientes procesos:

- **Proceso de aprovisionamiento de productos:** El proceso de aprovisionamiento en la empresa RUSSI GOLF LTDA, viene dado a partir de la necesidad de satisfacer la demanda con productos que innoven y sean de mayor comodidad para el jugador de Golf.

La empresa cuenta con un acuerdo comercial de distribución directa con la compañía Norte Americana ACHUSNET, la cual es el principal proveedor de todos los productos del portafolio, y debido a que este proveedor no se encuentra en el país, la empresa realiza procesos de importación y nacionalización de mercancías.

La TRM del Dólar, nuevas colecciones, productos agotados y lanzamiento de productos especiales son algunos de los factores principales que se tienen

en cuenta el momento de realizar compras para el aprovisionamiento de producto.⁶⁸

- **Proceso de control de inventarios:** El control de inventarios es realizado a través del software SYSCOM, el cual lleva el número de las cantidades existentes en inventarios y bodegas adicionales que maneja la empresa en convenio con clubes o empresas. La revisión de inventarios se da mensualmente donde se hace una revisión de las cantidades físicas en la bodega principal y a partir de este proceso se hace un análisis de las cantidades vendidas y existentes para realizar el proceso de abastecimiento nuevamente.
- **Proceso de distribución:** Para la distribución de los productos se tienen en cuenta los pedidos realizados por los diferentes clientes a nivel nacional. Generalmente se dan pedidos para clubes o torneos que se realizan en las diferentes ciudades, estos pedidos involucran productos por cantidades que algunas veces son enviados directamente desde una zona franca al cliente detallista o desde el Pro Shop de Russi Golf Ltda., si hay existencia de las cantidades necesarias.

Cadena de Valor

Para la empresa Russi Golf Ltda., identificar sus ventajas competitivas comparadas con las de sus competidores a través de la cadena de valor de Michael Porter. Le permite describir sus actividades principales que generan valor a los diferentes clientes y a la compañía, los cuales son posible de evidenciar en la ilustración 10;

⁶⁸ JURADO SALCEDO, Juan Sebastián, et. Al. Proyecto Núcleo Integrado. Políticas de control de inventario y modelo de compra por periodo fijo con stock de seguridad para Russi Golf Ltda. Universidad Autónoma de Bucaramanga. 2015

Ilustración 9 Cadena de Valor

Cadena de Valor Russi Golf Ltda					
ACTIVIDADES DE SOPORTE	El capital de trabajo esta dado por los jugadores aficionados y profesionales de Golf				
	La gerencia y personal de Russi Golf Ltda, realizan reuniones periódicamente para revisar procesos internos que les permitan mejorar su servicio al cliente				
	Se realizan revisiones del control de inventarios, ventas y pedidos realizados al finalizar el mes para analizar el comportamiento del mercado respecto a meses anteriores.				
	La publicidad del Pro Shop se realiza por redes sociales, pagina web, y carteleras internas y externas.				
	Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing	Servicios Post-venta
	La empresa cuenta con una tienda física donde presta el servicio de venta personalizada al jugador/cliente. También cuenta con una pagina oficial en Facebook, que le permite mantener una comunicación con sus clientes.	Russi Golf Ltda., se especializa en la venta de productos y accesorios de golf personalizados a las necesidades de cada jugador, permitiéndole diferenciarse en el mercado.	Los diferentes clientes a nivel local y nacional hacen parte de los canales de distribución de Russi Golf Ltda, donde a futuro se prevee que dicha distribución pueda ser en línea para llegar directamente al cliente final.	La empresa cuenta con una pagina web, se encuentra en construcción para mejorar el servicio en línea, también se cuenta con una pagina oficial en Facebook que permite publicar información sobre nuevos productos, servicios, y ofertas.	Actualmente Russi Golf Ltda, cuenta con la ventaja de hacer parte de la Academia de Golf Pedro Russi, donde regularmente los estudiantes y accionistas de los clubes de la ciudad están tomando clases y practicando, lo cual permite a los mismos estar contacto con la empresa y conocer nuevos productos o hacer re-compra de productos.

Fuente: elaboración propia del autor

- **Logística Interna:** La empresa cuenta con una tienda física donde presta el servicio de venta personalizada al jugador/cliente. También cuenta con una página oficial en Facebook, que le permite mantener una comunicación con sus clientes.
- **Operaciones:** Russi Golf Ltda., se especializa en la venta de productos y accesorios de golf personalizados a las necesidades de cada jugador, permitiéndole diferenciarse en el mercado.
- **Logística Externa:** Los diferentes clientes a nivel local y nacional hacen parte de los canales de distribución de Russi Golf Ltda., donde a futuro se prevé que dicha distribución pueda ser en línea para llegar directamente al cliente final.
- **Marketing:** La empresa cuenta con una página web, se encuentra en construcción para mejorar el servicio en línea, también se cuenta con una página oficial en Facebook que permite publicar información sobre nuevos productos, servicios, y ofertas.
- **Servicios Post-venta:** Actualmente Russi Golf Ltda., cuenta con la ventaja de hacer parte de la Academia de Golf Pedro Russi, donde regularmente los estudiantes y accionistas de los clubes de la ciudad están tomando clases y

practicando, lo cual permite a los mismos estar contacto con la empresa y conocer nuevos productos o hacer re-compra de productos.

4.2.2. BENCHMARKING

El golf en Colombia es un deporte que aún no ha tomado fuerza en todos los sectores, ya que quienes tienen acceso a él son las personas que cuentan con un alto poder adquisitivo y que se ubican en los estratos más altos de la sociedad. Para quienes practican este deporte es muy común que tengan algún vínculo con un club social con campo de golf, que es donde están ubicados los espacios para la práctica y ocio del golf. Dentro de los clubes de golf cuentan con instalaciones o tiendas especializadas en artículos y accesorios de golf las cuales se denominan *Pro-Shops*.

Los Pro-shops, más que ser tiendas deportivas, son centros especializados para los deportistas donde se les brinda asesoría profesional en cuanto a que equipos para mejorar su nivel de juego y que le ofrece a los aficionados y jugadores la experiencia de conocer todos los productos y sus beneficios.

En el país los Pro shops especializados son Santa Bárbara Golf Group en la ciudad de Bogotá, competidor directo de Russi Golf LTDA, que cuenta también con el convenio de distribución directa de los productos *Titleist* y *Footjoy*, solo para Cundinamarca. El otro competidor objeto de estudio será el Pro shop de la Federación Colombiana de Golf, Golf House Outlet. A continuación, en la ilustración 11 se compararán las principales características en el proceso de venta de Santa Bárbara Golf Group, Golf House Outlet y Russi Golf LTDA.

Ilustración 10 Comparación Benchmarking Russi Golf LTDA.

Características	Russi Golf LTDA	Pro Shop Santa Barbara Group	Golf House Outlet
Gama de Productos	/	x	x
Servicio al Cliente	/		x
Página Web	/	/	x
Redes Sociales	x		x
Punto de Venta	x	x	x
Variedad de Marcas		x	x
Servicio Post venta	x		x
Calidad de los Productos	x	x	x
Garantía	x		x
Precios	/	/	x
Facilidad de Pago	x	x	x
Servicio de Fitting	x		x
Promociones	/	x	x
Comunicación		x	x

Leyenda Ilustración 11: (*) Es fuerte y posee la Característica, (/) Cuenta con la característica, pero no la aplica, (Vacío) No cuenta con la Característica.

Fuente: elaboración propia del autor

Para realizar la tabla anterior se basó en información de recolectada a través de observación, y por medio de contacto vía telefónica con las tiendas deportivas con las cuales se realizó este análisis comparativo.

Este análisis permitió corroborar que la empresa Russi Golf LTDA, presenta debilidades en su área comercial debido a la carencia de estrategias de *marketing*, que fue evaluada por medio de este análisis, donde la empresa no cuenta con un sitio web desarrollado, a su vez no realiza actividades promocionales y desaprovecha los medios que permiten mantener un contacto con sus clientes por lo cual no ha logrado penetrar en nuevos mercados e incluso llegar a desarrollar a sus clientes actuales. La empresa debe estar en constante cambio y comunicación con sus clientes como lo hacen sus competidores, quienes realizan frecuentemente campañas en diferentes medios, y están a la vanguardia del uso de los medios de comunicación y realizando constantemente actividades promocionales.

Por otro lado, también es posible analizar las oportunidades para la empresa, donde se puede desarrollar un cronograma de actividades promocionales y a si mismo comenzar a usar las herramientas existentes de comunicación para crear una presencia en el mercado del Pro Shop Russi Golf, desarrollando a los clientes actuales y así mismo penetrar en el mercado de los consumidores de artículos deportivos.

4.2.3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

La matriz de perfil competitivo permite identificar a los competidores directos más importantes de la Comercializadora Russi Golf LTDA; los cuales serán calificados a continuación dependiendo los diferentes factores críticos para el éxito, determinados en la siguiente tabla, y así obteniendo un resultado el cual fue realizado a juicio subjetivo. Para el diseño de la (MPC) se tuvieron en cuenta 2 competidores de Russi Golf LTDA, los cuales son Pro Shop Santa Bárbara Group y Golf House Outlet. A continuación, evidencia la matriz del perfil competitivo en la ilustración 12.

Ilustración 11 Matriz de Perfil Competitivo Russi Golf LTDA.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)								
	Factores Críticos		RUSSI GOLF LTDA		PRO SHOP SANTA BARBARA GROUP		GOLF HOUSE OUTLET	
		Peso	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
1	Punto de Venta	10,0%	4	0,4	4	0,4	4	0,4
2	Servicio al Cliente	15,0%	2,5	0,25	2,3	0,23	3	0,3
3	Amplitud de gama de productos	6,0%	2	0,2	3	0,3	3,5	0,35
4	Ventas en Línea	10,0%	2	0,2	3,5	0,35	2	0,2
5	Calidad de los Productos	10,0%	4	0,4	4	0,4	4	0,4
6	Disponibilidad de Productos	8,0%	3	0,3	3	0,3	3,5	0,35
7	Cobertura en el Mercado	5,0%	3,5	0,35	2	0,2	3,5	0,35
8	Competitividad de Precios	8,0%	3	0,3	3	0,3	3,5	0,35
9	Poder de Negociación	5,0%	3,5	0,35	3	0,3	3,5	0,35
10	Comunicación	13,0%	2	0,2	3	0,3	3,5	0,35
11	Publicidad	10,0%	2,5	0,25	2,5	0,25	3,5	0,35
TOTAL		100,0%		3,20		3,33		3,75

Fuente: elaboración propia del autor

Para el desarrollo de la matriz de perfil competitivo fueron seleccionados 11 factores críticos que permiten obtener un resultado semejante a la realidad a la hora de analizar la posición competitiva de la empresa Russi Golf LTDA. Seguidamente, se explicara cada uno de los factores críticos y se analizaran con base a la matriz (MPC):

- **Punto de Venta**

El punto de venta hace referencia del local comercial en el cual se ofrecen diversos productos a la venta. Es el lugar a donde se dirige una persona que desea comprar algo, por lo tanto, puede acercarse a un punto de venta para aquel que pretende adquirir un producto y pueda concretar la operación de compra.⁶⁹

- **Servicio al cliente**

El servicio al cliente es el servicio o atención que una empresa o negocio brinda a sus clientes al momento de atender sus consultas, pedidos o reclamos, venderle un producto o entregarle el mismo. Para entender mejor su concepto veamos a continuación algunos de los factores que pueden intervenir en el servicio al cliente:

⁶⁹ Definiciones. [En línea] Definición de Punto de Venta. [Fecha de consulta: 25 de junio de 2017] Disponible en: < <http://definicion.de/punto-de-venta/> >

- **Atención personalizada:** Es la atención directa o personal que toma en cuenta las necesidades, gustos y preferencias particulares del cliente.
- **Amabilidad:** Este factor hace referencia al trato amable, cortés y servicial al momento de brindar atención al cliente.
- **Rapidez en la atención:** Es la rapidez con la que se le toman los pedidos al cliente, se hace entrega de producto, o se le atienden sus consultas o reclamos.
- **Comodidad:** La comodidad hace referencia a la confortabilidad que se le brinda al cliente cuando visita el local.

Cuando un cliente encuentra el producto que buscaba, y además recibe un buen servicio a través de los factores anteriormente mencionados, queda satisfecho y esa satisfacción hace que regrese al punto de venta, y que muy probablemente nos recomiende con otros consumidores.⁷⁰

- **Amplitud de gama de productos**

Cantidad de líneas de productos que existen de una determinada gama de productos o dentro de una compañía. Hace referencia a la mayor posibilidad que se le ofrece a los consumidores de disponer de productos o servicios relacionados con el producto en el que están interesados.⁷¹

- **Ventas en Línea**

La venta en línea o “*online*” consiste en ofrecer productos, servicios, ideas u otros mediante un sitio web en internet, de tal forma, que los posibles compradores puedan conocer en qué consisten y cuáles son sus ventajas y beneficios a través de ese sitio web, y en el caso de que estén interesados, puedan efectuar la compra “*online*”.⁷²

- **Calidad de los productos**

La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con

⁷⁰ Crece Negocios. [En línea] Que es el servicio al cliente y su importancia. [Fecha de consulta: 25 de junio de 2017] Disponible en: < <http://www.crecenegocios.com/que-es-el-servicio-al-cliente-y-cual-es-su-importancia/> >

⁷¹ Marketing Directo. [En línea] Diccionario de Marketing: Amplitud de Gama. [Fecha de consulta: 25 de junio de 2017] Disponible en: < <https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/amplitud-de-gama> >

⁷² Promonegocios. [En línea] La venta online. [Fecha de consulta: 26 de junio de 2017] Disponible en: < <https://www.promonegocios.net/venta/venta-online.html> >

dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.⁷³

- **Disponibilidad de productos**

La disponibilidad de producto en punto de venta aporta a las compañías información confiable y neutral sobre el comportamiento del producto en el mercado. Así mismo, esto permite beneficiar a la empresa incrementando las ventas y mejorando la satisfacción del cliente.⁷⁴

- **Cobertura de mercado**

La decisión estratégica sobre Cobertura de Mercado apunta a tener una mayor o menor amplitud de puntos de venta o presencia en un determinado territorio.⁷⁵

- **Competitividad de precios**

Cuando nuestros productos o servicios no presentan importantes diferencias con el resto, la estrategia habitual es fijar un precio similar al de la competencia y captar el interés de la demanda por otra vía. De esta manera las empresas compiten en el mercado determinando precios diferentes siguiendo sus propias estrategias.⁷⁶

- **Poder de negociación**

Criterio que se adquiere con la experiencia en el mercado, el nivel de producción y el volumen de ventas. Estos tres aspectos le permiten a la compañía negociar con los competidores nivel de precios y colocación de productos en el mercado.⁷⁷

⁷³ Marketing de pymes. [En línea] El concepto de calidad de productos. [Fecha de consulta: 26 de junio de 2017] Disponible en: < <http://www.marketingdepymes.com/sala-de-lectura/instrumentos/el-concepto-de-calidad-en-los-productos-tangibles-y-en-los-servicios>>

⁷⁴ Logyca. [En línea] Disponibilidad de producto en punto de venta. [Fecha de consulta: 26 de junio de 2017] Disponible en: < <https://www.logyca.com/servicios/serviciosysoluciones/informaci%C3%B3nanal%C3%ADtica/servicios/disponibilidaddeproductoenpuntodeventa.aspx> >

⁷⁵ Foro Marketing. [En línea] Cobertura en el mercado. [Fecha de consulta: 27 de junio de 2017] Disponible en: < <http://www.foromarketing.com/diccionario/cobertura/> >

⁷⁶ Economía TIC. [En línea] Estrategias Competitivas de Fijación de Precios. [Fecha de consulta: 27 de Junio de 2017] Disponible en: < <http://www.economiatic.com/estrategias-competitivas-de-fijacion-de-precios/> >

⁷⁷ De gerencia. [En línea] Poder de Negociación. [Fecha de consulta: 27 de junio de 2017] Disponible en: < http://www.degerencia.com/articulo/el_poder_de_negociacion_como_manejarlo >

- **Comunicación**

La comunicación es una herramienta estratégica dentro de toda empresa que quiera estar bien posicionada en el mercado. De hecho, a través de la comunicación integral vamos a acercar al mercado la imagen que queremos que se tenga de nuestra empresa, lo que nos va a permitir posicionarnos de forma cada vez más competitiva. Lo que le va a dar la oportunidad a la empresa de diferenciarse del resto va a ser la comunicación entendida en su sentido más global. Ella es la que nos permite crear en el consumidor la necesidad de adquirir productos y servicios, esto ayuda hacer que el cliente se decante por nuestro producto frente al de la competencia.⁷⁸

- **Publicidad**

Técnica destinada a difundir o informar al público sobre un bien o servicio a través de los medios de comunicación (televisión, cine, radio, revistas, Internet) con el objetivo de motivar al público hacia una determinada acción de consumo. La publicidad informará al consumidor potencial de un bien o servicio acerca de los beneficios que presenta este y resaltaré las diferencias que lo distinguen de otras marcas.⁷⁹

Con base a los factores críticos mencionados anteriormente se observó una superioridad de los competidores en 5 de los 11 factores críticos para el éxito frente a la empresa comercializadora de artículos deportivos Russi Golf LTDA, los cuales son: Amplitud de gama, Disponibilidad de productos, competitividad de precios, Comunicación y Publicidad.

Analizando estos factores en los cuales la empresa obtuvo una calificación menor, fue posible evaluar que en cuanto a la amplitud de gama, la empresa cuenta con la distribución autorizada de 2 marcas de artículos de golf, las cuales se caracterizan por tener un alto costo siendo así las más representativas en el mercado de golf, pero así mismo representan una desventaja frente a los competidores ya que ellos ofrecen diferentes marcas para la misma línea de productos, de las cuales algunas son más asequibles para los consumidores.

Por otro lado, se evidencia que la empresa objeto de estudio no cuenta con un canal de ventas online situándolo como una tienda que maneja solo ventas dentro del punto a comparación de los competidores que tienen claro que actualmente los consumidores prefieren este nuevo medio, a lo anterior se suma la falta de

⁷⁸ Marketing XXI. [En línea] Comunicación Corporativa. [Fecha de consulta: 27 de junio de 2017] Disponible en: < <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-integral-108.htm> >

⁷⁹ Definición ABC. [En línea] Definición Publicidad. [Fecha de consulta: 27 de junio de 2017] Disponible en: < <https://www.definicionabc.com/comunicacion/publicidad.php> >

publicidad y comunicación donde Russi Golf LTDA obtuvo una baja calificación como se evidencia en el cuadro anterior.

Una ventaja competitiva de la empresa son los productos de calidad que se ofrecen contando con una garantía que genera mayor confianza a la hora de adquirirlos por parte de los consumidores, esto se debe a que la empresa es el único distribuidor autorizado en Colombia de las marcas *Footjoy* y *Titleist* consideradas las mejores en cuanto a artículos de Golf como se pudo evidenciar en la investigación de mercado.

4.3. MATRIZ D.O.F.A.

Continuando con el análisis de la matriz D.O.F.A, habiendo realizado un análisis situacional, un benchmarking y una matriz de perfil competitivo los cuales han permitido ampliar la visión de los diferentes entornos dentro del análisis externo y las ventajas y evaluación interna de la empresa lo que logro evidenciar a profundidad las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas que se presentan a continuación en la Ilustración 13.

Ilustración 12 Matriz D.O.F.A. Russi Golf LTDA.

Matriz DOFA Russi Golf Ltda	
Oportunidades	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - El crecimiento en el PIB en actividades de comercio evidencio un aumento del 1,8% para el año 2016. - Los avances tecnologicos en la ciencia del Golf, que permite desarrollar productos mas especializados para los golfistas. - La disminución de las tasas de interés en 50 puntos básicos, pueden incentivar la adquisición de productos. - Participación en los diferentes eventos y compromisos de Golf en el país. - Realizar actividades promocionales para la activación del punto principal de venta y distribuidores. - El aprovechamiento de las TIC como lo son las redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> - La creciente demanda de acciones, que los clubes no pueden satisfacer. - El poder de negociación lo tiene el proveedor. - La amplitud de Gama de la empresa. - la empresa no cuenta con un sistema de aprovisionamiento adecuado. - La empresa no posee un Sitio web desarrollado y actualizado para ofrecer sus productos. - Carencia del Servicio al cliente. - Las ventas Informales de Articulos Deportivos y Accesorios.
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Ser el Distribuidor Autorizado a nivel nacional de Articulos y accesorios de Golf Marca Titleist y Footjoy. - La empresa cuenta con una tienda fisica especializada Aliada con la academia de Golf. - Contar con un portafolio de productos especializados y de alta calidad. - La empresa cuenta con un respaldo de garantia otorgado por el proveedor. 	<ul style="list-style-type: none"> Según la variación del IPC, el gasto en vestuario presento una desaceleración en su crecimiento del - 0,49%. - Se evidencio un bajo crecimiento de la inflación en el año 2016 que se ubico por debajo de la del año 2015 con un porcentaje del 5,75%. - La creciente demanda de acciones, que los clubes no pueden satisfacer. - Los nuevos entrantes como sitios web especializados y los competidores como lo son tiendas físicas para la venta de articulos y accesorios deportivos. - La volatilidad de la TRM del Dólar Estado Unidense. - El cambio en las Políticas Aduaneras Americanas y Colombianas.

Fuente: elaboración propia del autor

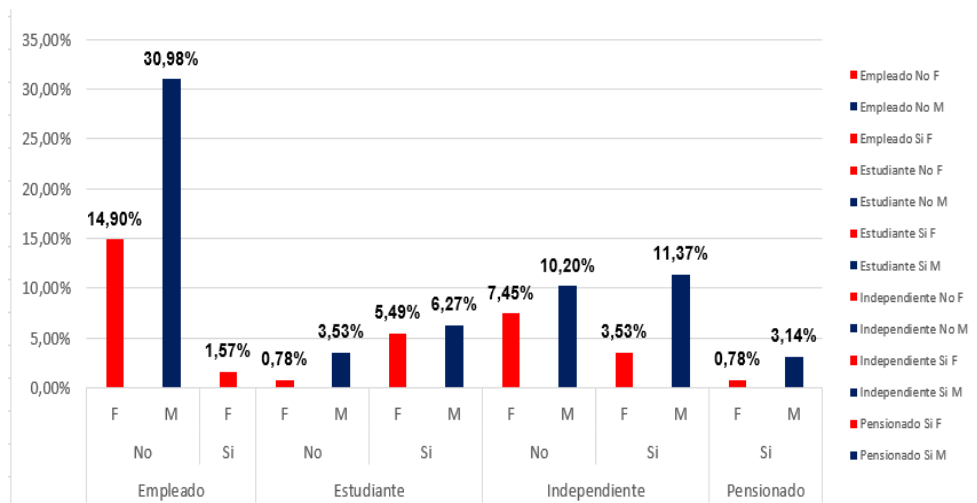
4.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS TABULACIÓN INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Durante el mes de junio del año 2017 se realizó una investigación de mercado con el objetivo de identificar factores del comportamiento de los consumidores de artículos de golf y artículos deportivos, evaluando aspectos relevantes de gustos y preferencias de la población objetivo como lo son, las características demográficas,

conductuales y psicográficas en la ciudad de Bucaramanga, su área metropolitana y otros clientes a nivel nacional.

El análisis de la información se realizó gracias a los datos recolectados mediante el instrumento de encuesta aplicado, por medio de la base de clientes de Russi Golf LTDA en la mesa de Ruitoque Condominio y otros clientes a nivel nacional que se contactaron vía telefónica en las ciudades de Cali, Medellín, Cúcuta y Pereira, así mismo se tuvo en cuenta los habitantes de la ciudad de Bucaramanga que son consumidores de artículos deportivos.

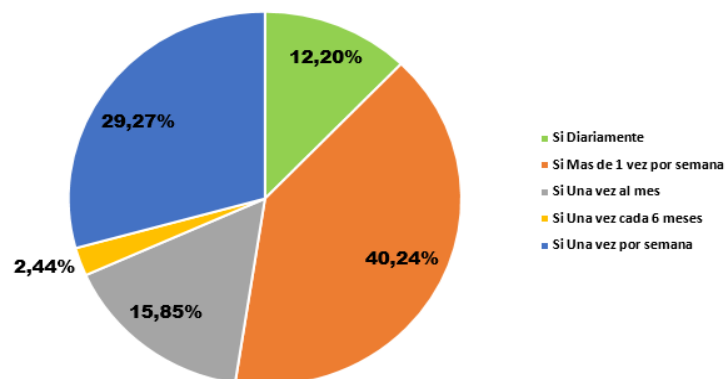
Gráfica 1 Sexo y Ocupación



Fuente: elaboración propia del autor

Gráfica 2 Frecuencia de Practica de Golf

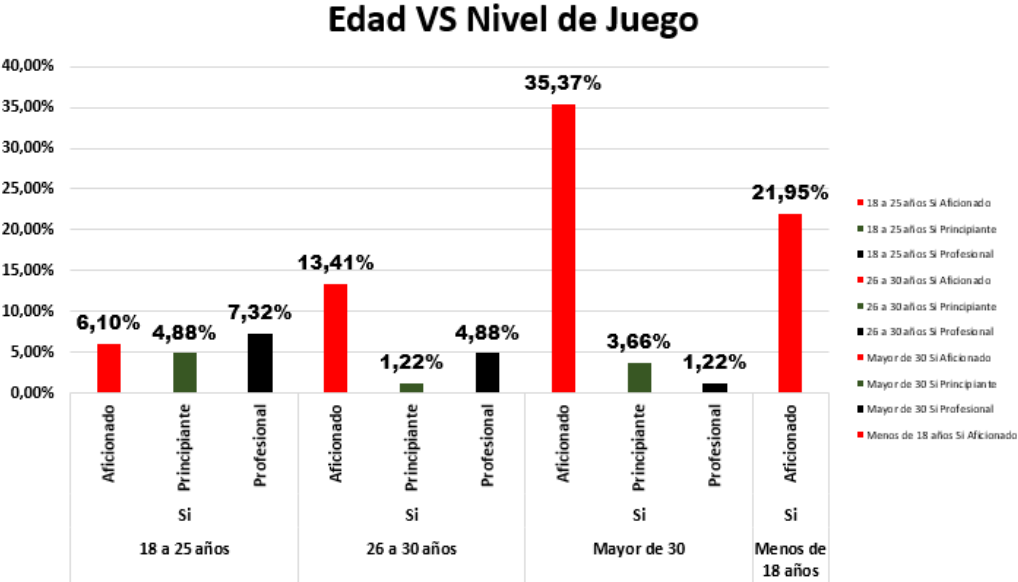
Frecuencia con la que Practican Golf



Fuente: elaboración propia del autor

Cumpliendo con los objetivos principales de la investigación de caracterización demográfica y psicográfica. Se evidencia en la Gráfica 1, del total de las personas objeto de estudio, el 65% fueron hombres y el 34% mujeres. Del mismo total de personas, se encontró que el 32% practican Golf, en contraste con aquellas que no con un 67%. Donde así mismo es posible evidenciar que aquellas personas que practican golf, son independientes representados con un 14% y según la Gráfica 2, respecto a la frecuencia de práctica de estas personas, como resultado se evidenció, que un 40% de las personas practican golf más de una vez a la semana, esto dado a su ocupación, como se describió anteriormente, por lo que es posible implementar una estrategia de marketing que permita realizarle acompañamiento por medio de los instructores de golf de la academia, donde ellos puedan recomendar y sugerir productos disponibles del Pro- Shop Russi Golf, los cuales les permitan mejorar su juego, renovar equipos y comprar accesorios de golf tales como bolas para sus clases.

Gráfica 3 Edad VS Nivel de Juego

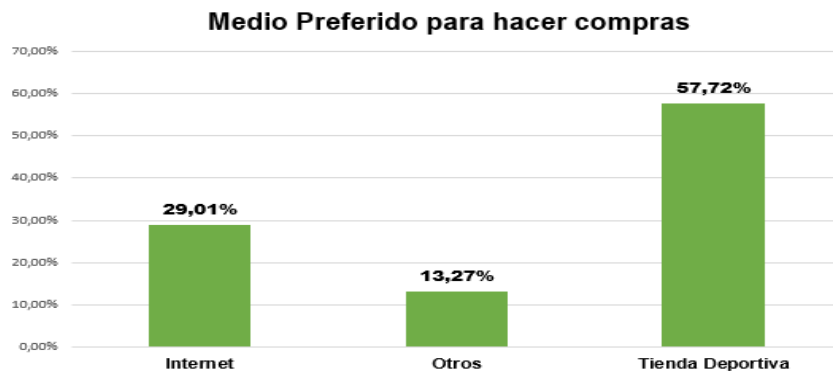


Fuente: elaboración propia del autor

Así mismo se evidenció, con respecto a la edad y nivel juego, que teniendo en cuenta que el 32% de personas que practican golf, el 35% de estas personas son mayores de 30 años y tienen un nivel de juego aficionado. Porcentaje que representa una oportunidad para Russi Golf ya que estas personas hacen parte del grupo de golfistas que practican frecuentemente como se evidencia en la Gráfica 2. Los golfistas aficionados se caracterizan por ser deportistas que buscan constantemente mejorar su nivel de juego, buscando artículos y accesorios que les permita estar a la altura de los jugadores profesionales, siendo conveniente para el

Pro-Shop Russi Golf, ya que a través de la comunicación constante por los diferentes canales, se pueden atraer a los jugadores y persuadirlos para que se acerquen al conocer más sobre nuevos productos y ofertas de otros, de igual forma que se puede hacer a través de los servicios que son ofrecidos por la academia de Golf.

Gráfica 4 Medio preferido para hacer compras de artículos deportivos



Fuente: elaboración propia del autor

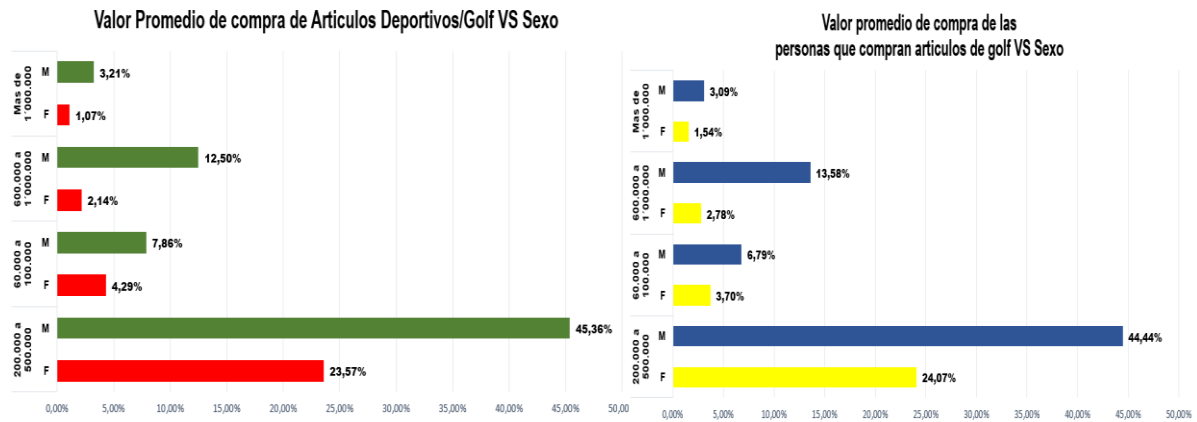
Como resultado al evaluar el medio por el cual los consumidores prefieren adquirir sus artículos de golf o artículos deportivos, se logró identificar que un 58% del total encuestado prefieren realizar sus compras en tiendas deportivas físicas como aquellas que se encuentran en los centros comerciales, Centro Comercial la isla donde reconocen a deportivos Carvajal como una tienda confiable entre otros, siendo los zapatos y ropa los artículos más representativos para comprar en estas tiendas debido a que le generan seguridad y confianza, además gozan del privilegio de visualizarlos e incluso probarlos antes de adquirirlos, obteniendo garantía de lo que compran y tienen la percepción de comprar artículos de calidad teniendo en cuenta las marcas que prefieren adquirir.

Por otro lado, se evidenció que el 29% de las personas prefieren usar internet u otros medios para adquirir sus artículos deportivos por factores como lo son precio y ofertas, algunas personas manifestaron que al momento de adquirir sus productos por internet, los sitios web les ofrecían ofertas como pague 2 lleve 3 para el caso de artículos como zapatos, o por compras mayores de cierto valor recibían un porcentaje de descuento, lo cual los consumidores que preferían comprar por internet encontraban muy atractivo realizarlo por este medio.

Por lo anterior, se evidencia una oportunidad para Russi Golf y empezar a invertir en el Sitio Web con el objetivo de captar clientes por este canal el cual representa el 29%.

El 13% de los encuestados recurren a familiares o amistades en el extranjero para adquirir estos productos, algunos tienen la percepción de que al momento de comprar un artículo deportivo en otra divisa es más económico si se adquiere en el país de origen del mismo y al comprarlo dentro de una tienda deportiva con pesos colombianos le salía más costoso.

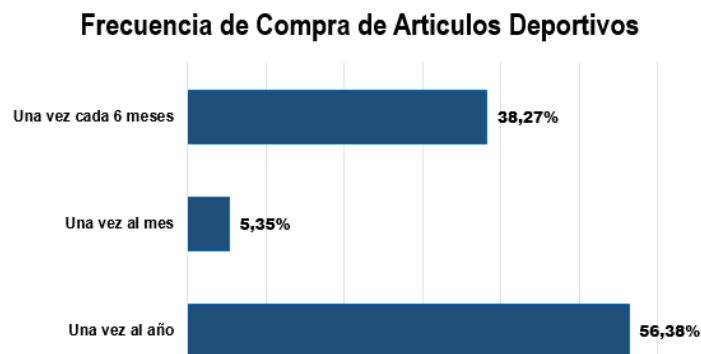
Gráfica 5 Valores promedio de compra de artículos deportivos/Golf VS Sexo



Fuente: elaboración propia del autor

Uno de los factores críticos a conocer era el valor promedio del gasto en artículos deportivos o de golf a la hora de realizar compras de estos. Por lo cual evaluando este factor por medio del instrumento se encontró que el 69% las personas encuestadas, estiman que el valor promedio de compra de artículos deportivos es de \$200.000 a \$500.000 pesos, Donde el 45% de estas personas son Hombres y el 23% son mujeres. Esto evidencia que este mismo grupo de personas ven este gasto representado en la compra de artículos como zapatos o ropa, los cuales en el sector de artículos deportivos tiene un alto costo en comparación a los artículos de vestuario y calzado regular, pero que a pesar de que la mayoría de artículos deportivos tienen un costo mayor que los regulares las personas están dispuestas a adquirirlos.

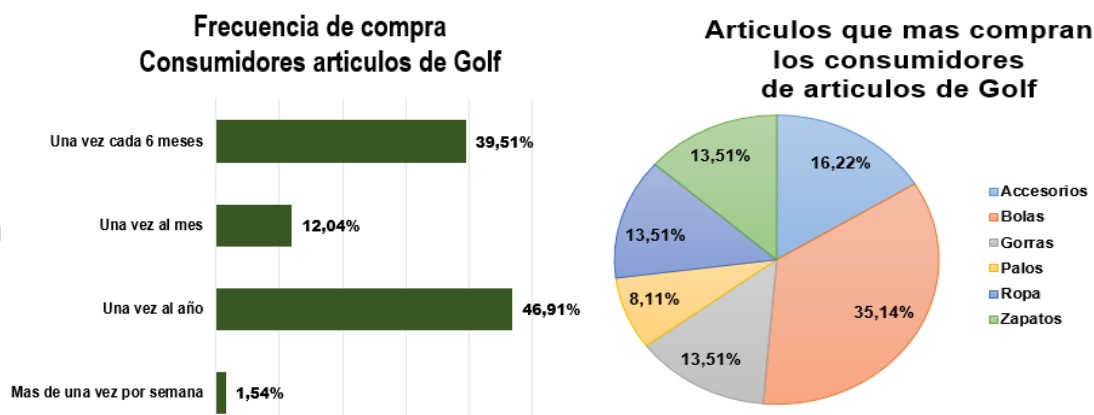
Gráfica 6 Frecuencia de compra artículos deportivos



Fuente: elaboración propia del autor

Por otro lado, fue posible evaluar la frecuencia de compra con estas otras variables, ya que esta puede llegar a influir en el gasto a la hora de adquirir cualquier tipo de artículo. Como resultado arrojó que generalmente las personas que compran artículos deportivos estiman un periodo de compra una vez al año o una vez cada 6 meses, lo cual se ve influenciado en el uso que se le dé al artículo deportivo que posean.

Grafica 7 Frecuencia de compra artículos de golf



Fuente: elaboración propia del autor

De esta manera las personas que practican y compran artículos de golf, también tienen estimado una frecuencia de compra al igual que las personas que compran artículos deportivos pero que a diferencia de algunos, que practican más de 1 vez a la semana, estiman un periodo de recompra hasta de un mes cuando adquieren artículos como lo son Bolas, teniendo un gasto promedio de \$200.000 a \$500.000 pesos igualmente, pero en contraste con aquellos que practican diariamente, estiman un gasto superior a un millón de pesos cada 6 meses o una vez al año, ya que estas personas pueden llegar a adquirir hasta un equipo completo de artículos de golf.

4.4.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Luego de concluir con la aplicación del formato de encuesta aplicado para el desarrollo de la investigación de mercado y cumpliendo con los objetivos de identificación de características demográficas, conductuales y psicográficas de los consumidores de artículos de golf y artículos deportivos se evidenciaron los siguientes resultados:

- El 32% del total de las personas objeto de estudio, practican golf dado a su ocupación como independientes, teniendo así la facilidad de practicar regularmente donde el 40% de estos lo hacen con una frecuencia de más de una vez por semana.
- En cuanto a la caracterización demográfica, como resultado de la investigación se evidencio que el 35% de los jugadores que practican golf regularmente, son mayores a 30 años y que estos están seguidos por menores de 18 años representados en el 21%.
- El 58% de las personas encuestadas tienen preferencia a realizar la compra de artículos deportivos en una tienda física, ya que esta les brinda mayor confianza en cuanto a la calidad de los productos y por la garantía del producto que brindan las tiendas físicas.
- Del 100% de las personas encuestadas el 29% prefieren realizar sus compras en línea a través de un sitio web como Amazon, Dafiti, entre otros. Ya que el factor que incentiva a la compra de artículos deportivos es el precio y las ofertas promocionales que estos sitios ofrecen a los consumidores.
- Se evidenció que tanto consumidores de artículos deportivos y consumidores de artículos de golf representados en un 68% estiman un gasto promedio de \$200.000 a \$500.000 para compra de artículos como zapatos y ropa deportiva en el caso de los consumidores de artículos deportivos en general y los consumidores de golf comprando bolas u accesorios.
- En cuanto a la frecuencia de compra, el 56% de la población objetivo realizan compra de artículos deportivos una vez al año, ya que estos adquieren productos como zapatos o ropa deportiva dado a su capacidad adquisitiva ya que son productos de alto costo y al uso que les dan a estos productos.
- Se identificó que de la población que practica golf, el 47% tienen una frecuencia de compra de una vez al año ya que generalmente realizan compras de artículos como palos o set de hierros.

4.4.2. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Los resultados expuestos brindan una oportunidad de mejora para la empresa Russi Golf LTDA que le permiten generar estrategias con el fin de penetrar el mercado y desarrollar a sus clientes existentes.

Debido a que la empresa cuenta con una tienda de artículos deportivos dirigido al Golf, la cual cuenta con una localización desfavorable por el difícil acceso al público

en general, principalmente para las personas residentes en Bucaramanga que no tienen conocimiento de su existencia al igual que desconocen el portafolio de productos que este ofrece.

El *Pro shop* de Russi Golf LTDA, además de ofrecer productos como lo son palos, bolas o equipos de golf en general, también ofrece artículos como maletines, maletas, gorras, ropa y calzado deportivo que puede ser atractivo para aquellos que no practican golf pero son consumidores de artículos deportivos, mediante la investigación de mercado se pudo identificar existen clientes potenciales en la ciudad de Bucaramanga a los cuales se pueden llegar por medio del desarrollo de estrategias de marketing.

Finalmente es necesario que Russi Golf LTDA y su *Pro-shop* replantee sus canales de comunicación dirigiéndose al uso de internet y plataformas de redes sociales como Facebook y Instagram que le permita mantener una mayor comunicación con sus clientes actuales y ser visible para nuevos usuarios a través de campañas publicitarias y un Fan page, que pueda dirigirlos a el sitio web oficial y obtener mayor información sobre el portafolio de productos y servicios que ofrece la empresa.

4.5. PROPUESTA PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO

En la tabla 3, se evidencia la propuesta del plan de acción estratégico desarrollado por el estudiante de acuerdo al análisis y resultados del desarrollo de la investigación de mercados realizada, el cual propone diferentes actividades a desarrollar con base a unas estrategias de marketing, teniendo en cuenta un cronograma para el desarrollo de las mismas, un responsable y un factor de importancia. Este plan tiene un alcance de un año iniciando en octubre del año 2017 hasta septiembre del 2018.

Tabla 3 Plan de Acción Estratégico

PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE CLIENTES DE LA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS Y ACCESORIOS DEPORTIVOS RUSSI GOLF LTDA																																															
Objetivo:	El mejoramiento relacional y comercial de Russi Golf LTDA de FloridaBlanca-Colombia, por medio del fortalecimiento de su área de ventas, potencializando sus ventas y desarrollando sus clientes actuales y potenciales.																																														
Autor:	JUAN SEBASTIAN JURADO SALCEDO																																														
Fecha:	Octubre de 2017																																														
Objetivos Actividad	Actividades	Nivel de Importancia (En escala de 1 - 5)	Responsable	Duración del Plan																																											
				oct-17				nov-17				dic-17				ene-18				feb-18				mar-18				abr-18				may-18				jun-18				jul-18				ago-18			
Estrategia de Penetración de Mercado																																															
A través de la contratación de dos personas, es posible conformar un equipo de fuerza de ventas externa que puedan realizar la visita a los clientes que están fuera de la ciudad de Bucaramanga conociendo así el mercado externo y participando igualmente en eventos relacionados con el Golf en Bucaramanga, para el fortalecimiento de la marca Russi Golf.	Contratación de dos personas para establecer una fuerza de ventas externa	5	Gerencia General / Administración Russi Golf																																												
	Presencia de marca a través de patrocinios en eventos relacionados con el Golf en la ciudad de Bucaramanga.	3	Gerencia General / Administración Russi Golf																																												
Estrategia de Desarrollo de Clientes																																															
Estas actividades tienen como fin, la ampliación de la demanda primaria, aumentado la disposición de compra de los clientes actuales y potenciales. Así mismo aumentado la capacidad de compra de los distribuidores, por medio del equipo de fuerza de ventas externa el cual será capacitado en servicio al cliente y ventas para garantizar un mejor servicio.	Activación de puntos de venta en los canales detallistas de Russi Golf LTDA a Nivel Nacional	5	Gerencia General / Administración Russi Golf																																												
	Activación de punto principal de Russi Golf, en Riuoque Condominio a través de ofertas de productos.	5	Gerencia General / Administración Russi Golf																																												
	Capacitación del equipo comercial de Russi Golf LTDA en Servicio al Cliente y Ventas.	5	Gerencia General / Administración Russi Golf																																												
	Re-Formulación del Mercado	2	Administración Russi Golf																																												
Estrategia de Marketing Digital																																															
La actualización o mejoramiento del sitio web, es necesario ya que el actual sitio no está garantizando la efectividad planteada, y es necesario mejorar este canal de comunicación con los clientes, así mismo es posible habilitar la opción de compra en el mismo, optimizando el canal para Russi Golf. Igualmente, es posible hacer campañas a través de las plataformas para redes sociales dirigiendo el público al sitio web y tienda física.	La actualización o renovación del sitio web de Russi Golf LTDA, para la habilitación de un canal directo de venta entre clientes - comercializadora	4	Encargado de Medios Russi Golf																																												
	Desarrollo de Campañas de Marketing Online a través de redes sociales (Facebook e Instagram)	3	Encargado de Medios Russi Golf																																												
Estrategia de Fidelización																																															
Establecer un programa de incentivos para los clientes actuales de Russi Golf, permitirá fidelizarlos a través de premios o bonos en descuentos por compra, garantizando mayor satisfacción en el servicio al cliente, mejorando así la imagen de marca de la empresa.	Establecimiento de un Programa CRM	4	Gerencia General / Administración Russi Golf																																												
Estrategia de Producto																																															
Esta actividad tiene como objetivo, la ampliación de gama de Russi Golf, permitiendo a la empresa optimizar su portafolio de productos.	Realizar nuevas alianzas con otras marcas de artículos de golf como (PING, CALLAWAY, TAYLORMADE, PUMA, NIKE)	3	Gerencia General / Administración Russi Golf																																												
Proponer indicadores de gestión, tiene como objetivo determinar factores de evaluación del plan de acción, realizado en seguimiento y control de la actividad de cada una de las actividades.	Establecimiento de Indicadores de Gestión (Proyecciones de Ventas, Flujos Proyectados)	3	Gerencia General																																												

Fuente: elaboración propia del autor.

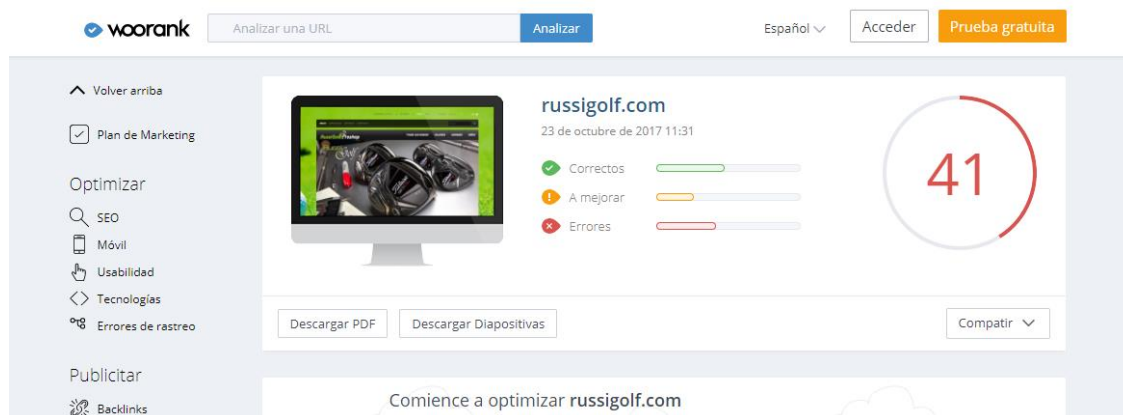
4.6. RESULTADOS ACTIVIDADES IMPLEMENTADAS DEL PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGICO

A partir de la propuesta del plan de acción estratégico, se planteó el desarrollo de actividades como el análisis y propuesta de mejoramiento del sitio web, la creación de un fan page en Facebook para el despliegue de campañas, el seguimiento de ventas de los distribuidores y presencia de marca en los eventos de Golf en la ciudad de Bucaramanga. El desarrollo de estas actividades se realizó en el periodo de la fase practica 201763, desde 17 de octubre de 2017 hasta el 5 de enero del 2018, donde a continuación se presentará el resultado de las mismas.

4.6.1. Análisis del sitio web de Russi Golf LTDA

El sitio web que se procedió analizar a través de la plataforma *Woorank*, fue el sitio web oficial de Russi Golf LTDA, *http: russigolf.com*, la cual se encuentra indexada con Google y que no se encuentra desarrollando estrategias de marketing online que les permita generar tráfico a su sitio web. Así mismo, Se presentará seguidamente los resultados de la evaluación realizada por la plataforma *Woorank*, detallando las falencias del sitio web y algunas sugerencias para el mismo.

Ilustración 13 Análisis Woorank Russigolf.com

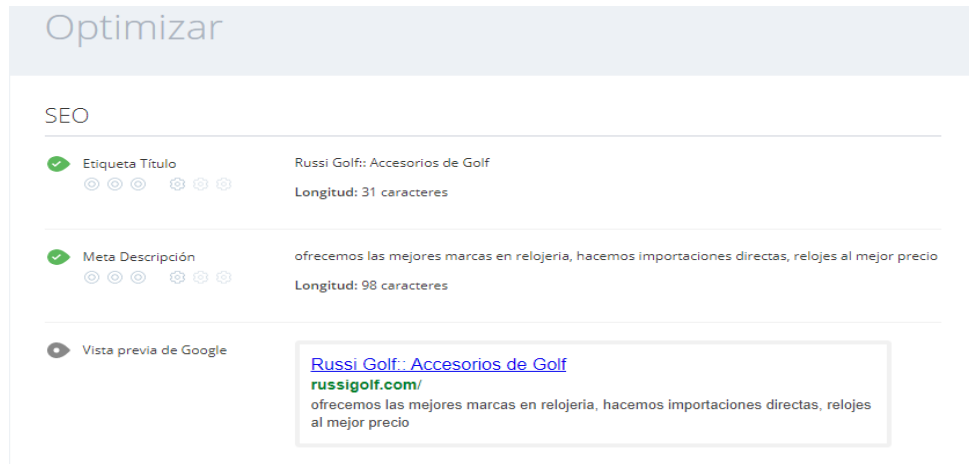


Fuente: Pantallazo tomado del sitio web Woorank [En línea]. Disponible en <<http://www.woorank.com/es/www/russigolf.com>>

Como es posible evidenciar en la ilustración 14, la actividad del sitio web de Russi Golf corresponde al 41%, porcentaje que demuestra las falencias que presenta respecto al posicionamiento en la web y la efectividad para atraer tráfico al mismo.

Según la evaluación realizada respecto a las estrategias SEO aplicadas por Russi Golf para su sitio web oficial:

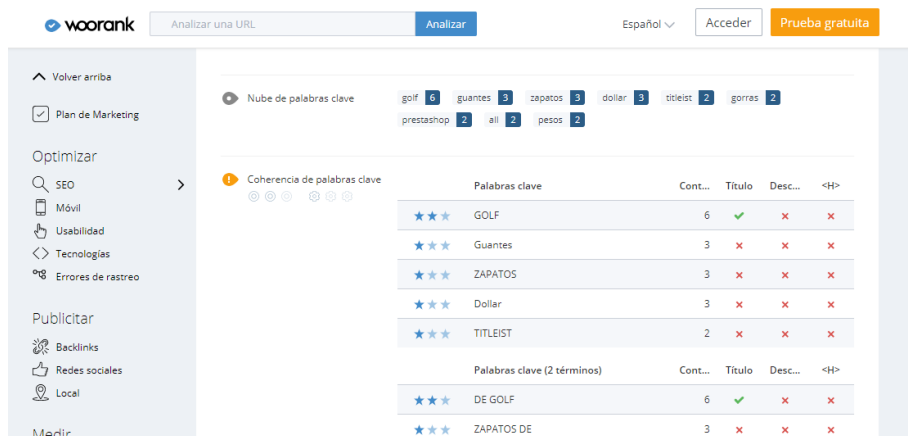
Ilustración 14 Análisis Estrategias SEO Russi Golf



Fuente: Pantallazo tomado del sitio web Woorank [En línea]. Disponible en <<http://www.woorank.com/es/www/russigolf.com>>

El sitio web muestra que cuenta con un título adecuado, el cual hace referencia a su actividad principal como lo es la venta de artículos y accesorios de Golf y que es posible evidenciar así mismo como esta indexada con la plataforma Google cuando este es buscado. Es de alta importancia revisar la descripción del sitio web ya que como se evidencia en la ilustración 15, se observa una descripción con referencia a relojería, lo cual no tiene ninguna relación con artículos deportivos o de golf, desviando y confundiendo a los usuarios que estén buscando comprar artículos de golf en Russi Golf.

Ilustración 15 Palabras Claves



Fuente: Pantallazo tomado del sitio web Woorank [En línea]. Disponible en <<http://www.woorank.com/es/www/russigolf.com>>

En cuanto a las palabras claves, se puede observar en la ilustración 16, que las palabras actualmente utilizadas son solo nueve palabras, que a pesar de estar relacionadas con Golf y con los artículos, limitan la búsqueda a los usuarios y no todas son de alta relevancia. Por lo cual, es necesario realizar un glosario de nuevas palabras que le permita a los usuarios de Russi Golf, encontrar su sitio web con mayor facilidad y que estas sean menos específicas para que nuevos usuarios puedan encontrar el sitio web y que este pueda posicionarme mejor en los buscadores.

El sitio web actualmente carece de enlaces en su sitio web y así mismo necesita de *Back links*, por lo cual en el análisis realizado arrojó una puntuación Mala, respecto a este factor donde tampoco tiene dominios referentes. Es necesario que Russi Golf, pueda comenzar a realizar una construcción de links que pueda compartir con otros sitios web como en el caso de clubes sociales relacionados con golf, tiendas deportivas y con los sitios web de sus distribuidores y la federación de golf en Colombia.

Ilustración 16 SEO con redes sociales

The screenshot shows the Woorank website analysis tool. The top navigation bar includes 'woorank', a search bar for 'Analizar una URL', and buttons for 'Analizar', 'Español', 'Acceder', and 'Prueba gratuita'. A sidebar on the left contains various tool categories: 'Volver arriba', 'Plan de Marketing', 'Optimizar' (with sub-items: SEO, Móvil, Usabilidad, Tecnologías, Errores de rastreo), 'Publicitar' (with sub-items: Backlinks, Redes sociales, Local), and 'Medir' (with sub-items: Keyword Tool, Visitantes). The main content area displays social media analysis results. It lists 'Página Facebook' (status: Desconocido), 'Cuenta de Twitter™' (status: La cuenta de Twitter™ @RUSSIGOLF está registrada y cuenta con un link hacia ella desde su sitio web), and 'Página Google+' (status: Desconocido). The Twitter account details are shown in a table:

Nombre	RUSSIGOLF
Indicar un perfil diferente	
Seguidores	44
Tweets	72
Ubicación	7.027142,-73.082791
Creación	hace 7 años

Fuente: Pantallazo tomado del sitio web Woorank [En línea]. Disponible en <<http://www.woorank.com/es/www/russigolf.com>>

Como se evidencia en la Ilustración 17, el sitio web de Russi Golf, no cuenta con un *Fanpage* asociado en Facebook, así mismo se encuentra que exista una cuenta asociada con Twitter, pero se encontró que está actualmente se encuentra inactiva. Adicionalmente se evidencia que el sitio web de Russi Golf, se creó aproximadamente 7 años atrás y que así mismo el sitio no se ha venido actualizando con regularidad, exhibiendo productos antiguos, dando información errónea a los usuarios, con una presentación de la marca antigua y con opciones de carrito de compra donde el mismo sitio web no cuenta con los productos que actualmente está ofreciendo el portafolio de la empresa, esto se puede observar en la siguiente ilustración 18 del sitio web.

Ilustración 17 Sitio Web oficial Russi Golf



Fuente: Pantallazo tomado del sitio web de la empresa Russi Golf LTDA [En línea]. Disponible en <<http://www.russigolf.com>>

4.6.2. Propuesta mejoramiento de imagen para el sitio web

Para la estructuración de una nueva imagen para el sitio web, se utilizó la herramienta Wix, ya que la empresa renovó nuevamente su licencia o su dominio nuevamente se planteó el mejoramiento en imagen para este sitio web. A través de esta herramienta fue posible el desarrollo de una nueva imagen del sitio web que estuviera acorde a las recomendaciones que se plantearon en el análisis que se realizó al sitio que posee actualmente Russi Golf, el cual de acuerdo a Woorank debía incorporar las siguientes mejoras que se proponen a continuación.

Ilustración 18 Plantilla Sitio Web Russi Golf Propuesta

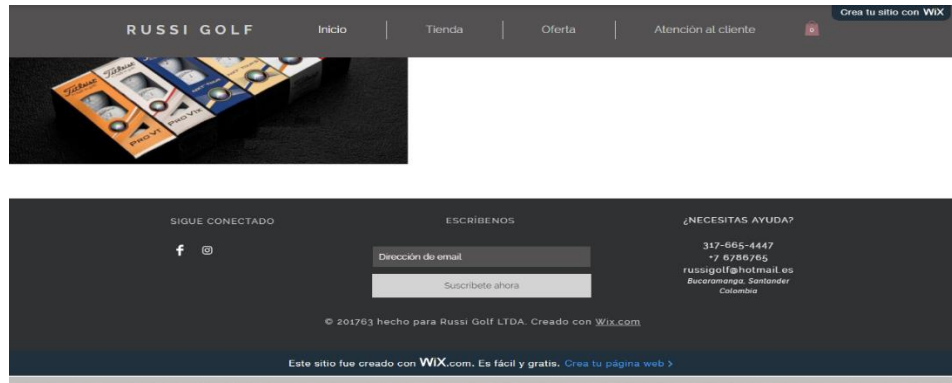


Fuente: Pantallazo tomado del editor de sitios web Wix [En línea]. Disponible en <<http://editor.wix.com/html/editor/web/renderer/edit/prorussigolf2018>>

Como es posible evidenciar en la Ilustración 19, en este nuevo sitio web se propuso una nueva imagen, teniendo en cuenta el logo actualizado y rediseñado por el estudiante, con la opción de “Tienda” contando con todos los productos que actualmente se ofrecen en

el portafolio de Russi Golf y de las colecciones actuales de las marcas *Titleist* y *Footjoy*. Así mismo se habilitó una opción nueva la cual es la opción de “Ofertas”, ya que anteriormente la página no contaba con esta y la cual ahora podrá permitirles a todos los usuarios acceder a la misma y ver las ofertas promocionales que brindará el *Pro-Shop*.

Ilustración 19 Plantilla Sitio Web Russi Golf Propuesta Redes y Comunicación



Fuente: Pantallazo tomado del editor de sitios web Wix [En línea]. Disponible en <http://editor.wix.com/html/editor/web/renderer/edit/prorussigolf2018> >

Como se observa en la Ilustración 20, se habilitaron opciones de mensajería vía correo electrónico, conectividad con plataformas de redes sociales como *Facebook* e *Instagram*, lo cual permite al tráfico de usuarios dirigirse a las diferentes canales de comunicación de Russi Golf LTDA, esto permite que puedan estar conectados y actualizados a las ofertas y campañas promocionales que realice la empresa por medio de los mismos canales.

Para la Tienda Virtual, se estableció una plantilla que permitiera visualizar la imagen del producto, con la opción de visualizarlo, tener una breve descripción del producto, conocer su disponibilidad y visualización de precio y ofertas especiales.

4.6.3. Optimización del Sitio Web a través de estrategias SEO

Es recomendable para el sitio web que adicional al mejoramiento de imagen, se realice una optimización del mismo a través de la implementación de estrategias de *Search Engine Optimization* (SEO), que permitan el mejoramiento de búsqueda del sitio web de la empresa en los buscadores. Como se evidenció previamente en el análisis realizado con la herramienta *Woorank*, el sitio web de Russi Golf LTDA, se encontraba a partir de la novena página en *Google*, lo cual técnicamente se denomina SERPT (Página de resultado de búsqueda en Google) con buscar la palabra “Golf Bucaramanga”, de lo

contrario no era posible encontrarla en el buscador. Debido a esto se proponen las siguientes estrategias que permitan posicionar el sitio web de la empresa en *Google*.

En primer lugar, se recomienda la selección de palabras claves que permitan optimizar la búsqueda del sitio web en los buscadores. Para esto existe la herramienta gratuita *Keyword Planner*, que permite encontrar las palabras o frases que más buscan los usuarios de acuerdo al idioma y el país. Así mismo es muy importante seleccionar palabras claves que relacionen directamente los contenidos del sitio web y que estos puedan ser posicionadas, ya que una vez una palabra clave tenga más importancia, esto permitirá que siga escalando la posición de búsqueda del sitio web en el ranking de los buscadores.

Otra estrategia es mantener contenidos que fortalezcan el sitio web, es necesario tener en cuenta de no saturar a los usuarios con textos o imágenes repetitivas, y mantener actualizada la tienda virtual, ya que esto permitirá a los usuarios constantemente realizar visitas en el sitio web y obtener mayor clic dentro del mismo. Por otro lado, es de gran importancia tener enlaces con mis distribuidores o sitios web de contenidos relacionados, una estrategia de *Link Building* adecuada permitirá potencializar el tráfico de usuarios al sitio web. Una *Link Building* Interno, consiste en agregar enlaces de un sitio web a otro desde un dominio, así optimizando la navegación y fortaleciendo el tráfico de usuarios entre los sitios web enlazados. Esto facilita el posicionamiento global del sitio web y dando así mayor relevancia al mismo en los buscadores.

Igualmente, es posible compartir el link del sitio web, en los sitios web de distribuidores, tiendas deportivas y otros sitios web, que puedan direccionar el tráfico de usuarios al sitio web de la empresa. Finalmente, se puede enlazar el sitio web a plataformas de redes sociales como Facebook, por ejemplo, en el Fanpage oficial, que permitirá un mayor tráfico de usuarios de una red social al sitio web y que podrán interactuar entre si y compartir diferentes tipos de contenidos y ser analizados por herramientas de analítica para determinar el mejoramiento de las estrategias SEO que sean aplicadas.

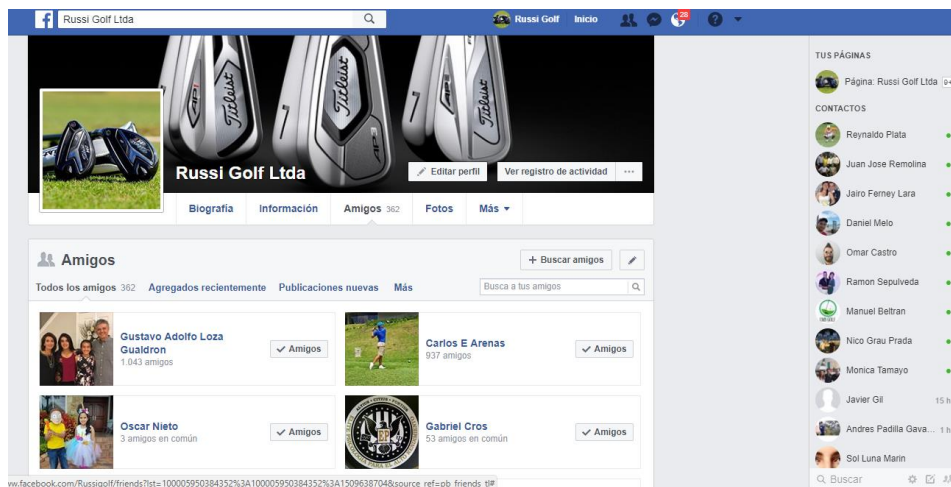
4.6.4. Creación del Fanpage Russi Golf LTDA en Facebook

Como se describió anteriormente con base al análisis web realizado y las recomendaciones sugeridas. Se evidenció que Russi Golf, no contaba con un Fanpage dentro de la plataforma de red social Facebook, que le permitiera mantener una comunicación constante y efectiva con sus clientes y así mismo incentivar compra, dar conocer productos y servicios, y por último realizar el despliegue de campañas

publicitarias que permitiera hacer una penetración de mercado y el desarrollo de clientes actuales como se evidenció en la problemática de la presente investigación realizada.

Por esta razón, se procedió al desarrollo y creación de esta nueva Fanpage dentro de esta plataforma.

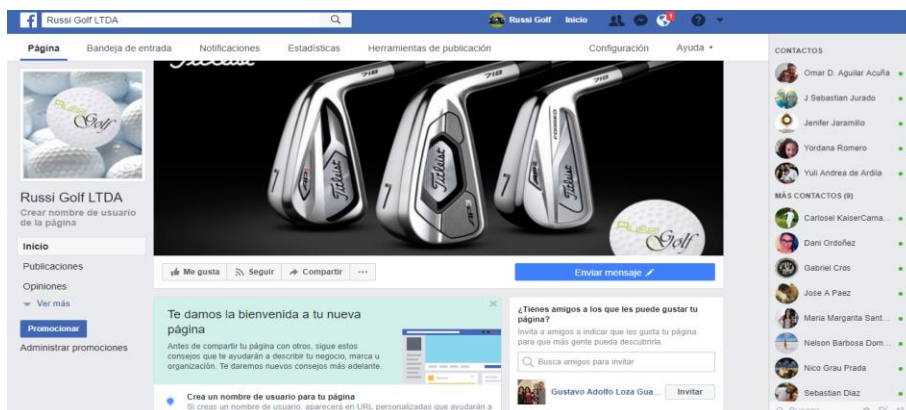
Ilustración 20 Perfil de Russi Golf LTDA Facebook



Fuente: Pantallazo tomado del Perfil de Facebook Russi Golf LTDA [En línea]. Disponible en <<https://www.facebook.com/prorussigolf/>>

Como se observa en la ilustración 21, se evidencia que existe un perfil personal de Russi Golf en el cual a través del tiempo se venían enviando solicitudes de amistad a conocidos y personas a llegadas a la empresa que con el tiempo venían dirigiéndose a este perfil para conocer noticias e información sobre productos y servicios ofrecidos por la misma.

Ilustración 21 Fanpage de Russi Golf LTDA Facebook

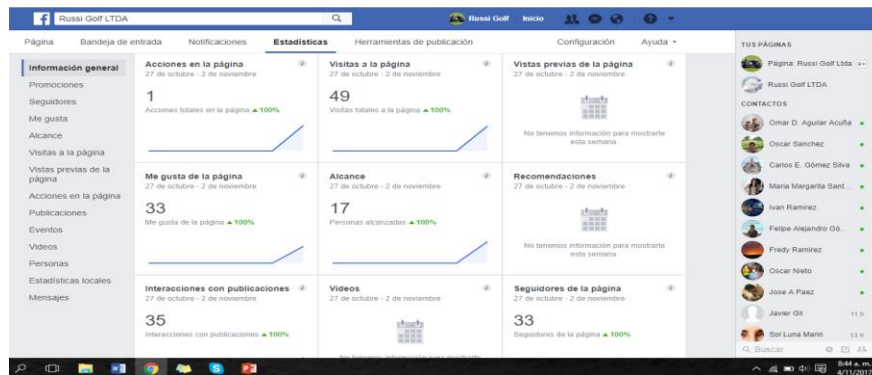


Fuente: Pantallazo tomado del Fanpage de Facebook Russi Golf LTDA [En línea]. Disponible en <<https://www.facebook.com/prorussigolf/>>

Por lo anteriormente evidenciado, para el mes de noviembre del año 2017, se hizo el lanzamiento y del nuevo Fanpage de Russi Golf LTDA, como se puede encontrar dentro de *Facebook* y evidenciar en la ilustración 22, como una empresa importadora de productos y accesorios de golf que realiza ventas al por mayor y al detal. Así mismo, este espacio está dirigido para aquellas personas que estén interesados en este deporte y en artículos deportivos.

Por otro lado, ya habiendo sido conformada la Fanpage, se realizó el despliegue de campañas de orgánicas por medio de imágenes promocionales y de oferta de productos, lo que permitiera observar el comportamiento de las personas que actualmente ya conocían Russi Golf y que hacían parte del perfil con el que contaba Russi en *Facebook*, como se puede evidenciar en la siguiente ilustración 23.

Ilustración 22 Estadísticas Publicaciones Orgánicas Realizadas



Fuente: Pantallazo tomado del Fanpage de Facebook Russi Golf LTDA [En línea]. Disponible en <<https://www.facebook.com/prorussigolf/>>

Como se observa a pesar de haber realizado el despliegue de pequeñas campañas publicitarias orgánicas, a las cuales no se les invirtió dinero. La respuesta de los usuarios que comenzaron a visitar el Fanpage en lanzamiento tuvo una buena acogida, donde inicialmente contaba con 30 seguidores y que poco a poco las personas comenzaron a visitarlo, a compartirlo en sus biografías y a invitar a sus amistades a seguir Russi Golf LTDA, generando, así como resultado el crecimiento de sus usuarios y visitantes del Fanpage aumentando así en un 50% sus seguidores haciendo solo uso de estas publicaciones orgánicas.

4.6.3. Despliegue Campaña Publicitaria Paga en Facebook

Luego de ya tener creado y establecido un Fanpage en la plataforma de red social, Facebook para Russi Golf LTDA, se procedió a realizar una campaña publicitaria paga dentro de la misma con el fin de promocionar el Fanpage y dar a conocer Russi Golf, sus productos y servicios.

4.6.3.1. Objetivo de la Campaña Publicitaria

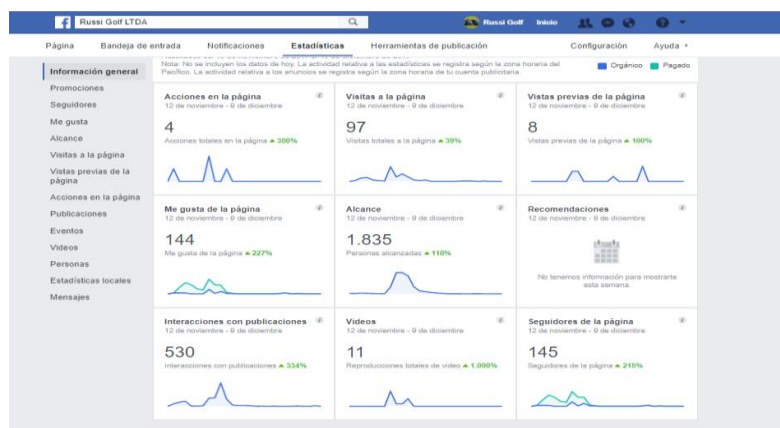
Como objetivo general para el desarrollo de la campaña promocional, se tuvo en cuenta una población de hombres y mujeres, con edades entre los 16 y 75 años de edad, con intereses en deportes y Golf. Las palabras claves que se tuvieron en cuenta para dirigir esta publicación fueron las de interés como; “Golf”, “Camilo Villegas”, “Titleist”, “Footjoy”, “Tiger Woods”, “palos”, “Golf tour”. Así mismo, se dirigió esta campaña para ciudades como Bucaramanga, Medellín y Bogotá, siendo la población que demostraba mayor interés en Golf con una población potencial de 15 mil personas.

La publicación de esta campaña se realizó desde 9 de noviembre hasta el 23 de noviembre del año 2017, realizando una inversión en total de \$56.000 pesos por 14 días.

4.6.3.2. Resultados de la Campaña Publicitaria

Durante los días 9 al 23 de noviembre del año 2017, se realizó la publicación de la campaña promocional, que tuvo como duración 14 días en la plataforma de Facebook. De la cual se obtuvieron los resultados descritos a continuación y que se evidencian en la siguiente Ilustración 24.

Ilustración 23 Resultados Estadístico de Facebook



Fuente: Pantallazo tomado del *Fanpage* de Facebook Russi Golf LTDA [En línea]. Disponible en <<https://www.facebook.com/prorussigolf/>>



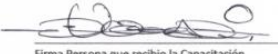
Con respecto al crecimiento en el tráfico de usuarios en el *Fanpage* de Russi Golf LTDA en Facebook, se evidenció que, con respecto a lo anteriormente descrito, luego de realizar una campaña elaborada y siendo paga se obtuvieron los siguientes resultados; un crecimiento sustancial en el número de seguidores de la *Fanpage*, la cual asciende a 190 Seguidores, de los cuales el 76% fueron obtenidos gracias a las constantes publicaciones realizadas y al alcance de las mismas. Así mismo hubo 530 interacciones con contenidos de la *Fanpage* y 144 me gusta en las publicaciones.

comunicación en la empresa Russi Golf LTDA, para continuar con el proceso de comunicación a través de plataformas de redes sociales como Facebook, desarrollando contenidos y publicándolos de manera orgánica o paga, en el siguiente paso a paso se enseña cómo crear una nueva publicación, publicarla, realizarle un seguimiento y como observar su comportamiento y resultados. Ver anexo 9.

4.6.4.2. Capacitación persona encargada de Redes Sociales

Para dar continuación en la empresa Russi Golf LTDA, y en función del uso de Redes Sociales y Publicidad para el Desarrollo de clientes. El día 14 de diciembre del año 2017 se llevó a cabo la capacitación sobre la administración y creación de publicidades pagas en la plataforma de red social Facebook, al señor Johanni Cepeda, encargado de sistemas y comunicación de Russi golf LTDA. A continuación, se evidencia el formato de constancia de la capacitación que se realizó en la ilustración 29.

Ilustración 25 Formato de Capacitación

	Formato de Capacitación		Código: FR-CR
			Versión: 01
			Fecha: 10-12-2017
			Página: 1 de 1
Nombre del Cargo:	Sistemas y Comunicación		
Nombre de la persona que impartió la capacitación:	Joan Sebastian Jurado		
Fecha de la Capacitación:	14 de Diciembre de 2017		
Nombre de la persona que recibió Capacitación:	Johanni Cepeda		
Descripción:			
Se realizó capacitación en la creación y manejo del fanpage de Russi Golf LTDA en Facebook.			
Comentarios:			
Se recibió instructivo y capacitación administración de redes. Estoy conforme con la capacitación recibida.			
 Firma Persona que impartió la Capacitación		 Firma Persona que recibió la Capacitación	

Fuente: elaboración propia del autor.

4.7. Capacitación en el portafolio de productos para el personal administrativo de Russi Golf LTDA.

Con el fin de incluir a todas las personas que conforman el equipo de trabajo de la empresa Russi Golf LTDA y así mismo mejorar el servicio al cliente del Pro Shop y la Academia de Golf, se propone el desarrollo de capacitaciones para el conocimiento del portafolio de productos de golf que ofrece el mismo.

4.8. Indicadores de Gestión propuestos para la evaluación de resultados del plan de acción estratégico

Finalmente, se proponen indicadores de gestión con el fin de evaluar los resultados de cada una de las actividades propuestas en el plan de acción estratégico para la empresa Russi Golf LTDA. A continuación, se determinarán los siguientes indicadores que permitirán comparar los resultados y redefinir objetivos por cada una de las actividades.

4.8.1. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR se define teóricamente como una herramienta para medir la rentabilidad de una inversión, la cual se expone por medio de un porcentaje de beneficio o pérdida. Por otro lado, este indicador de gestión complementa el Valor Presente Neto o VPN, con el fin de establecer la efectividad que tienen las actividades realizados en el marco de un plan de acción estratégico.

En el presente proyecto se utilizó para evaluar la inversión realizada en la campaña publicitaria de Facebook. A continuación, se expone la siguiente Ilustración de un flujo de fondo para evaluar la TIR.

Ilustración 272 Flujo de Fondo de la Inversión

Flujo de Fondos Inversión Campaña Publicitaria Facebook															
Inversión Fija	\$. 56.000	Por 14 días													
		Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7	Día 8	Día 9	Día 10	Día 11	Día 12	Día 13	Día 14
Ventas Obtenidas			\$ 464.000		\$ 158.000		\$ 464.000			\$ 95.000		\$ 50.000			
Flujo de fondo final de cada periodo	-\$ 56.000	\$ 0	\$ 464.000	\$ 0	\$ 158.000	\$ 0	\$ 464.000		\$ 0	\$ 95.000	\$ 0	\$ 50.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0

TIR	195,31%
------------	---------

Fuente: elaboración propia del autor.

Tomando como referencias la anterior ilustración del flujo de fondos de la inversión, la cual tuvo una duración de 14 días contando con un valor de \$56.000 de inversión, se obtuvo una TIR del 195% como resultado.

Lo anterior, se debe a que se realizó una inversión mínima a comparación con el retorno recibido el cual fue de \$1.231.000 pesos aproximadamente. Por ello, es posible definir que hubo una efectividad del 100% sobre la inversión realizada.

4.8.2. Valor Presente Neto (VPN)

El VPN es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un flujo de fondos, originado por una inversión. Sin embargo, este indicador determina si una inversión cumple con el objetivo básico financiero de maximizar la inversión, ya que siendo positivo significará que el valor tendrá un incremento equivalente al monto del VPN. Por esta razón, este indicador es de gran importancia en la toma de decisiones y evaluación de cada actividad propuesta dentro del plan de acción estratégico.

Como referencia, se tendrá en cuenta nuevamente la evaluación realizada con base a la inversión en la campaña publicitaria en redes.

Ilustración 33 Flujo de Fondo de la Inversión y Calculo VPN

Flujo de Fondos Inversión Campaña Publicitaria Facebook															
Inversión Fija	\$ 56.000	Por 14 días													
		Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7	Día 8	Día 9	Día 10	Día 11	Día 12	Día 13	Día 14
Ventas Obtenidas			\$ 464.000		\$ 158.000		\$ 464.000			\$ 95.000		\$ 50.000			
Flujo de fondo final de cada periodo	\$ -56.000	\$ 0	\$ 464.000	\$ 0	\$ 158.000	\$ 0	\$ 464.000		\$ 0	\$ 95.000	\$ 0	\$ 50.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0

Cálculo VPN	
VPN Día 1 al Día 14	\$ 1.231.000
Inversión inicial Día 0	\$ -56.000
Valor Presente Neto del proyecto	\$ 1.175.000

Fuente: elaboración propia del autor.

Tomando como evidencia la anterior ilustración del cálculo del VPN, la cual expone nuevamente los 14 días de la inversión realizada, por lo cual se toma el valor total de las ventas obtenidas para determinar el Valor Presente del día 1 al día 14 y el valor total de la inversión realizada para obtener como resultado el Valor Presente Neto de la inversión que fue de \$ 1.176.000.

Por lo anterior, se puede evidenciar que dado a la mínima inversión realizada en esta actividad se obtuvo una utilidad mayor y positiva para la aceptación de esta actividad realizada.

4.8.3. Retorno a la Inversión (ROI)

El retorno a la inversión más conocido como ROI, es una razón financiera que compara el beneficio obtenido en relación con la inversión realizada en la campaña. Este indicador permite analizar el rendimiento de una actividad determinada desde el punto de vista financiero para determinar su efectividad.

Para su cálculo, se tuvo en cuenta la siguiente fórmula para determinar el beneficio en relación a la inversión realizada en la campaña del *Fanpage* en Facebook.

Ilustración 34 Calculo ROI

$$\text{Margen Sobre Ventas} = \frac{1.231.000}{5} = 246.200$$

$$\text{Rotación de Activos} = \frac{1.231.000}{50.000.000} = 0,02$$

$$\text{Retorno a la Inversión (ROI)} = 246.200 \times 0,02 = 60,61$$

Fuente: elaboración propia del autor.

Como se puede evidenciar, el ROI fue del 60%, lo que indica que se obtuvo un buen retorno con respecto a la inversión realizada que como se ha manifestado fue baja por lo cual se ha visto el beneficio calculado mediante los indicadores de gestión propuestos.

CONCLUSIONES

- El objetivo del presente proyecto consistía en un plan de acción estratégico para el mejoramiento relacional de la empresa Russi Golf LTDA, en el desarrollo de sus clientes y la penetración de mercado en donde este no tenía presencia. Los resultados al terminar el periodo de aplicación parcial del plan de acción arrojaron un aumento del 76% de clientes conectados por medio de redes con la empresa y logrando así entrar al mercado de Bogotá donde actualmente solo se tenía un cliente mayorista.
- La empresa logró aplicar estrategias de marketing digital por medio de plataformas de redes sociales que fueron percibidas y aceptadas por los clientes evidenciando un 100% de efectividad y logrando obtener visibilidad en mercados como Bogotá y Medellín donde Russi Golf LTDA no tenía presencia.
- Por medio del análisis de la matriz DOFA, se evidenció que la empresa objeto de estudio cuenta con un 40% de oportunidades con respecto al mercado actual, este porcentaje representa el nivel de probabilidad de crecimiento potencial para expandirse y explorar nuevos mercados a través del uso del internet y plataformas de redes sociales.
- Se evidencia la necesidad de delegar a los colaboradores funciones en cuanto a la administración de ventas y procesos logísticos, con el objetivo de optimizar el área de mercadeo y mejorar la relación con los clientes.

RECOMENDACIONES

- Es importante continuar con la implementación de las actividades que hacen parte del plan de acción estratégico para el desarrollo de clientes que incentiven la compra de artículos de Golf y así mismo optimizar las ventas de la empresa.
- Se evidenció la necesidad de implementar estrategias de marketing y marketing digital para el desarrollo constante de sus clientes por medio de la comunicación, contando con el apoyo de un colaborador encargado del manejo de redes y comunicaciones.
- Se recomienda continuar con el manejo y desarrollo de campañas publicitarias en plataformas de redes sociales como Facebook, logrando así una comunicación efectiva con clientes, incentivando la compra de productos y la captación de clientes potenciales en mercados inexplorados.
- Es conveniente realizar capacitaciones periódicamente al personal que pertenece a Russi Golf LTDA y la Academia de Golf con respecto al portafolio de productos, generando así en los clientes una experiencia memorable y seguridad a partir del conocimiento de los productos y la asesoría de todo el personal para garantizar la calidad de un buen servicio al cliente.

BIBLIOGRAFIA

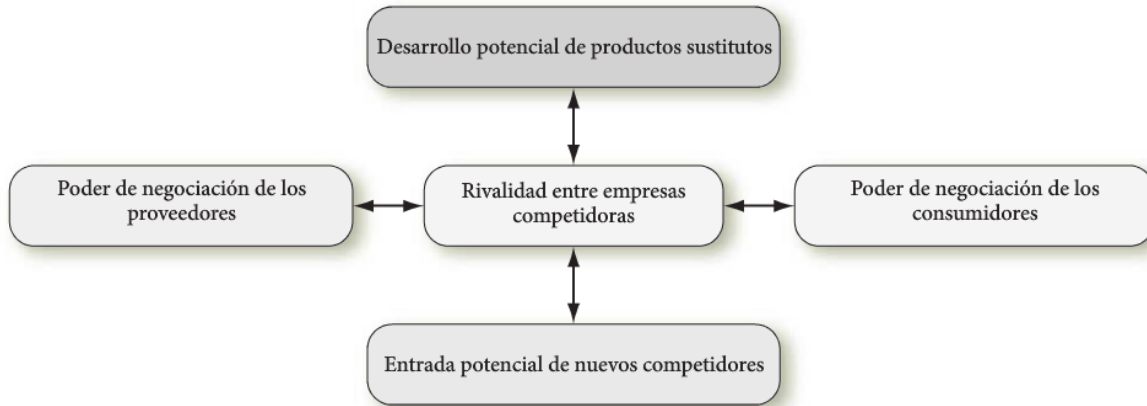
- LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico, 2000, pág. 454.
 - MUÑOZ, Francisco. “Benchmarking y marketing estratégico de ciudades” Universidad de granada. Septiembre 2003. Pág. 26.
 - DAVID, Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, Decimocuarta Edición, 2013, pág. 77.
 - PORTER, Michael. Ventaja competitiva. 1985, pág. 85.
 - PORTER, Michael. Ser competitivo, Edición actualizada y aumentada, 2009, pág. 42.
 - BLANK, Steve. The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win, Pág. 150.
 - KOTLER, Philip y Armstrong Gary. Fundamentos de Marketing. 6° Edición. México: Ed. Pearson Prentice Hall. 2003. Pág. 189.
 - GULTINAN, Joseph. Gerencia de marketing. 1998, Pág. 175.
 - MUNUERA, José Luis. Estrategias de marketing, un enfoque basado en el proceso de dirección. 2007. Pág. 31.
 - VAN HORNE, James. Fundamentos de administración financiera. Pág.46.
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. Tercera edición, 2003, pág., 21.
- ANTONOAIIE, Victor. “External market penetration for companies in the wood industry” Trabajo de grado (Phd. Department of Marketing) Transilvania University, Brasov, Romania 2013.
 - BRINDHA, S. “A study on market potential of rural banking among customers in Pollachi” Trabajo de grado (Institute of Management), Damodaran College of Cience, Coimbatore, India 2014.

- CASTELLANOS VARGAS, Jennyfer. “El servicio al cliente: una estrategia para competir en mercados globales” Trabajo de grado (Especialización en Gerencia de Comercio Internacional), Universidad Militar Nueva Granada, Colombia 2013.
- POSADA VELEZ, Sebastián. “Posibilidad de penetración al mercado colombiano con alimentos funcionales.” Trabajo de grado (Magister en ciencias de alimentación) Ingeniería Administrativa, Escuela de Ingeniería de Antioquia. Colombia, 2012.
- MALDONADO OSPINA, María Alejandra. “Diseño de un plan de marketing para la empresa Pierre Luí” Trabajo de grado (Pregrado Administración de empresas modalidad Dual) Universidad Autónoma de Bucaramanga. Colombia, 2016.
- ARIAS TORRES, Johan Sebastián. “Plan de ventas para la empresa avícola Mascricollo S.A.S” Trabajo de grado (Pregrado Administración de empresas modalidad Dual) Universidad Autónoma de Bucaramanga. Colombia, 2016.
- PYME. [En línea] “Análisis situacional de un plan estratégico de marketing” [Fecha de consulta: 20 de marzo de 2017] Disponible en < pyme.lavoztx.com/un-analisis-situacional-de-un-plan-estrategico-de-marketing-4354.html>.
- REPOSITORIO DE LA UNIVERSIDAD DE FUERZAS ARMADAS ESPECIALES [En línea] “Capitulo 2, Análisis Situacional” [Fecha de consulta: 11 de mayo de 2017] Disponible en <<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1154/2/T-ESPE-021513-2.pdf>>.
- GESTIONANDO EMPRESAS [En línea] “Análisis Externo” [Fecha de consulta: 10 de mayo de 2017] Disponible en <<http://gestionando-empresas.blogspot.com.co/2010/09/analisis-externo.html>>.
- EMPRENDICES. [En línea] “Análisis PESTEL, planeación estratégica” [Fecha de consulta: 11 de mayo de 2017] Disponible en <<https://www.emprendices.co/analisis-pestel-herramienta-planeacion-estrategica/>>.
- MENENE, Luis Miguel. [En línea]. Benchmarking: Definiciones, aplicaciones, tipos y fases del proceso. [Fecha de consulta: 24, mayo de 2017]. Disponible en: <

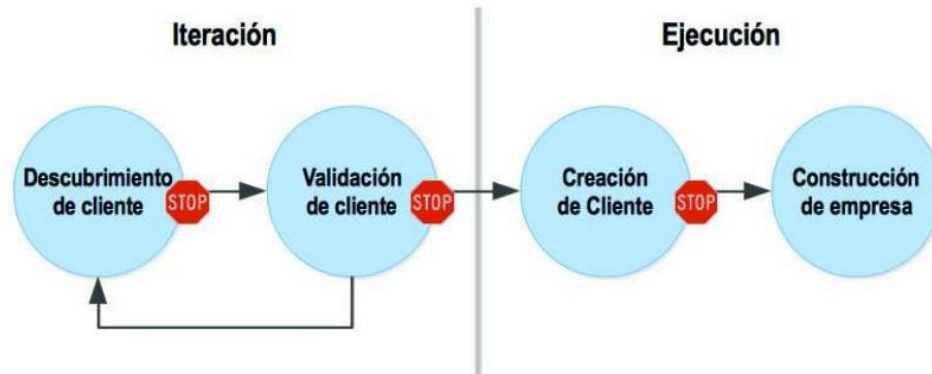
<https://luismiguelmanene.wordpress.com/2011/04/15/benchmarkingdefiniciones-aplicaciones-tipos-y-fases-del-proceso/> >.

- PLANEST. [En línea]. Matriz del Perfil Competitivo. [Fecha de consulta: 18, mayo de 2017]. Disponible en: < <https://planest.wordpress.com/2009/06/09/matriz-del-perfil-competitivo-mpc/>>.
- Liderazgo y Mercadeo. [En línea]. Comportamiento al consumidor. [Fecha de consulta: 24, marzo de 2017]. Disponible en: <http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo_tema.asp?id=52>.
- La cultura del marketing [En línea]. El Plan de Acción. [Fecha de consulta: 26, marzo de 2017]. Disponible en: < laculturadelmarketing.com/plan-de-marketing-ix-el-plan-de-accion/ >.
- SILVA, David Alejandro. [En línea]. Teoría de los indicadores de gestión y su aplicación práctica. [Fecha de consulta: 26, marzo de 2017]. Disponible en: <http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2_29.pdf>.
- Pinto Molina, María. [En línea] Introducción al análisis documental y sus niveles: el análisis de contenido. Disponible en:<[http://www.anabad.org/boletinpdf/pdf/XXXIX\(1989\)_2_323.pdf](http://www.anabad.org/boletinpdf/pdf/XXXIX(1989)_2_323.pdf)>.
- Recolección de datos. [En línea] Técnicas de recolección de datos. [Fecha de consulta: 28 de Marzo de 2017] Disponible en: < <http://recodatos.blogspot.com.co/2009/05/tecnicas-de-recoleccion-de-datos.html>>.

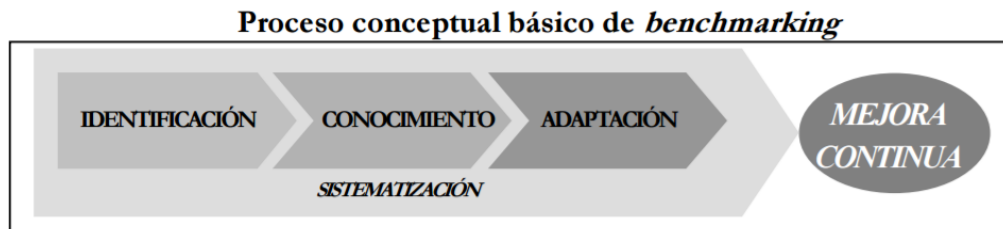
ANEXOS



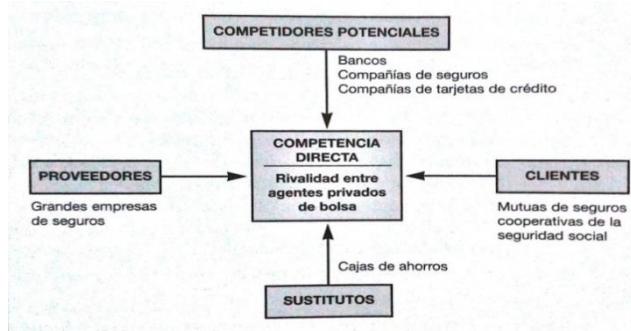
Anexo 1 Cinco fuerzas de Porter



Anexo 2 Proceso de desarrollo de clientes



Anexo 3 Proceso Conceptual Básico de Benchmarking



Anexo 4 Análisis de competencia

$$VPN = \frac{FE_t}{(1+i)^t}$$

donde:

- VPN = Valor Presente Neto del proyecto
- FE = Flujo de Efectivo en el periodo *t*
- i* = Tasa de interés o costo de oportunidad
- t* = Periodo

Anexo 5 Formula Valor Presente Neto

$$ROI = \frac{(\text{ingresos} - \text{inversión})}{\text{inversión}} \times 100$$

Anexo 6 Formula retorno de la inversión

Buen día, mi nombre es Juan Sebastián Jurado, soy estudiante de la “UNAB”, me encuentro realizando la siguiente encuesta, la información suministrada será usada para fines académicos y es de carácter confidencial.

1. ¿Podría indicar su rango de edad:

- Menor de 18 años
- 18 a 25 años
- 26 a 30 años
- Mayor de 30 años

1. Indique su tipo de sexo: F ____ M ____

2. ¿Cuál es su estado Civil:

- Soltero
- Casado
- Divorciado
- Viudo
- Unión Libre

3. ¿Qué ocupación tiene?

- Estudiante
- Independiente
- Empleado
- Pensionado
- Otra: _____

4. ¿Usted practica o juega golf?
- Si
 - No

() Si la respuesta es No, por favor pase a la pregunta #10*

5. ¿Con que frecuencia practica o juega golf?
- Una vez por semana
 - Más de 1 vez por semana
 - Diariamente
 - Una vez al mes
 - Una vez cada 6 meses
 - Una vez al año
6. ¿Cuál considera que es su nivel de juego?
- Principiante
 - Aficionado
 - Profesional
7. ¿Toma Clases de Golf?
- Si
 - No ¿Por qué? _____

**Si la respuesta es (NO) pase a la pregunta #9*

8. ¿Cuál es su motivación a la hora de tomar clases de golf?
- Aprendizaje
 - Competencia
 - Hobbies
 - Práctica profesional
 - Otra: _____
9. ¿Compra usted artículos de golf?
- Si ¿Por qué?: _____
 - No ¿Por qué?: _____

**Si la respuesta es (NO) pase a la pregunta #10 y si es (SI) pase a la pregunta #11*

10. ¿Compra usted artículos deportivos?
- Si
 - No ¿Por qué?: _____

**Si la respuesta es (NO) Finalice la encuesta.*

11. ¿A la hora de comprar artículos de golf que marca prefiere?
- Callaway
 - Taylormade
 - Nike
 - Titleist
 - Otra: _____
12. ¿Qué lo motiva a comprar esta marca?
- Precio
 - Calidad
 - Facilidad Acceso
 - Garantía
 - Otra: _____
13. ¿Especifique por qué medio acostumbra a comprar sus artículos deportivos?
- Tienda Deportiva
 - Internet
 - Otros: _____

() Si la respuesta es tienda deportiva u otros, por favor pase a la pregunta #16*

14. ¿Si usted realiza compras por internet, mencione un sitio web que utilice para realizar sus compras?
- Amazon
 - Zappos
 - Ebay
 - Dafiti
 - MercadoLibre
 - OLX
 - Otro: _____
15. ¿Qué beneficios ve usted en realizar las compras por este sitio web?
- Precio
 - Facilidad de pago
 - Garantía
 - Variedad
 - Ofertas
 - Otro: _____
16. ¿Qué beneficios ve usted en realizar las compras en una tienda deportiva u otro?
- Precio
 - Facilidad de pago

- Garantía
 - Variedad
 - Ofertas
 - Otro: _____
17. ¿Especifique un valor promedio por compra de artículos deportivos/ golf?
- 10.000 a 50.000 Pesos
 - 60.000 a 100.000 Pesos
 - 200.000 a 500.000 Pesos
 - 600.000 a 1'000.000 Pesos
 - Más de 1'000.000 Pesos
18. ¿Con qué frecuencia compra artículos deportivos/golf?
- Una vez por semana
 - Más de una vez por semana
 - Diariamente
 - Una vez al mes
 - Una vez cada 6 meses
 - Una vez al año
19. ¿Especifique cuál es el artículo deportivo/golf que más compra?
- Zapatos
 - Gorras
 - Ropa
 - Bolas
 - Palos
 - Accesorios
 - Otros: _____.

¡GRACIAS POR SU TIEMPO!

Anexo 7 Cuestionario

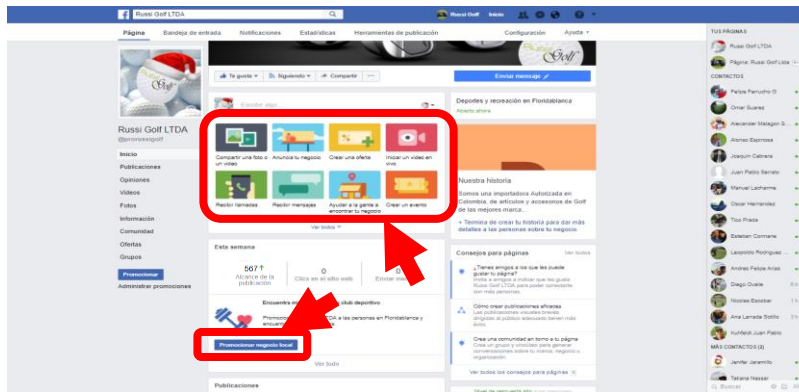


Anexo 8 Capacitación en productos y accesorios

Creación de una nueva publicación

Para la creación de una nueva campaña publicitaria en *Facebook*, es necesario ingresar primeramente a nuestro sitio oficial o *Fanpage*. Para llegar a la pantalla principal del *Fanpage*, donde nos muestra diferentes opciones y tipos de publicaciones que se pueden crear, como se puede observar a continuación en la ilustración 26, donde para promocionar un negocio se hace clic en la opción que dice *promocionar negocio local*.

Ilustración 28 Página principal Fanpage



Fuente: Pantallazo tomado del *Fanpage* de Facebook Russi Golf LTDA [En línea]. Disponible en <<https://www.facebook.com/prorussigolf/>>

Luego de hacer clic en *promocionar negocio local*, aparecerá una ventana emergente la cual muestra las opciones de la publicación que se va a generar. Este brinda la opción de seleccionar el público objetivo, que puede ser seleccionado desde un área geográfica específica, como decir población de Bucaramanga, por ejemplo. Así mismo permite realizar una segmentación en la población seleccionada, según gustos, intereses y preferencias usando palabras claves como “golf” o “Camilo Villegas”, también permite segmentar según datos demográficos como lo son la edad y el sexo.

Ya habiendo seleccionado el área geográfica donde se quiere que esta publicación llegue, su población objetivo, con las palabras claves, es posible adicionar a la publicación una imagen atractiva o que sea alusiva a lo que se quiere que el público vea en la publicación y que sean alcanzados por la misma. También es necesario agregar una breve descripción o mensaje que informe al público sobre lo publicado. Adicional a estas otras opciones Facebook brinda la alternativa de agregar un botón para direccionar al público a cómo llegar a la tienda o lugar, enviar un mensaje, o a ser contactado por la empresa. Esto se puede evidenciar en la siguiente ilustración.

Ilustración 29 Personalización de una Publicación

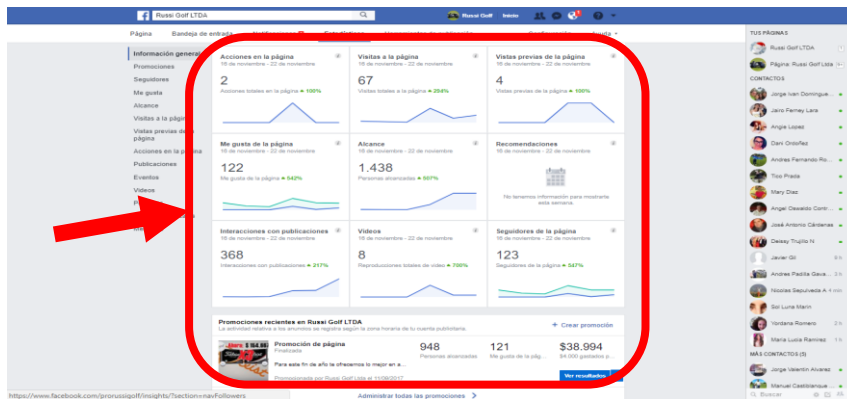


Fuente: Pantallazo tomado del *Fanpage* de Facebook Russi Golf LTDA [En línea]. Disponible en <https://www.facebook.com/prorussigolf/>

Así mismo es de gran importancia definir el tiempo en el cual esta publicación va estar en circulación y el presupuesto a invertir en la misma. Ya que esta plataforma de Facebook, siendo una gran base de datos, da la alternativa que dependiendo al monto que se invierta en la publicación estima un número de posibles personas a ser alcanzadas por la misma. Esta herramienta también ya tiene predeterminada unas duraciones que varían entre 7, 14 y 28 días, pero es posible definir la duración en 1 o más días haciendo clic en la opción de “*publicar este anuncio hasta*”. Por último esta la opción de pago, en donde los métodos de pago son solo a través de tarjeta de crédito o tarjeta de débito de los convenios *MasterCard* o *Visa*.

Una vez lanzada y aprobada la campaña para ser publicada, es muy importante estar al tanto de los resultados que se van obteniendo por medio de la misma. *Facebook* dentro del *Fanpage* ofrece diferentes opciones como lo son, administrar publicaciones, revisar la bandeja de mensajes, un listado de notificaciones, pero la de mayor relevancia es la opción ***Estadísticas***, ya que en esta opción se puede observar un despliegue de cada una de los factores que evalúan el rendimiento de la publicación, desde el alcance que tiene esta, lo que significa el número de personas a las que la publicación le apareció en su pantalla, otra es las interacciones que realizaron con mi publicación, si hicieron clic en la misma y fueron dirigidos al *Fanpage*. Otro factor relevante es los “*Me gusta*”, ya que estos permiten identificar que las personas fueron atraídas por el contenido y que son importantes de tener en cuenta cuando publique para enfocarme en ellos y continuar con el análisis que permita optimizar los contenidos que se publican. A continuación, se evidencia la ilustración 28, donde se muestra el despliegue de analíticas y estadísticas.

Ilustración 30 Estadísticas y Analítica de Facebook



Fuente: Pantallazo tomado del *Fanpage* de Facebook Russi Golf LTDA [En línea]. Disponible en <<https://www.facebook.com/prorussigolf/>>

Finalmente, se recomienda diariamente dedicar al Fanpage aproximadamente dos horas al día revisando así la actividad que este espacio va teniendo, revisar si existen mensajes de personas que realizan contacto con la empresa a través del *Messenger*, analizar las estadísticas de las publicaciones subidas y por último mantener constantemente contenidos diversos para no saturar a los usuarios con publicaciones repetitivas.

Anexo 9 Guía para creación de publicaciones en Facebook