



**Escuela de Administración**

**La Eficiencia en los Procesos de Ventas Retail de Artículos Deportivos, a través de las  
Habilidades Blandas: Estudio de Caso Decathlon Colombia**

**Trabajo de grado para optar al Título de Magister en Administración (MBA)**

**Elaborado por:  
Cristian Alejandro Méndez Gómez**

**Bogotá, D.C.,  
2023**



**Universidad del  
Rosario**

**Escuela de Administración**

**La Eficiencia en los Procesos de Ventas Retail de Artículos Deportivos, a través de las  
Habilidades Blandas: Estudio de Caso Decathlon Colombia**

**Trabajo de grado para optar al Título de Magister en Administración (MBA)**

**Elaborado por:**

**Cristian Alejandro Méndez Gómez**

**Directora:**

**Dra. Liliana Patricia Martínez Quimbaya**

**Maestría en Administración (MBA)**

***Graduate School of Business (Rosario GSB)***

**10 de Agosto de 2023**

**Bogotá, D.C., Colombia**

**2023**

## **Dedicatoria**

*En primer lugar, a mi familia, por la paciencia y cariño con la que aguardaron las muchas horas que sacrifiqué y que no pude compartir con ellos para completar mi sueño académico. Y a mis allegados que no han dejado de creer en mí y que me han apoyado siempre.*

*Con muchísimo cariño,*

***Cristian Alejandro.***

## **Agradecimientos**

Mi sincero agradecimiento a la Universidad del Rosario, en especial a mi asesora de tesis por su dedicación y profesional orientación, por sus grandes aportes académicos para mi formación profesional, de igual manera a las directivas de Decathlon Colombia S.A.S. quienes facilitaron el proceder de este proyecto de investigación.

## Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	8
Lista de Figuras .....	9
Lista de Anexos .....	10
Resumen .....	11
Abstract.....	13
Glosario .....	14
Introducción.....	12
1. Elementos preliminares .....	15
1.1. Descripción del problema y justificación .....	15
1.2. Método.....	16
1.2.1. Problema primario .....	80
1.2.1.1. Síntomas.....	80
1.2.1.2. Prueba.....	81
1.3. Elementos conceptuales.....	16
1.3.1. Las Habilidades Blandas .....	18
1.3.2. Habilidades sociales .....	19
1.3.3. Lista de Chequeo de Habilidades Sociales de Goldstein.....	21
1.3.4. La motivación en las organizaciones.....	22
1.3.5. Desempeño en las organizaciones .....	25
2. Situación actual. ....	27
2.1. Entorno Económico. ....	27
2.2. Contexto Político y legal.....	34
3. Industria.....	42

3.1.	Factores político-legales-sociales. ....	42
3.2.	Entorno Económico .....	42
3.2.1.	Sector Retail .....	46
4.	Marco Contextual.....	48
4.1.	Clasificación. ....	51
4.2.	Tecnología.....	52
4.3.	Objetivos.....	53
4.4.	Filosofía de la gestión.....	57
4.5.	Estructura.....	59
4.6.	La cultura .....	64
4.7.	Fortalezas y debilidades.....	65
5.	Programa de gestión.....	67
5.1.	Objetivos.....	67
5.2.	Restricciones.....	67
5.3.	Fortalezas.....	68
5.4.	Debilidades.....	68
5.5.	Mercado objetivo (s).....	69
5.6.	Consideraciones del producto y/o servicio.....	69
5.7.	Consideraciones de promoción.....	69
5.8.	Consideraciones del canal de distribución.....	71
5.9.	Información y consideraciones de investigación.....	72
5.10.	Capacidades gerenciales.....	73
6.	Supuestos de la situación actual .....	77
7.	Resultados .....	78

7.1.1. Problema (s) secundario (s).....	80
7.1.1.1. Síntomas.....	81
7.1.1.2. Prueba.....	82
8. Alternativas .....	87
8.1. Alternativa 1. ....	87
8.1.1. Fortalezas y beneficios.....	88
8.1.1.1. Debilidades y costes. ....	88
9.Decisión e Implementación .....	89
Conclusiones.....	89
Referencias .....	91
Anexos .....	96

## Lista de Tablas

Tabla 1. Resumen de contextos políticos y legales que inciden en la organización .....	34
Tabla 2. Caracterización sociodemográfica.....	78

## Lista de Figuras

Figura 1. Tamaño mundial de ropa deportiva.....	28
Figura 2. Tamaño del mercado Colombia .....	29
Figura 3 Participación porcentual producción productos asociados al deporte, en la producción nacional. 2014 – 2020.....	30
Figura 4 Porcentaje personas que han realizado actividad física para sentirse mejor. Julio 2020 - abril 2022.....	31
Figura 5 Compra online artículos deportivos .....	32
Figura 6 Preferencia instrumento de compra online.....	33
Figura 7 Líderes en ventas Colombia Millones de Pesos .....	43
Figura 8 Líderes en ventas mundial Millones de Euros .....	44
Figura 9. Habilidades sociales .....	79
Figura 10. Habilidades específicas .....	80
Figura 11. Volumen ventas Fontanar .....	83
Figura 12. Volumen de ventas Colina .....	83

**Lista de Anexos**

Anexo 1. Entrevista .....96

*Declaración de autonomía:* Incluir una hoja aparte con la siguiente declaración, firmada por el autor de tesis de maestría: “Declaro bajo gravedad de juramento, que he escrito la presente tesis de maestría por mi propia cuenta, y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que esta tesis de maestría no ha sido entregada a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación”.

*Declaración de exoneración de responsabilidad:* “Declaro(amos) que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su(s) autor(es). La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él”.

## Resumen

La formación del capital humano se reconoce como un pilar dentro de los planes estratégicos de las organizaciones en los últimos años, maximizando las aptitudes y actitudes de los trabajadores desde la formación profesional y posgradual. Adicionalmente se están reconociendo como factores relevantes en los equipos de trabajo, el fortalecimiento de las habilidades blandas, las cuales permiten mejoras significativas en el desarrollo de la comunicación intergrupala y en la eficiencia y rendimiento de los procesos de ventas, en los cuales se vincula la formación y el desarrollo del personal, como instrumento principal de la estrategia comercial. Este es el caso de la empresa de retail Decathlon Colombia, en el cual a través del desarrollo de habilidades blandas de los equipos comerciales, se logran obtener los resultados propuestos en la planificación. En el presente proyecto se tiene como intención principal analizar ese modelo de gestión organizacional y evidenciar bajo una metodología cuantitativa, las habilidades sociales y específicas que caracterizan el modelo de negocio comercial de las tiendas Decathlon Colombia y que le ha permitido tener resultados de eficiencia y rentabilidad a lo largo de su ciclo de vida en el país. Bajo este estudio se reafirma que otorgarle una relevancia estratégica a la caracterización de habilidades blandas dentro de los equipos de trabajo, principalmente en los aspectos de formación y desarrollo del personal, no solo permite una proyección y crecimiento del empleado a nivel personal y profesional, sino que también permite el cumplimiento de los objetivos comerciales y posicionamiento dentro del segmento de mercado.

**Palabras Clave:** Habilidades blandas; Retail, cultura empresarial; KPI's; Entrenamiento y desarrollo.

### **Abstract**

The formation of human capital is recognized as a pillar within the strategic plans of organizations in recent years, maximizing the skills and attitudes of workers from professional and postgraduate training. Additionally, the strengthening of soft skills is being recognized as relevant factors in work teams, which allow significant improvements in the development of intergroup communication and in the efficiency and performance of sales processes, in which training and staff development are linked, as the main instrument of the commercial strategy. This is the case of the retail company Decathlon Colombia, in which through the development of soft skills of the commercial teams, the proposed results in the planning are obtained. In this project, the main intention is to analyze this organizational management model and to evidence, under a quantitative methodology, the social and specific skills that characterize the commercial business model of Decathlon Colombia stores and that has allowed it to have efficiency and profitability results throughout its life cycle in the country. This study reaffirms that giving strategic relevance to the characterization of soft skills within work teams, mainly in the aspects of training and staff development, not only allows a projection and growth of the employee at a personal and professional level, but also allows the fulfillment of commercial objectives and positioning within the market segment.

**Keywords:** Soft skills; Retail; corporate culture; KPI's; Training and development.

## Glosario

***Soft skills o habilidades blandas:*** características de personalidad, difíciles de desarrollar, y de amplio alcance; se divide en competencias personales que se refieren a uno mismo, incluyen la conciencia emocional, la autoestima y la seguridad en uno mismo y competencias sociales que se refieren a los demás incluye la motivación orientada a objetivos, el compromiso y el optimismo.

***Retail:*** es un tipo de comercio que se caracteriza por vender al por menor y de manera directa productos a clientes finales para su consumo y no para revender. Este tipo de negocios tienen como objetivo vender a múltiples clientes un stock que es masivo.

***KPI's:*** siglas en inglés, de Key Performance Indicator, cuyo significado vendría a ser Indicador Clave de Desempeño, hace referencia a una serie de métricas que se utilizan para sintetizar la información sobre la eficacia y productividad de las acciones que se lleven a cabo en un negocio con el fin de poder tomar decisiones y determinar aquellas que han sido más efectivas a la hora de cumplir con los objetivos marcados en un proceso o proyecto concreto.

***Eficiencia:*** la noción de eficiencia tiene su origen en el término latino *efficientia* y se refiere a la capacidad de contar con algo o alguien para obtener un resultado, de esta manera el concepto suele ser equiparado con el de fortaleza o el de acción. La eficiencia esta vinculada entonces a la ocupación de medios disponibles de forma racional para llegar a su meta. Se trata de esta forma de capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anticipación en el menor tiempo posible y con la menor cantidad posible de recursos, lo que implica la optimización.

**Mejoramiento continuo:** el mejoramiento continuo o garantía de calidad puede describirse como la atención continua, estructurada y sistemática a la calidad en términos tanto de su mantenimiento como mejora.

**Comercio:** Se define al comercio como la actividad económica que consiste en la transferencia e intercambio de bienes y servicios entre personas o entre entidades en la economía. Así mismo se reconoce como el conjunto de acciones y estrategias que desarrollan las empresas para poner en marcha la venta de un producto y consumidor final pueda adquirirlo.

## Introducción

Como lo describía uno de los autores de la psicología empresarial del capital humano Dimitri Weiss en el 2015, el estudio de la interrelación entre acumulación de capital humano, formación y productividad tiene una larga tradición económica (Weiss, 2015) En la que, relacionado con los trabajadores, la capacitación en el trabajo es el componente básico del proceso de acumulación de capital humano. De hecho, casi la mitad del capital humano que los individuos acumulan a lo largo de su vida está asociada con inversiones y actividades relacionadas con el trabajo (Heckman, 1998). Sin embargo, recientemente la literatura económica se centró no solo en los conocimientos y experiencia del trabajador sino el capital acumulado en el desarrollo de las habilidades como impulsores subyacentes clave del proceso de acumulación de capital humano. Durante la última década, un creciente cuerpo de investigación ha documentado el papel esencial de las habilidades socioemocionales, comúnmente conocidas como habilidades "blandas", como determinantes de la productividad del mercado laboral, tanto a nivel individual como agregado (Heckman et al, 2018). Estos incluyen dimensiones como la comunicación, el trabajo en equipo y la planificación y organización, entre otras. Esto ha despertado un nuevo interés en los efectos de los programas de capacitación en el trabajo, ya que, en principio, afectan los resultados del mercado laboral a través del desarrollo de habilidades (Bassanini, et. al. 2005).

Funcionalmente, las organizaciones crean flujos de información y establecen particulares formas de relación, tanto en su interior como con otras compañías. Los flujos de información permiten la integración e interrelación organizacional, surgiendo sistemas de autoridad y control, estrategias de planeación y mecanismos para la toma de decisiones, definiendo de esta forma roles, y también sistemas de comunicación formal e informal y dentro de este contexto dinámico se presentan las habilidades blandas.

Las habilidades blandas interactúan en las organizaciones adaptando la gestión del equipo humano a los componentes básicos de desarrollo organizacional de una parte, a la estructura y por otra a los flujos de información. Fruto de la combinación de estas dos dimensiones se estructuran diferentes esquemas organizacionales introduciendo la división y especialización del trabajo, demandando procesos de coordinación y convergencia (Chi y Acosta, 2023). Las soft skills o habilidades blandas, reflejaron su primer análisis como parte de la dinámica organizacional en el ejército de Estados Unidos en los años 60's, para 1972 se plantea la necesidad de identificar ese conjunto de habilidades adicionales que se requerían para operar máquinas de manera adecuada, no solo considerando el procedimiento en sí mismo, sino asociando el personal con la responsabilidad propia y habilidades que describían una mayor productividad. Desde este momento se reconocen las habilidades blandas como habilidades que pueden aplicarse en diferentes entornos laborales (Matteson, 2016).

En este sentido las habilidades blandas han demostrado tener una gran relevancia en el incremento de la productividad, para el caso del sector retail, hay un caso de estudio (Prada et al., 2019), el cual usando un diseño metodológico experimental, reconoce que una intervención a favor de las habilidades blandas en los trabajadores de América Latina, específicamente relacionadas con la comunicación y la formación socio emocional, permite obtener como resultados un incremento del 11% en la capacidad de venta de los colaboradores en esta área, lo que implica un incremento en el 12.1% en los ingresos operacionales. Así misma evidencia, el mayor cambio dentro de la fuerza de ventas generando interés y procesos de consulta por parte de los vendedores para la prestación de un servicio mucho más apropiado.

Decathlon Colombia compañía pionera en el diseño de modelos organizacionales fundamentados en la potenciación de las habilidades blandas, soporta de forma relevante el

proceso de ventas bajo estos pilares gestionando un proceso muy estructurado de reclutamiento y fortaleciendo los planes de formación de los equipos líderes o coaches, siendo estos elementos fundamentales para la generación de una trazabilidad en el manejo del capital humano, generando adecuadas relaciones sociales dentro del entorno y de misionalidad concreta.

De este modo, la presente investigación ofrece una justificación de la eficiencia del modelo de ventas en el negocio retail Decathlon Colombia, a través del fortalecimiento de las habilidades blandas y la promoción de la motivación laboral de su talento humano, mediante la formación y desarrollo en todos los niveles organizacionales que impactan el plan estratégico.

El presente proyecto es relevante en virtud de su orientación y estrategias de transformación del entorno empresarial a partir del aseguramiento de un entorno institucional que promueva la motivación laboral de su talento humano. La metodología para utilizar será cuantitativa, basada en el Método Delphi, consolidando un consenso frente a una problemática en común de las habilidades blandas y el proceso de mejoramiento del retail de productos deportivos.

Es importante resaltar que el método Delphi se reconoce como una herramienta que ocupa técnicas estructuradas y requiere un mediador, un cuestionario, el panel de expertos y la interacción. El mediador hará las rondas de preguntas a los expertos y recopilará las respuestas, para después de ello realizar un análisis y llegar a conclusiones claras. El proceso de comunicación con el grupo que va más allá de una lluvia de ideas, debido a lo cual es una parte medular que se concibe como un rol de mediador, quien se encargaría de realizar las preguntas fundamentales dirigidas al grupo de expertos. Por otro lado el test de Goldstein se reconoce como un medidor personal de las habilidades sociales comportándose como una autoprueba, diferenciado de esta manera el método Delphi.

## **1. Elementos preliminares**

### **1.1. Descripción del problema y justificación**

En la actualidad, las empresas necesitan perfiles profesionales, en todos sus niveles de la organización, capaces de dinamizar los procesos internos de los negocios para afrontar sus debilidades, y sacar partido de la experiencia acumulada de las organizaciones para adaptar los negocios a los nuevos hábitos de vida y de consumo. Un reto por asumir, tanto para las empresas como para los trabajadores, incluye la inversión en soluciones tecnológicas dedicadas a automatizar sus procesos de gestión, y la asunción de nuevas competencias vinculadas a lo digital y al entorno cambiante. En este sentido, se destacan competencias tales como: el conocimiento digital, la gestión de la información, la comunicación digital, el trabajo en red, el aprendizaje continuo, el liderazgo en red, la visión estratégica y la orientación al cliente.

Las tendencias actuales de gestión en las organizaciones como la de objeto de estudio, están permanentemente expuestas a sufrir cambios y transformaciones que hacen necesaria una alineación de las estrategias de ajuste y procesos administrativos con la identificación de acciones para la optimización del funcionamiento organizacional, y una gestión participativa de quienes integran el Recurso Humano, pues su participación permite aprovechar sus conocimientos y garantizar su mayor implicación en la consecución de los objetivos institucionales (Rodríguez, 2020). Se colige entonces que, la adecuada gestión y acompañamiento institucional contribuye con una mayor motivación de los miembros de la organización e interés en asumir un rol activo frente a su proceso de aprendizaje y entrenamiento, logrando así una mayor interacción en las relaciones de los líderes con sus equipos, otorgando una mayor calidad de los procesos de la organización.

Desde un enfoque laboral, resulta pertinente e ideal que los miembros de la organización constantemente logren la motivación en sus actividades en virtud del acompañamiento y apoyo de la organización que los contratan, con el fin de asumir una postura favorable en el desempeño de sus funciones. Teniendo en cuenta lo anterior, la presente investigación contribuye al análisis de la importancia de las habilidades blandas en el rendimiento de la tienda Retail Decathlon Colombia, estableciendo si estas habilidades aplicadas al talento humano contribuyen con la mejoría de los procesos de ventas y asimismo de los resultados comerciales idóneos para la estrategia organizacional.

## **1.2. Método**

La presente investigación se realiza bajo en el método cuantitativo que se reconoce como estructurado para la recopilación y análisis de información que se obtiene a través de diversas fuentes. El proceso propio de la investigación cuantitativa se lleva a cabo con el uso de herramientas estadísticas y matemáticas con el propósito de cuantificar el problema de investigación (Hernández, Méndez, & Baptista, 2017).

En cuanto a su uso en las empresas, la investigación cuantitativa puede ayudar a la mejora de productos y servicios o en la toma de decisiones exactas e informadas que ayuden a conseguir los objetivos establecidos. De manera general, en este caso se trata de aplicar una prueba cuyo resultado es cuantitativo, con la intención de producir datos y estadísticas concretas que guíen y de esta manera, obtener resultados estadísticos confiables.

## **1.3. Elementos conceptuales**

La eficiencia aportada por las habilidades blandas a la gestión organizacional ha sido analizada conceptualmente desde estudios como los de Ortega (2016) quien comienza por distinguir y

contrastar entre dos tipos de habilidades aprendidas: las habilidades cognitivas y las habilidades no cognitivas o blandas. En este sentido el desarrollo de las habilidades cognitivas le permiten al individuo estar en capacidad de interpretar, reflexionar, razonar, pensar de manera abstracta y asimilar ideas complejas, resolver problemas y generalizar de lo que se aprende, demostrando de este modo su amplitud de conocimiento, velocidad de su adquisición y la capacidad de dar sentido a una situación o de descifrar qué hacer en el contexto de un problema nuevo en el que aplique el conocimiento de contenidos específicos y habilidades de pensamiento de orden superior, el cual es fácilmente medible mediante pruebas de logro estandarizadas y calificaciones o indicadores de logro o de gestión.

Por contraste, Ortega (2016) refiere las habilidades no cognitivas con la capacidad del individuo de poder relacionarse con otros y consigo mismo, pudiendo comprender y manejar las emociones, establecer y lograr objetivos, tomar decisiones autónomas y confrontar situaciones adversas de forma creativa y constructiva.

Las habilidades blandas que han demostrado tener un mayor impacto son escucha, influencia y trabajo en equipo, debiéndose fortalecer las habilidades de responsabilidad y apoyo. Concluye además que en el contexto actual el mercado laboral observa y exige la presencia de habilidades blandas en sus profesionales, lo cual debería propiciar en la academia la articulación del currículo para que fortalezca las conductas asociadas a cada una de las habilidades blandas requeridas en el mercado laboral (Fuentes et al., 2021).

En el contexto empresarial de las organizaciones de ingeniería, se evidencia en la investigación de Neri & Hernández (2019) un gran énfasis en la formación de competencias técnicas y científicas dejando de lado la formación de habilidades interpersonales. La investigación concluye la falta de habilidades sociales y emocionales de los egresados de ingeniería, lo cual se

traduce en deficiencias en su capacidad de resolución de problemas, la falta de comunicación, de estrategias para el eficiente procesamiento de información y una poca creatividad. Las habilidades blandas podrían ser la respuesta a esta necesidad.

De manera consistente, las habilidades blandas se reconocen como una forma eficiente de mejorar las capacidades que tienen los colaboradores no solo en el campo de Retail, sino en la totalidad de entornos u organizaciones. No obstante, de acuerdo con las investigaciones el desarrollo de estas habilidades requiere además de la intención de aplicarlas, de la voluntad de cada una de las personas que se encuentran en el sector que se desea impactar, adicionalmente se requiere de un acompañamiento constante por parte de personas capacitadas y especialistas en cada uno de los entornos a analizar.

### ***1.3.1. Las Habilidades Blandas***

Desde la aparición del concepto en la década de los años sesenta en el contexto del Ejército de los Estados Unidos, y que devino, para 1972, en la necesidad de identificar el conjunto de habilidades adicionales requeridas, que más allá de la habilidad operativa garantizaran también la responsabilidad y una gestión más productiva, “[...] Las habilidades blandas fueron definidas como las habilidades que pueden ser aplicadas en diferentes contextos de laborales” (Flórez, 2021, p. 25).

Desde entonces, diversos autores han investigado y conceptualizado sobre las habilidades blandas, generando aportes que permiten una clasificación más precisa, tanto de su origen y evolución, como de los contextos en los que se desarrollan o promueven. En los años 90, las investigaciones de Goleman (1998) sobre la inteligencia emocional lo llevaron a relacionar las habilidades blandas con dicho tipo de inteligencia.

Posteriormente, Kechagias (2011) definió las habilidades blandas en virtud de identificar dos fuentes de origen, a saber, las intrapersonales, que tienen su origen en el interior de cada individuo, y las habilidades blandas interpersonales que se originan en el contexto de sus interacciones socioemocionales, y que resultan esenciales para el desarrollo integral del individuo, su participación en los diferentes roles sociales y el éxito en sus espacios de interacción familiar, escolar, social, laboral, etc.

Por su parte el Foro Económico Mundial, establece que las habilidades que más demandarán los empleadores en 2025, son:

- Pensamiento analítico e innovación.
- Aprendizaje activo y estrategias de aprendizaje.
- Resolución de problemas complejos.
- Pensamiento crítico y análisis.
- Resiliencia, tolerancia al estrés y flexibilidad.
- Creatividad, originalidad e iniciativa.
- Liderazgo e influencia social.
- Razonamiento, resolución de problemas e ideación.
- Inteligencia emocional
- Diseño y programación de tecnología.

Se establece que estas habilidades son transversales, y deben complementarse con habilidades especializadas en marketing de productos, marketing digital e interacción humana con el ordenador.

### ***1.3.2. Habilidades sociales***

Goldstein (1978) establece que habilidades sociales son un conjunto de habilidades y capacidades tanto variadas como específicas para el contacto interpersonal y la solución de problemas que se encuentran al interior del enfoque interpersonal o socioemocional. Estas cuentan con actividades desde básicas hasta avanzadas e instrumentales; se han tomado estas

como un referente precisamente porque de acuerdo con Vallejo (2019) las habilidades blandas, son básicamente una conjunción de habilidades sociales principales y avanzadas que tienen gran incidencia en los espacios empresariales, debido a esta cuestión se tiene en cuenta las siguientes habilidades:

### **Habilidades sociales básicas.**

- Escuchar
- Iniciar una conversación
- Formular una pregunta
- Dar las gracias
- Presentarse
- Presentar a otras personas
- Realizar un cumplido

### **Habilidades sociales complejas**

- Empatía: capacidad de ponerse en el lugar de otra persona
- Inteligencia emocional: es la capacidad de manejar sentimientos y emociones, discriminar entre estos y ocupar los conocimientos para dirigir sus propios pensamientos y acciones
- Asertividad: habilidad para ser claros, francos y directos, diciendo aquello que se quiere decir sin provocar heridas en los sentimientos de los demás ni menospreciar la valía de los otros, solo defendiendo sus derechos como persona

- Capacidad de escucha: Capacidad de escuchar con comprensión y cuidado, entendiendo lo que la otra persona quiere decir y transmitiendo que hemos recibido su mensaje.
- Capacidad de comunicar sentimientos y emociones. Capacidad de manifestar ante las demás personas nuestros sentimientos de una manera correcta, ya sean positivos o negativos.
- Capacidad de definir un problema y evaluar soluciones. Habilidad social de una persona para analizar una situación teniendo en cuenta los elementos objetivos, así como los sentimientos y necesidades de cada uno.
- Negociación. Capacidad de comunicación dirigida a la búsqueda de una solución que resulte satisfactoria para todas las partes.
- Modulación de la expresión emocional. Habilidad de adecuar la expresión de nuestras emociones al entorno.
- Capacidad de disculparse. Capacidad de ser conscientes de los errores cometidos y reconocerlos.
- Reconocimiento y defensa de los derechos propios y de los demás. Habilidad de ser consciente de nuestros derechos y los de los demás y defenderlos de una manera adecuada. (Vallejo 2019, p. 51)

### ***1.3.3. Lista de Chequeo de Habilidades Sociales de Goldstein***

Como se ha podido establecer las habilidades sociales tienen diferentes definiciones y varían según el autor, pero para los fines de esta investigación se toma la propuesta de Arnold Goldstein

y sus colaboradores. Goldstein desarrolla un instrumento que evalúa el desarrollo de habilidades sociales en personas mayores de 12 años. La lista está compuesta por 50 ítems los cuales se agrupan en 6 áreas diferentes, en el grupo 1 están las habilidades básicas que comprenden del ítem 1-8, seguida por el grupo 2 de habilidades sociales avanzadas que va del ítem 9-14, mientras que el grupo 3 las habilidades sociales relacionadas con los sentimientos corresponden al ítem 15- 21, el cuarto grupo de las habilidades alternativas a la agresión van del ítem 22- 30, el quinto grupo 34 de las habilidades para hacer frente al estrés van del ítem 31-42, por último el sexto grupo que corresponde a las habilidades de planificación que corresponde a los ítems 43-50.

Esta Lista de Chequeo cuenta con preguntas para ser autoadministrada por la misma persona y obtener así un valor dentro de una escala según Likert de 1 a 5 puntos de frecuencia que son: nunca, pocas veces, a veces, a menudo y siempre. Sus baremos tienen una categorización de: alto, medio y bajo para medir a nivel general y específico es decir por los grupos de habilidades sociales (Goldstein et al., 1980)

#### ***1.3.4. La motivación en las organizaciones***

El factor motivacional laboral tiene una incidencia directa en el desempeño de los sujetos en todos los ámbitos de la producción. La anterior afirmación es constantemente analizada en múltiples investigaciones debido a la importancia que para las organizaciones comporta su recurso humano. En tal sentido, Benavides (2017) en su investigación realizada a los egresados del programa de Administración de empresas de la Universidad Nariño, asegura que la motivación propicia en los colaboradores la orientación al logro y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por lo que resulta de gran importancia dentro del ambiente organizacional.

A este punto resulta necesario definir, tanto la motivación como el desempeño laboral; frente a la motivación laboral, esta es definida por Cardona & Zambrano (2014) como la “percepción que se tiene respecto a las posibilidades de la institución de dar un mejor acompañamiento para la consecución de las metas laborales y personales” (p. 186).

Como se aprecia de la definición precedente, el autor refiere la motivación laboral, no como un hecho individual y subjetivo, sino como vinculado al acompañamiento institucional o empresarial para la consecución de las metas, tanto laborales como personales.

Por su parte, el desempeño laboral es definido como la actuación de las personas “cuando estas aplican sus aptitudes, inclinaciones y necesidades en función de los objetivos de la empresa, sitio de estudio, hogar o, en general, la sociedad en la que se desenvuelven, con el propósito de obtener un resultado específico”. Este se puede medir por medio de la eficiencia, que va más allá de la productividad y la calidad, la eficiencia se encarga de englobar ambos aspectos en un todo. De esta forma, la eficiencia consiste básicamente en el hecho de que un empleado entregue su trabajo a tiempo, bajo los objetivos marcados y que tanto la empresa como el cliente quede satisfecho con el resultado. (Morales & Velandia, 1999, p. 64).

Frente al caso específico del estímulo a la generación de la motivación, tomando en cuenta el acompañamiento institucional o empresarial con relación a la motivación con la que el individuo, en el contexto de las organizaciones, el líder promotor se orienta a la consecución de las metas, tanto laborales como personales. De esta manera, es viable afirmar que la escasa implementación institucional de estrategias motivadoras repercute directa y negativamente en el logro de la adecuada motivación laboral del equipo de trabajo, lo que a su vez tiene incidencia en la calidad de los procesos de empoderamiento individual y en la consecución de las metas de la organización.

En este contexto, se hace necesario el surgimiento de una nueva forma de liderazgo, a saber, un liderazgo basado en una comunicación asertiva que permita y promueva la sincronización entre los objetivos organizacionales con las metas y realizaciones personales de los miembros de dicha organización, lo cual genera su motivación, que surge en un contexto de procesos que proporcionan enfoque, energía y la decisión de puesta en acción. “[...] La energía implica que el comportamiento tiene fortaleza, que es relativamente fuerte, intenso y persistente; la dirección significa que el comportamiento posee un propósito que está encaminado hacia el logro de una meta en particular” (Schein, 1982, en Hernández, 2011, p. 71).

Se parte entonces de la premisa de McClelland (1989), en Camargo (2016) según la cual “[...] la motivación es uno de los factores claves que permiten que el individuo se desarrolle en las diversas áreas de su vida [...] porque por medio de ella se orientan las acciones hacia unos fines y objetivos que persigue” (p. 428).

Por otro lado, Chiavenato (2004) menciona que la motivación es un proceso psicológico básico donde se determinan factores como la personalidad, las actitudes y el aprendizaje propias del comportamiento humano; además como parte de la naturaleza humana, la motivación también se refiere al esfuerzo que un individuo emplea para alcanzar sus metas.

Esta simbiosis entre los objetivos organizacionales y el desarrollo personal de sus integrantes promueve la calidad de vida en ellos por vía de la motivación laboral, la cual fundamenta uno de los factores base que tiene incidencia directamente proporcional con el desempeño laboral de las personas dentro de una organización. En efecto, el empleado se comporta de determinada manera particular en virtud con el grado de motivación que posea (García & Forero, 2014).

La motivación laboral es definida como un estado emocional positivo, el cual se considera como una de las dimensiones más representativas del comportamiento al interior de las

organizaciones. Pero lograrlo requiere la implementación de estrategias de liderazgo, en tal sentido, Robbins (2009) asegura que, existe la necesidad de hacer que los otros se conduzcan como lo habrían hecho de otro modo, correspondiendo esto a un impulso por influir en las personas y en las situaciones provocando cambio en las personas orientadas por este tipo de necesidades, que asumen riesgos y generalmente desean influir en las organizaciones en las que participan, asumiendo posiciones de marcado liderazgo (p. 44).

Se concluye entonces que los factores en la gestión de las personas (Cultura organizacional, Clima organizacional, Incentivos, Atmósfera de satisfacción en el trabajo, Integración institucional), contribuyen con la generación de estrategias motivacionales institucionales que se asocian con un mejor desempeño del equipo de trabajo.

### ***1.3.5. Desempeño en las organizaciones***

Se puede decir que el desempeño laboral es el rendimiento que el trabajador refleja al momento de realizar sus actividades. Según Bittel (2000), afirma el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y sus deseos de armonía. El desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimiento que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. (p.256).

Es decir que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos poseen en función de los objetivos que se desea alcanzar, por lo tanto, el desarrollo de habilidades y el conocimiento adecuado le permite al colaborador ser más eficiente y eficaz y por ende lograr un excelente desempeño laboral. Debe considerarse que el desempeño laboral describe el grado en que los colaboradores de una organización logran sus objetivos. Bohórquez (2004) se refiere al nivel de ejecución alcanzado por el colaborador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, el desempeño está

conformado por actividades tangibles, observables, medibles y otras que se puedan deducir. El autor describe que el desempeño laboral está referido a la manera en que las personas realizan de forma eficiente sus funciones en la organización, con el fin de alcanzar las metas propuestas. Según Chiavenato (2000) define el desempeño laboral: Como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. (p.359)

Tomando en cuenta esto, el desempeño laboral puede ser eficaz y eficiente, la primera relacionada con la consecución de metas y el logro de objetivos y la segunda relacionada con la conexión entre los esfuerzos y los resultados. Para ello las organizaciones siempre se han preocupado por formular estrategias de motivación de los empleados y siempre han buscado la productividad reflejada en el crecimiento organizacional a través de la dignidad humana de los empleados en su entorno empresarial. Pero en la gestión de recursos humanos, históricamente solo se han comprometido a medir el desempeño, no a gestionarlo. Para ello, es importante desarrollar prácticas que apunten a una adecuada gestión del desempeño, que busque encontrar beneficios para la empresa y sus empleados a partir de la planificación, seguimiento, medición, retroalimentación y planes de mejora o sostenibilidad.

## **2. Situación actual.**

### **2.1. Entorno Económico.**

El deporte ha cobrado importancia en el mundo, ya no solo como una actividad recreativa, sino como un motor más importante de desarrollo y afecta variables como el consumo, la inversión, los niveles de ingresos, la producción y el empleo. Esta actividad muestra vínculos con otros sectores económicos como el textil, la construcción, el transporte y el turismo. Es decir, este sector es una industria muy amplia, desde la venta de alimentos y recuerdos deportivos hasta la venta de derechos de transmisión y acuerdos de patrocinio. Hay muchas partes interesadas en esta industria, desde clubes, federaciones, patrocinadores hasta emisoras y, por supuesto, los fabricantes.

El deporte es uno de los denominados sectores 'transversales', lo que significa que diferentes actividades se combinan para trabajar hacia un único objetivo, en este caso la actividad física. Sin embargo, el movimiento en sí mismo se traduce en un servicio o producción de un bien intangible que no puede almacenarse, transportarse y mucho menos fabricarse, a menos que el consumidor final esté presente en el proceso de producción. Para desarrollar dicha actividad se hacen necesarios insumos o elementos de práctica que complementan el rol realizado. Cuando se trata de producción deportiva, se necesita de elementos de otros sectores económicos como herramientas, infraestructura, transporte y alimentos. Por esta razón, se puede decir que los deportes consisten en una parte de servicio y una parte de producción (Ruiz & E. Argiro, 2010).

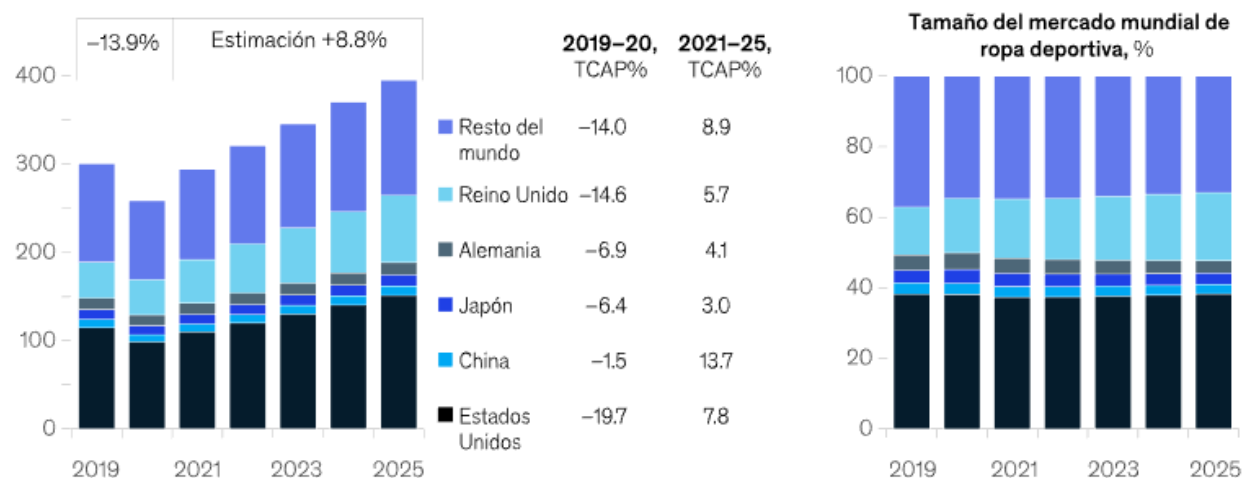
Hay que hablar de como se ha vendido u ofrecido esos elementos para llevar a cabo ese deporte averiguar e incluir como se vendía antes, hoy y de donde nacen las tiendas especializadas.

Respecto a la parte de producción, las empresas de artículos deportivos grandes y pequeñas, realizan una buena cantidad de inversiones cada año en productos nuevos y mejorados que benefician a los atletas de élite, así como a los aficionados y a las personas que quieren ropa deportiva y zapatos cómodos para usar todos los días. Muchas de estas empresas también invierten mucho en apoyar a jóvenes atletas talentosos en comunidades de todo el mundo.

De acuerdo con el estudio de (Becker et al., 2023) si bien la pandemia por COVID-19 sigue afectando a los negocios en todo el mundo, lo cierto es que la industria de los artículos deportivos ha conseguido volver a los niveles de crecimiento anteriores a la pandemia, debido a que durante el 2020 los ejecutivos se han centrado en tres tendencias clave: los cambios en el consumo, el salto digital y las disrupciones en la industria. En 2021 las tendencias continúan y permiten aceleraciones interesantes, precisamente porque el home office permite la ocupación de prendas de vestir mucho más informales, ganando terreno y moviendo la ropa de trabajo tradicional. De hecho, las perspectivas a mediano plazo son positivas, ya que se espera que el mercado mundial de ropa deportiva crezca entre un 8% a un 10% hasta 2025 (ver Figura 1).

Figura 1. Tamaño mundial de ropa deportiva

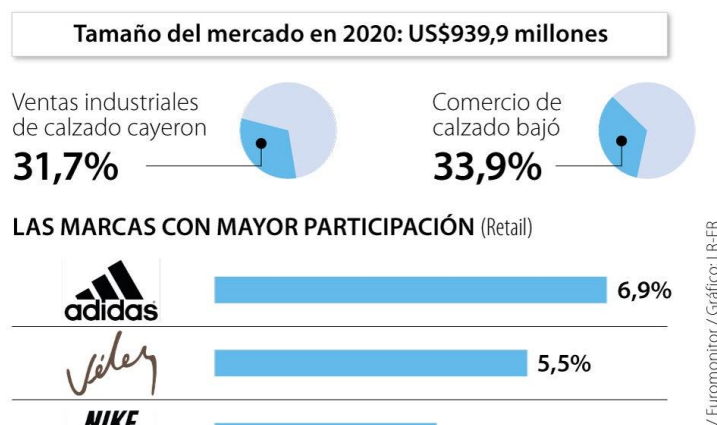
**Tamaño del mercado mundial de ropa deportiva, miles de millones de euros**



Fuente: Euromonitor, 2022

Esta misma situación tiene lugar en Colombia dónde una de las marcas que más crecimiento tiene es Adidas, como se muestra a continuación

Figura 2. Tamaño del mercado Colombia

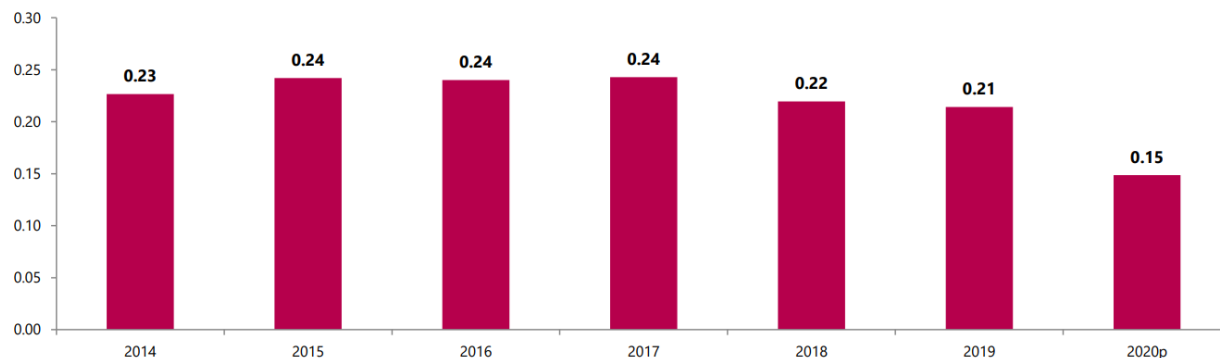


Fuente: Euromonitor, 2022

Evidenciando que la línea de artículos deportivos colombianos cambió su comportamiento en el mercado en 2020 a medida que la práctica del deporte se trasladó a los hogares del país, debido a la pandemia por Covid-19. Y en 2021 el segmento mantuvo esta curva de ventas.

Para 2022, el Ministerio del Deporte, junto al Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane), presentaron un reporte de las cifras oficiales del sector a la economía, con la ‘cuenta satélite del deporte’, con el fin de dar a conocer el aporte que tiene el sector, así como algunas actividades relacionadas a la economía. En este informe se estableció que, en los últimos años, los productos relacionados con el deporte han aportado un promedio de 0,25 puntos porcentuales de la producción a precios básicos en la economía por cerca de \$4 billones (Ver Figura 3).

**Figura 3** Participación porcentual producción productos asociados al deporte, en la producción nacional. 2014 – 2020



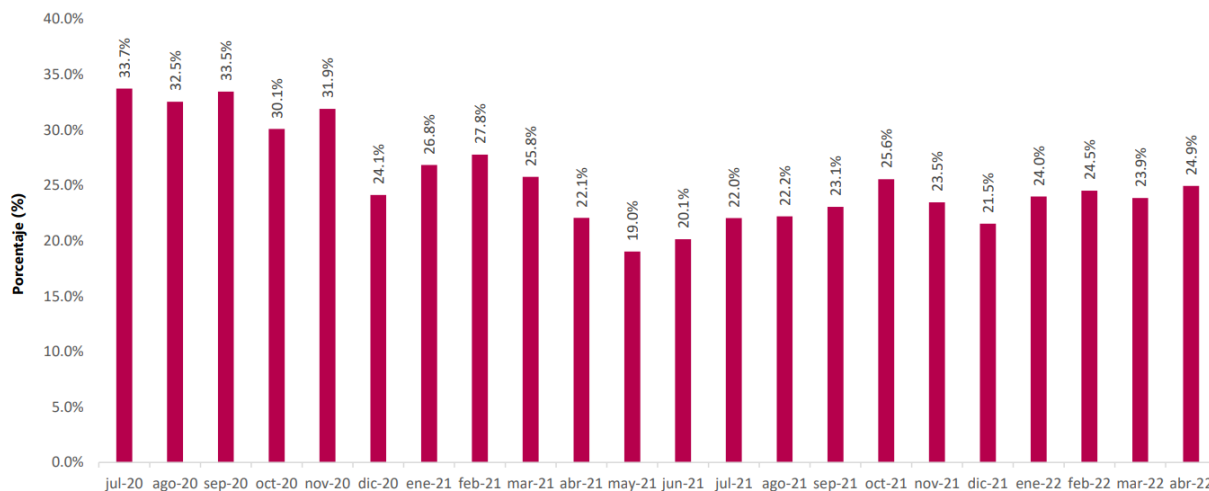
Fuente: DANE, Diseño Cuenta Satélite del Deporte (CSD) y estadísticas asociadas

Estas cuentas incluyen material deportivo, calzado deportivo, servicios de promoción, organización y explotación de instalaciones deportivas y ofertas públicas de estos servicios. Cabe señalar que este nivel de producción se redujo a 2,5 billones a raíz de la pandemia de 2020. Este es el último número disponible sobre una base agregada anual.

Las actividades relacionadas con los deportes destacadas por el DANE (2022), incluyen fútbol, béisbol, rugby, atletismo, tenis, carreras de autos o bicicletas, carreras de caballos, otros deportes, golf e instalaciones deportivas al aire libre como puertos deportivos. La proporción aumentó un 26,2% en el primer trimestre, aportando 0,3 puntos porcentuales al crecimiento de toda la obra civil.

El DANE presentó información de la “Encuesta Nacional de Uso del Tiempo”, que muestra que el 24,9% de la población practica actividad física para sentirse mejor, y el 11,5% realiza libremente algún tipo de actividad física. Según estadísticas del ministerio, el 6% de los niños menores de 5 años practican deportes y el 11,8% de los niños y jóvenes entre 5 y 17 años estudian, enseñan, practican o participan en escuelas deportivas.

**Figura 4** *Porcentaje personas que han realizado actividad física para sentirse mejor. Julio 2020 - abril 2022*



Fuente: DANE, Diseño Cuenta Satélite del Deporte (CSD) y estadísticas asociadas

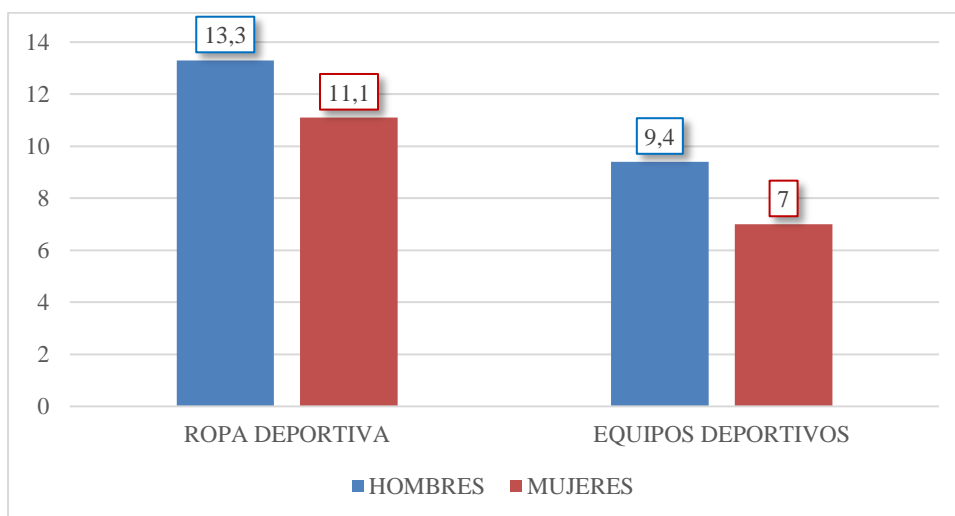
Las transacciones de productos del rubro deportivo en línea también registraron un incremento. La Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE), acotó que durante 2020 la participación de este sector (deportivo) en línea aumentó hasta cuatro puntos porcentuales, lo que se tradujo en un rango de comercio superior. Así mismo, PayU mencionó que, en 2020, tan solo en Colombia, facturó en artículos deportivos US\$16,1 millones, según destacó Carlos Fajardo, gerente de mercadeo PayU Latam, por lo que el canal electrónico se fortaleció en este sector.

Para 2022, el comercio electrónico de artículos deportivos sigue ganando peso. Como resultado, las compras de ropa deportiva en la plataforma en línea representaron el 12,2 % de las compras totales, mientras que las compras de equipos deportivos representaron el 8,2 % de las compras totales. Este número ha aumentado rápidamente durante la crisis de salud de Covid-19, y cada vez más usuarios eligen hacer pedidos en línea.

Cabe destacar que las ventas de artículos deportivos online supondrán el 50% de la actividad de facturación electrónica del sector en el primer semestre de 2021, con 410 millones de euros, según datos de la Comisión Nacional del Deporte. (CNMC). Solo en la primera mitad del año pasado, las transacciones de ropa deportiva alcanzaron los 14 millones.

En ambas categorías, el número de consumidores que optaron por las compras digitales fue mayor entre los hombres, con un 13,3 % comprando ropa deportiva a través de portales o aplicaciones en línea y un 9,4 % comprando otra ropa deportiva. Para las mujeres, las cifras son ligeramente inferiores, con un 11,1 % de las compras de ropa deportiva y un 7 % de las compras de dispositivos realizadas a través del comercio electrónico. El sector en su conjunto ve una ligera recuperación en las ventas de deportes online en la primera mitad de 2021, con ingresos que alcanzan los 821 millones de euros, o más del 7 % interanual, y la tendencia se está acelerando (Ver Figura 5.).

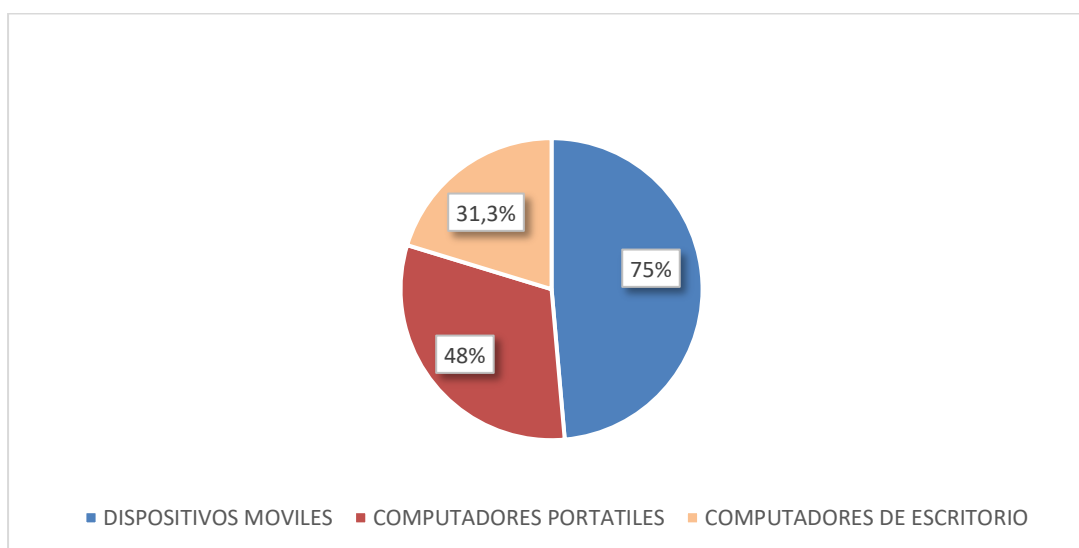
**Figura 5** *Compra online artículos deportivos*



Fuente: elaboración propia

Por frecuencia de compra, los usuarios compran indumentaria y equipamiento deportivo a través de Apps y sitios web de acuerdo con sus tendencias de compra mensuales. Entre las tendencias analizadas en este estudio, los usuarios encontraron que los dispositivos móviles son la herramienta más elegida, con un 75 %. Le siguen las computadoras portátiles y de escritorio con un 48% y un 31,3%. Respectivamente (Ver Figura 6).

**Figura 6** *Preferencia instrumento de compra online*



Fuente: elaboración propia

La prioridad para los pagos sigue siendo la tarjeta de crédito, seguida de plataformas como Bizum y Paypal. Además, los marketplaces son portales preferidos por los usuarios a la hora de realizar compras. De hecho, es importante tener en cuenta que la tendencia creciente de la actividad y las compras en línea se está desplazando hacia otras áreas deportivas, como el fitness. Global Fitness Report informó que el 80% de los asistentes al gimnasio planean continuar haciendo ejercicio en línea después de la pandemia.

Los clientes de alguna manera deben sentirse seguros y dan certeza que la totalidad de los productos que se venden en las tiendas se encuentran regulados y no presentan problemas

relacionados con la salubridad. Desde el punto de vista económico Colombia tuvo un crecimiento real anual de 4,7 % registró el sistema financiero colombiano (activos totales), al cierre de enero de 2019, según informe de la Superintendencia Financiera. Los activos totales ascendieron a \$1,724.7 billones, es decir, \$140,5 billones de pesos más en comparación con enero de 2018 y en \$9,2 billones más frente al mes inmediatamente anterior. En consecuencia, según la Superfinanciera, el índice de profundización frente al PIB fue 176,70%.

## 2.2. Contexto Político y legal

Para el desarrollo de este acápite se tomará en cuenta la normatividad sobre dos panoramas, desde el deporte y desde el comercio, esta se encuentra organizada en una lógica deductiva, iniciando con el análisis de la Constitución Política de Colombia, siguiendo con el marco legislativo. Estos elementos son fundamentales debido a que permiten la construcción de la operatividad del deporte y del comercio en Colombia, identificando en la misma medida cuales son los elementos que permiten su expresión en el país.

Tabla 1. Resumen de contextos políticos y legales que inciden en la organización

<b>Línea</b>	<b>Norma</b>	<b>Contenido</b>
<b>Deporte</b>	Constitución Política de Colombia de 1991. Artículo 52	Se reconoce el derecho a todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre. El Estado fomentará estas actividades e

---

inspeccionará, vigilará y controlará las organizaciones deportivas y recreativas cuya estructura y propiedad deberán ser democráticas.

---

Ley 181 de 1995

“Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del Deporte, la Recreación, el Aprovechamiento del tiempo Libre y la Educación Física y se crea El Sistema Nacional del Deporte”

---

Ley 582 de 2000

“Por medio de la cual se define el deporte asociado de personas con limitaciones físicas, mentales o sensoriales, se reforma la Ley 181 de 1995 y el Decreto 1228 de 1995, y se dictan otras disposiciones”

---

---

LEY 49 DE 1993 “	“Por el cual se establece el Régimen Disciplinario en el Deporte.
Ley 845 de 2003	“Por la cual se dictan normas de prevención y lucha contra el dopaje, se modifica la Ley 49 de 1.993 y se dictan otras disposiciones.”
Ley 1207 del 14 de julio de 2008:	Aprueba la “CONVENCIÓN INTERNACIONAL CONTRA EL DOPAJE EN EL DEPORTE”, la cual fue aprobada por la Conferencia General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura –UNESCO en París, el 19 de octubre de 2005.
LEY 1445 DE 2011	Determina las funciones de Inspección, vigilancia y control sobre los organismos

---

---

	deportivos y demás entidades que integran el Sistema Nacional del Deporte, la ejerce El Instituto Colombiano del Deporte (Coldeportes).
Decreto Ley 1228 de 1.995	“Por el cual se revisa la legislación deportiva vigente y la estructura de los organismos del sector asociado con el objeto de adecuarlas al contenido de la Ley 181 de 1.995”
Decreto Reglamentario 00407 de 1.996	“Por el cual se reglamenta el otorgamiento de personería jurídica y reconocimiento deportivo a los organismos deportivos que integran el Sistema Nacional del Deporte”
Decreto 641 de 2001 “	“Por el cual se reglamenta la Ley 582 de 2000 sobre deporte asociado de

---

---

	personas con limitaciones físicas, mentales o sensoriales”
Decreto 900 de 2010	“Por medio de la cual se da cumplimiento a la Convención Internacional contra el Dopaje en el Deporte aprobada por la Conferencia General de la Unesco el 19 de octubre de 2005 en París, adoptada por Colombia mediante la Ley 1207 de 2008, y se derogan otras disposiciones.”
Decreto Reglamentario 04183 de 2011	“Por el cual se transforma al Instituto Colombiano del Deporte- COLDEPORTES-, establecimiento público del orden nacional en el Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento

---

		del Tiempo Libre– COLDEPORTES- y se determina su objetivo, estructura y funciones”
<b>Comercio</b>	Ley 527 de 1999 Parte II	Ley que define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones. Al igual que lo relativo al Comercio Electrónico En Materia De Transporte De Mercancías y otros
	Decreto 1074 de 2015	Ley por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo. Unificando capítulos 19 a 23 lo referente a la Decisión 486

---

	de la Comunidad Andina sobre la propiedad intelectual.
Ley 1480 de 2011	Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor en Colombia.
Ley 1341 de 2009	Ley que definen los principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –TIC–, se crea la Agencia Nacional de Espectro y se dictan otras disposiciones.
Ley 1581 de 2012	Ley por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.
Ley 23 de 1982	Ley Estatutaria sobre Derechos de Autor – Fuente

---

---

objeto de protección y  
consigna algunos apartes  
que se deben conocer como  
los derechos morales y  
patrimoniales

---

Fuente: Elaboración Propia, 2023

### **3. Industria.**

#### **3.1. Factores político-legales-sociales.**

En el análisis de la reglamentación de productos la Superintendencia de industria y comercio se reconoce como el ente encargado de proteger al consumidor, fortalecer los procesos de desarrollo empresarial y los niveles de satisfacción del consumo colombiano, este se encarga de reglamentar todo el proceso o producto que se venta en el país para la protección del consumidor, con base en ello Decathlon tiene la necesidad de conocer la totalidad de las políticas en el país con la intención de identificar productos que pueden vender y en que parámetros debe seguir en la ley.

A lo largo del 2019 y parte del 2020 la situación y desarrollo económico del país ha subido en un 3% la economía colombiana, pero toca hacer énfasis que la economía está estancada en estos momentos por el tema del Coronavirus, donde Decathlon se ha mostrado afectado por cierre de sus tiendas, toca esperar después de todas las contingencias ver cómo se desarrolla la situación financiera en el país.

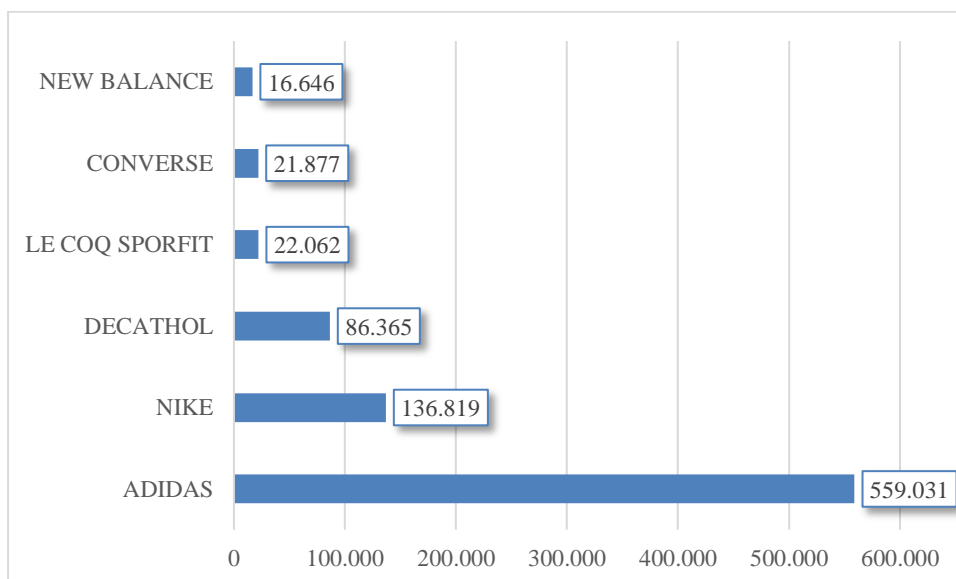
#### **3.2. Entorno Económico**

En Colombia, el líder de la categoría en ventas de *Retail* es Adidas cuyas ventas alcanzaron los \$559.031 millones con una disminución del 0.3% a la fecha, sin duda, estas ventas tan altas de esta marca frente a sus inmediatos competidores como Nike, Puma entre otros, es a consecuencia de haber centralizado todas sus operaciones de ventas en Colombia, a diferencia de sus competidores que permiten la importación de sus distribuidores desde otros países en especial de Panamá. El segundo lugar es para Nike, cuyos representantes en Colombia Athletic Sport Inc.

Ltda., y Nike Colombia SAS, obtuvieron unas ventas de \$136.819 millones con un crecimiento del 79%.

El tercer lugar es para la marca francesa Le Coq Sportif con unos ingresos de \$22.062 millones con un crecimiento del 9.1% en sus 7 tiendas en Bogotá, Cali y Medellín. De destacar el comportamiento de Converse cuya facturación creció un 35%, alcanzado los \$21.871 millones en 22 puntos de venta. Por su parte New Balance, obtuvo una facturación de \$16.646 millones con una disminución del 2,4%.

**Figura 7** Líderes en ventas Colombia Millones de Pesos



Fuente: elaboración propia

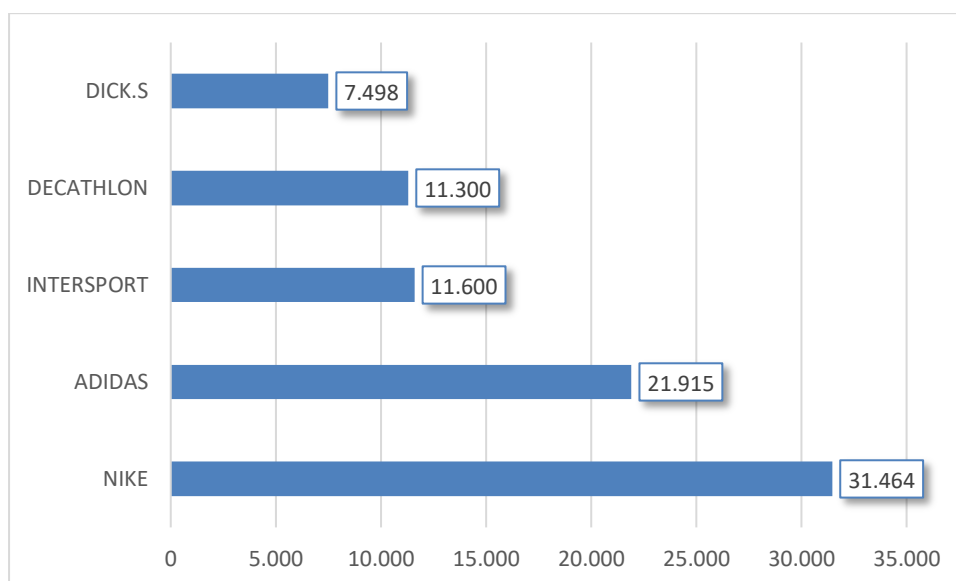
Las principales cadenas de multimarca están encabezadas por Agaval, cuyos ingresos alcanzaron los \$148.143 millones con un crecimiento del 7.5% en sus 25 puntos de ventas situados en el Valle de Aburra. Le sigue en el ranking Sportline América cuyas ventas llegaron a los \$126.632 millones y un crecimiento del 20.4%. El tercer lugar es para Prochampions con

\$39.819 millones y una disminución del 7%. People Plays, Planeta Sport, Replay's y Four Point, son otros jugadores de importancia en la categoría.

Uno de los hechos más significativos de esta categoría, es el desempeño de Decathlon francesa, cuyas ventas en 2018 alcanzaron los \$86.365 millones y un crecimiento del 118.3%, en sus 4 tiendas en Barranquilla, Bogotá y Envigado, obteniendo utilidades en su operación de 109 millones con escasos 2 años de operación.

Nike es la marca líder a nivel mundial, con unas ventas de 31.464 millones de euros y un crecimiento del 6%, le sigue la Alemana Adidas, cuyos ingresos alcanzaron los 21.915 millones de euros y un 3% de alza. El tercer lugar es para la Suiza, Intersport con ventas de 11.600 millones de euros. Decathlon ocupa el cuarto lugar (11.300 millones de euros) y el quinto lugar lo ocupa la estadounidense Dick's con 7.498 millones de euros.

**Figura 8** Líderes en ventas mundial Millones de Euros



Fuente: elaboración propia

Como factor de apoyo el gobierno colombiano ha tenido un apoyo fundamental para el deporte colombiano donde se ha reflejado un crecimiento en estos últimos 8 años, una de las causas de este aumento fue la inversión de un presupuesto nacional de 561.000 millones de pesos para las diferentes áreas y programas de Coldeportes. Además, con el surgimiento de nuevos certámenes como lo es la liga femenina de fútbol, la vuelta a Colombia femenina y la primera carrera ciclística de categoría World Tour. El gobierno ha designado 1112 escenarios deportivos en 21 departamentos con una inversión total de 1,7 billones de pesos.

Esto lo que genera en el deporte colombiano es una gran influencia para que los jóvenes empiecen a desarrollar algún deporte de acuerdo con el gusto de cada persona y se desarrollen a lo largo de su crecimiento para representar a su país a nivel internacional con el apoyo del gobierno colombiano en cualquier competencia.

Las regiones del país tienen comportamientos muy diferentes dependiendo de sus necesidades y prioridades o incluso entendiendo el tema cultural en cada región. Entender cuál es el poder adquisitivo de consumo en zonas específicas y ver las diferencias en las tendencias de consumo se convierte en un factor decisivo para direccionar estrategias de ventas.

Kantar, una compañía experta en el comportamiento del consumidor luego de realizar un estudio en 29 ciudades del país determinó que las compras de productos en línea siguen siendo muy pequeño, pero si ha venido creciendo, principalmente en Bogotá. Pero en las diferentes regiones esto se comportó así según informe de Semana (2019):

**Santander:** El análisis demuestra que este es el segundo departamento con mayor número de compras en productos de aseo, cuidado personal y compras por catálogo después de Bogotá. Además, 40% de estos hogares se ubican en los niveles socioeconómicos 4, 5 y 6.

**Nororiente:** En este sector del país predomina que el 55% del gasto de bebidas es destinado a cerveza y gaseosas

**Antioquia:** La arepa paisa sigue siendo un gasto habitual en las familias antioqueñas. Además de esto, la tendencia de consumo arrojó que en esta región las personas gastan \$27.000 más en leche que los hogares colombianos y compran leche líquida 27 veces al trimestre, siete veces más que la media nacional.

**Bogotá:** La capital del país destacó por ser la zona en la que se realizó un mayor número de compras a través de plataformas digitales con 4%. Por otra parte, los bogotanos también son el único grupo poblacional que destina un espacio considerable en la canasta familiar a productos para el cuidado de las mascotas.

**Atlántico:** En el norte del país sobresale la canasta de alimentos en categorías básicas para cocinar como aceite y arroz.

En conclusión, Decathlon puede determinar en qué regiones del país puede entrar con mayor facilidad y con seguridad de que las tendencias de consumo se unan con la tienda y tengan una buena cantidad de ventas.

### **3.2.1. Sector *Retail***

El término "*Retail*" se refiere a un sector de la economía que incluye todos los tipos de empresas dedicadas a la comercialización masiva de productos y/o servicios uniformes a una base de clientes considerable. Este tipo de transacción surge para mejorar la configuración de la cadena de distribución que antes era única (fabricante, distribuidor, vendedor y consumidor), y se basa principalmente en la presencia de grandes almacenes estratégicamente situados para la

distribución y venta de los bienes comercializados. El término *Retail* en inglés hace referencia a lo que en español podríamos llamar comercio "minorista" o "detallista" (Vargas et al., 2019).

Las empresas minoristas se encuentran entre las que más invierten en mercados extranjeros, sobre todo para aumentar el tamaño de su mercado potencial. Las empresas Retail no tardaron en darse cuenta de su interés por realizar negocios en varios países. En la actualidad, la gran mayoría de ellas opera en más de dos países. El interés es considerablemente mayor para este tipo de empresas, ya que la mayoría de ellas tienen márgenes bajos; en el comercio minorista, los márgenes son bajos, pero cubren un gran volumen de ventas. (Vargas et al., 2019).

Los grandes hipermercados y cadenas de tiendas que ofrecen a los consumidores las categorías de productos mencionadas anteriormente conforman el mercado *Retail* de Colombia. Adidas, Sportline y Decathlon están en la lista de las marcas más dinámicas del comercio *Retail* en Colombia, y la ropa deportiva es una de las categorías con más energía en el Mapa del Comercio *Retail*. Se trata de una variedad de prendas de vestir y accesorios, entre los que destacan el calzado, la ropa, el equipamiento y los accesorios deportivos. Destacando las nuevas tendencias que permite a los usuarios llevar ropa deportiva al trabajo, a la escuela o a eventos sociales. Literalmente, es la unión del atletismo y la diversión. (Batalla, 2022)

Además, el sector *Retail* es un sector de importancia estratégica para la generación de empleo y aporte al PIB de la Nación, es actualmente bastante importante para la economía colombiana pues, según el Banco Mundial, aportó el 34,8% del PIB para el año 2017. Adicionalmente, es un empleador significativo en la nación. Según estadísticas del DANE, el porcentaje de la población ocupada a nivel nacional en el sector de "comercio, alojamiento y restaurantes" fue del 26,8% entre mayo y julio (2017 - 2018). Debido al comportamiento dinámico del sector y al surgimiento

de cadenas internacionales de valor, su representatividad también predomina en la inversión extranjera (Vargas et al., 2019).

#### **4. Marco Contextual**

Decathlon es una empresa dedicada a la distribución y producción de material deportivo que se ha expandido a nivel internacional, estableciéndose como líder en el sector en muchos países, en este sentido la empresa se encuentra en la industria que se encuentra atravesando un boom en todo el mundo, debido al cambio de hábitos, en donde la práctica de deportes y actividades físicas se han generado como una escapatoria a la pandemia por COVID-19.

La industria de implementos deportivos se reconoce como un negocio bastante amplio que abarca desde la venta de alimentos y suvenires deportivos hasta la venta de derechos de difusión y patrocinio, en esta se encuentran diferentes partes interesadas, desde algunos clubes de realización de deportes, ligas y patrocinadores a los organismos de radiodifusión y consecuentemente los fabricantes del equipamiento que hace posible el deporte de alto nivel. De acuerdo con Persistence Market Research (2022) se reconoce que la industria mundial del deporte alcanzaría a duplicar su valoración para finales de 2031 desde US \$84 mil millones en 2021. Se espera que Japón tenga un valor de US \$5 mil millones, mientras que Alemania represente el 7,6% de la cuota de mercado mundial.

En general la industria de equipo deportivo en el país se reconoce como la productora de equipo utilitario esencial para participar en actividades deportivas y ayuda a cumplir con las reglas y regulaciones de un deporte en particular. Además, estos equipos y prendas son elementos esenciales que mejoran el rendimiento de los atletas. Esta industria está evolucionando

rápidamente, debido al cambio de tendencias en el marco de la pandemia que provocan además de un incremento en la necesidad de ejercitarse como una forma de obtener salud.

También se convirtió en tendencia en el entrenamiento en las redes sociales, así como un aumento en la adopción de tecnologías deportivas emergentes y las últimas tendencias entre la población joven. La introducción de productos innovadores es el medio para que los fabricantes se mantengan en el mercado competitivo, atraigan nuevos consumidores y satisfagan los requisitos de los consumidores existentes. Además, un aumento en la base de fanáticos de eventos deportivos populares como los Juegos Olímpicos, la Premier League, la FIFA y otros alimenta la demanda de equipos e indumentaria deportivos, lo que a su vez impulsa el crecimiento del mercado. Además, un aumento en la popularidad del deporte y las actividades físicas entre los jóvenes impulsa el crecimiento general del mercado.

Sin embargo, el aumento de la preferencia por actividades en interiores como jugar videojuegos y el aumento en el uso de teléfonos inteligentes entre los jóvenes debido al aumento en la penetración de Internet afectan negativamente el crecimiento del mercado. Además, la propensión de los consumidores hacia otras actividades de ocio, como los juegos de realidad virtual, ver películas, programas de música en vivo y otros, restringe el crecimiento del mercado. Además, la estacionalidad de los deportes aumenta la preferencia por otras actividades de ocio y da paso a las compras estacionales, lo que favorece el crecimiento del mercado (Barrero et al., 2022).

La industria de los artículos deportivos firmó un extraordinario 2021 en el que tiene la capacidad de recuperar los niveles de crecimiento que se han tenido antes de la pandemia, de acuerdo con el informe de la World Federation Sporting Goods Industry en conjunto con Mckinsey y Company (2021), en el que se reconoce que el mercado global de artículos y

equipamientos deportivo registra un ingreso por valor de 295.000 millones de euros lo que supone un crecimiento del 14% respecto a 2020.

El mercado mundial de ropa y equipamiento deportivo está segmentado según el producto, el tipo de deporte, los canales de distribución y la región. Según el tipo de producto, el mercado se clasifica en equipos, prendas de vestir y calzado. Por tipo de deporte, se clasifica en bicicleta, al aire libre, tenis, otros deportes de raqueta, running, fitness, fútbol/fútbol, otros deportes de equipo, deportes de invierno, deportes acuáticos y otros. En cuanto a los canales de distribución, se divide en online y offline (Research and Markets, 2022).

En el momento actual la industria ostenta un nivel de desarrollo bastante bueno debido a la práctica y consumo deportivo que presentó una capitalización en el año pasado a medida que se relajan las restricciones y bloqueos, dando paso de esta manera a un crecimiento extraordinario y que ha supuesto una multiplicación de la tasa anual de crecimiento que se ha registrado entre los años 2015 y 2019 anualidades en donde el incremento solo fue de 5%.

De acuerdo con el informe de crecimiento se vio especialmente impulsado por el incremento en el consumo de artículos deportivos en China, un 23% adicional a lo presentado en 2020 y en Estados Unidos por un 28%. De esta manera alrededor del 45% de las ventas del sector proceden de canales digitales, detectándose que más del 80% de los consumidores ocuparon durante el pasado año al canal online para la búsqueda de productos.

De esta manera, antes del COVID-19 la mayoría de las organizaciones analizadas incluyendo Decathlon cuentan con un Ebit de 8-10% y un crecimiento de ventas entre el 5 y el 10%. En 2020, tan solo una reducida parte de las compañías especializadas en deporte logra mantener los márgenes y las ventas por encima del 15% de crecimiento.

#### **4.1. Clasificación.**

La marca francesa Decathlon que en la actualidad tiene presencia en más de 60 países y más de 1.600 tiendas, llega a Colombia para el año 2017 con la primera apertura en la ciudad de Bogotá y se ha afianzado en ocho tiendas más, cuatro que son en Bogotá y Chía y dos en el área metropolitana de Medellín, una en la ciudad de Barranquilla y una en Cali, más dos bodegas adicionales en Bogotá y Cartagena, la última contando con 22.000 metros cuadrados de superficie, reconociéndose como un centro de distribución que abastece no solamente el mercado colombiano sino también el de Estados Unidos, México, Chile y las recientes necesidades del mercado colombiano. (Potafolio, 2021)

No obstante, la expansión local que está planeada por la empresa se está iniciando, debido a que la compañía explora la llegada a la ciudad de Bucaramanga y la región del Eje Cafetero. De acuerdo con el director de Expansión de Decathlon en Colombia Osorio (2022), la marca ha evidenciado en Colombia un potencial increíble para crecer de la mano de la práctica deportiva, de esta manera cuando se habla de deporte, se refiere a los implementos para más de 70 disciplinas, las cuales cuentan desde este momento con seguidores. (Potafolio, 2021)

En el momento actual la multinacional se encuentra conectada estrechamente con el consumidor desde la presencia de la empresa en centros comerciales con regularidad, sin embargo, se encuentra mucho más interesada en captar la atención de los practicantes del deporte y tienen altas expectativas frente a la práctica deportiva, esto sin duda se ha gestionado como uno de los mayores valores que han apalancado el crecimiento de la marca en menos de cinco años. (Rodríguez, 2015)

En efecto, la apuesta que tiene la empresa consiste en la reunión de más de 70 deportes en un solo lugar, cuya cuestión ha trascendido la percepción en el lugar común de que Colombia se

reconoce como un país que solo practica fútbol. En el caso contrario Decathlon encuentra desde un inicio miles de clientes y deportistas que antes no contaban con un lugar en donde más allá de comprar aquello que se reconoce como necesario en la práctica puedan contar con asesores especializados y dispuestos a generar procesos de acompañamiento orientando en todo momento el proceso de compra. (Villacampa, 2021)

También se ha descubierto que en el mercado existen nuevas preferencias por disciplinas poco comunes, debido a que les ha permitido invitar a aquellas personas que exploran, practican y se apasionan por nuevos deportes que son innovadores y que tienden a posicionarse como una muestra de bienestar y salud. De acuerdo con Decathlon (2022) el ciclismo tiene actualmente millones de seguidores y esta ha sido una de las principales fortalezas, debido que, la geografía montañosa del país genera la práctica de deportes como el tracking, el camping, entre otros.

Si bien no se cuentan con cifras específicas de la participación de Decathlon a nivel nacional es necesario reconocer que para el sector empresarial y comercial la empresa se reconoce como una de las más relevantes debido a la inyección constante de capital en diferentes tiendas.

#### **4.2. Tecnología.**

En la actualidad Decathlon se encuentra manejando un modelo de negocio relacionado con la omnicanalidad que le ha permitido una expansión y alcance de más lugares desde la página web con entrega de domicilios online y con la opción de clic y recoge que permite a los clientes la compra en línea y acercarse posteriormente a recoger los productos en las tiendas.

De acuerdo con el CEO de la empresa Borja Sánchez (2022) Decathlon se ha enfocado en seguir apoyando la práctica deportiva con la apertura de cinco tiendas confirmadas hasta el año 2024, haciendo accesible el deporte para cada vez más personas. Adicionalmente el estudio de

Oysho (2022) establece que las estrategias de marketing digital de Decathlon permiten el uso constante del correo electrónico para comunicarse con su público más fiel, de manera semanal continua, adicionalmente, permite la comunicación en redes sociales en las que se encuentra una gran cantidad de sus clientes, algunas de estas redes corresponden con YouTube, Twitter, Facebook, e Instagram. Adicionalmente, se encuentra también implementando un marketing de contenidos que están vinculados a partir de una red de blogs que tratan diversos deportes que en muchos casos se encuentran representados en las marcas pasión, entre las cuales se encuentra quechua, Simond, Tribord, entre otras.

Decathlon se encuentra aplicando de manera consistente aplicaciones como optimización móvil, etiquetas en las redes sociales, meta descripción, imágenes y elementos relacionados con links de uso entre otros.

### **4.3. Objetivos.**

Decathlon es una empresa multinacional que se ha desarrollado y crecido en diferentes sectores y es un modelo industrial innovador en el ámbito laboral por sus métodos de trabajo y operaciones. Su cultura organizacional se centra en la premisa 'satisfecho o satisfecho' a los clientes externos y tiene como objetivo 'hacer el deporte más accesible a más personas', por lo que su equipo de trabajo tiene una alta pasión por el deporte.

En su campo de conocimiento, lo que busca Decathlon en esta estrategia es experiencia, no solo vender un producto. Si bien su objetivo principal es estar centrado en el cliente y busca crear una cultura organizacional más efectiva, Decathlon cree que los empleados determinados colaboradores por la empresa, también estén satisfechos Constituye un método para utilizar

estrategias como la contratación y utiliza estrategias como trabajos en tiempos cortos, apropiación de la marca, con la venta de acciones únicamente para colaboradores, incentivos por ventas, actividades extra laborales, entre otros, lo que permite que los trabajadores se apropien del sentido de la empresa y se motiven a participar y querer ser parte de cada uno de los proyectos y metas de la misma.

La principal característica que distingue a Decathlon de sus competidores es que distribuye una amplia variedad de artículos que logran cubrir las necesidades de equipamiento de hasta 70 deportes o tipos de ejercicio que quedan clasificados según la Figura 11:

Figura 11 Deportes que cubre la cartera de productos de Decathlon



Fuente: Decathlon España. (2016). Deportes. <https://www.decathlon.es/>

La principal gama de productos que distribuye entra dentro de las denominadas “Marcas Pasión”, esto son los artículos producidos por las empresas del Grupo y que constituyen el sello distintivo de Decathlon con las cualidades de innovación y calidad a precios asequibles. Actualmente cuenta con veinte marcas Pasión: Domyos para lo relacionado con la gimnasia, danza y los deportes de combate, Btwin, dedicada al ciclismo, Kipsta que cubre deportes de

equipo como el fútbol, baloncesto y beisbol, Tribord para deportes acuáticos y náuticos, Nabaiji para el nado, Wed'ze cubre los deportes de invierno, Simond se dedica a escalada y alpinismo, Kalenji para correr, Quechua en material de senderismo, Newfeel para marcha deportiva, Inesis dedicada al golf, Geologic que cubre deportes de precisión como dardos y tiro con arco, Caperlan dedicada a la pesca, Oxelo para patinaje y hockey, Aptonia ofrece nutrición deportiva, Geonaute es la marca de electrónica de práctica deportiva, Fouganza para equitación y Orao en óptica y visión.

Los establecimientos comerciales organizan sus productos en diversas secciones llamadas “universos” agrupando artículos pertenecientes a un deporte o grupo de deportes facilitando la accesibilidad al consumidor. Los universos agrupan deportes y marcas tal, así:

Figura 11 Relación entre universos, marcas pasión y deportes o productos

UNIVERSO	MARCA PASIÓN	DEPORTES/PRODUCTOS
AGUA	TRIBORD	Natación, waterpolo, esquí acuático, surf, bodyboard
BICICLETA	BTWIN	Ciclismo de montaña, carretera y paseo
ROLLER	OXEDO	Patines, patinetes, tablas, accesorios de seguridad
MONTAÑA	QUECHUA	Acampada, escalada, senderismo
CAZA	SOLOGNACA	Vestimenta y accesorios de caza
DEPORTES DE PRECISIÓN	GEOLOGIC	Elementos de tiro con arco, dardos, petanca
ESQUÍ Y SNOW	WED'ZE	Esquí, botas, tablas de snowboard, trajes, accesorios
MARCHA	NEWFEEL	Vestimenta y accesorios
FORMA	DOMYOS	Máquinas de gimnasio, accesorios de <i>fitness</i> , gimnasia rítmica y judo
DEPORTES DE RAQUETA Y GOLF	ARTENGO, INESIS	Vestimenta, raquetas, palos, pelotas
EQUITACIÓN	FOUGANZA	Vestimenta y material para caballo
PESCA	CAPERLAN	Vestimenta, cañas de pesca y cebo
DEPORTES DE EQUIPO	KIPSTA	Fútbol, baloncesto, beisbol, balonmano, voleibol
RUNNING	KALENJI	Vestimenta y accesorios
SALUD Y AVENTURA	APTONIA	Nutrición y accesorios
ELECTRÓNICA	GEONAUTE	Relojes, GPS, podómetros, cámaras, linternas, etc.

Fuente: Decathlon España. (2016). Deportes. <https://www.decathlon.es/>

Además de distribuir sus propias marcas también venden primeras marcas internacionales distinguidas como Nike, Adidas o Puma, pero siendo secundarias en cuantía respecto a las marcas del Grupo. Junto con las marcas Pasión colaboran las marcas técnicas proporcionando materiales mejorados que añaden comodidad y características técnicas a los productos fabricados por la red Decathlon. Entre las marcas técnicas se encuentran Strenfit que fabrica fibras y accesorios, Equarea con telas transpirables para ejercicio intenso, Natimeo aporta tejidos orgánicos, Novadry con sus prendas para combatir la humedad, viento y calor, Straterminc aporta

tejidos térmicos, Outchoc se centra en componentes de protección y Essensole desarrolla calzado y plantillas cómodas y eficientes.

La amplia cartera de productos viene acompañada de servicios complementarios que ofrece Decathlon. Principalmente, los talleres de reparación ofrecen desde el arreglo de productos defectuosos al montaje, mantenimiento e incluso personalización de todo tipo de artículos.

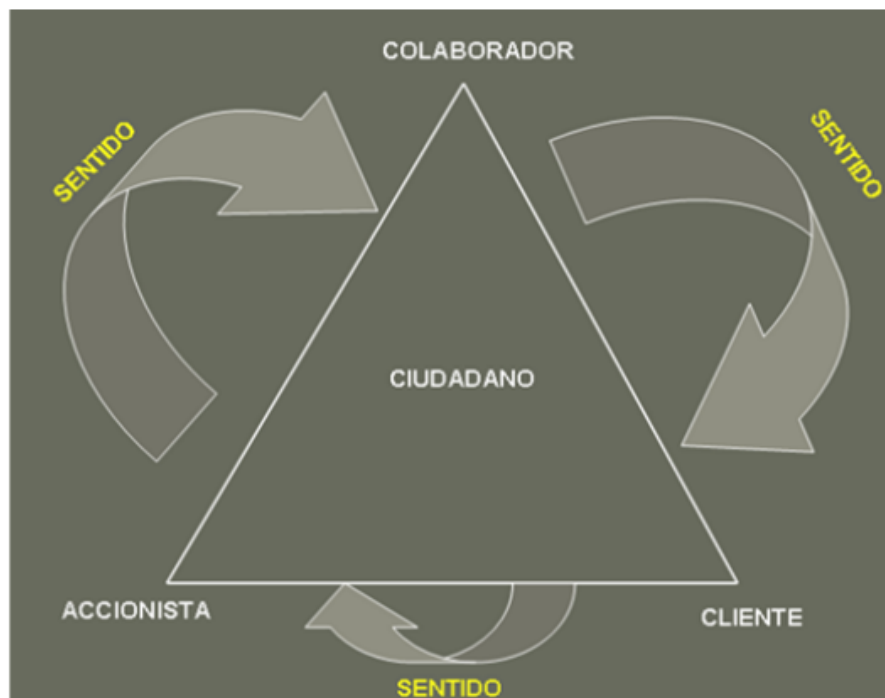
Se ofrece la posibilidad de contratar seguros deportivos contra daños materiales no voluntarios durante dos años en ciclismo, pesca y montaña, así como extender la garantía del producto en su compra hasta tres años para el material de fitness. Como novedad, los seguros se pueden contratar en los establecimientos o por internet.

Posee una plataforma on-line que presenta su gama de productos con imágenes, vídeos de uso y sus especificaciones técnicas para hacer más accesible sus productos a los consumidores y permitirles ver la disposición del artículo en una tienda cercana a su localidad o realizar pedidos en su página web. Los clientes deben crearse una Cuenta Decathlon para realizar sus compras en internet, donde pueden consultar antiguas compras, recibir información sobre descuentos o eventos y administrar sus datos.

#### **4.4. Filosofía de la gestión.**

La empresa, se constituye sobre varios pilares fundamentales: el ciudadano, el cliente, el colaborador y el accionista. Englobando a todos ellos tenemos el SENTIDO que es lo que fundamenta la actividad organizativa, lo que justifica su existencia. Las voluntades de acción van siempre dirigidas a uno de los vértices del triángulo, como fuente y palanca de satisfacción del cliente y también del accionista

Figura 13 Filosofía de la gestión



Fuente: Decathlon España. (2016). Deportes. <https://www.decathlon.es/>

- **Accionistas:** Siempre va a buscar un resultado de manera durable, y en el caso de Decathlon, en el que el colaborador es también accionista, existe una clara implicación con respecto al resultado del trabajo a largo plazo. El accionista va a marcar las estrategias, va a dar los porqués. Con la noción de accionista que hoy tiene Decathlon se consigue que todos los colaboradores se involucren más y que observen los frutos de trabajo siempre como una inversión a largo plazo.
- **Cliente:** El cliente siempre va a buscar un valor añadido en el producto o servicio que adquiere, en la lineal fácil de comprar, un equipo servicial y técnico sobre la gama que ofrece, en las experiencias vividas en la tienda, entre otros, por tanto, como empresarios se debe agregarle a los productos y servicios un valor que sea diferenciador para el cliente. Actualmente la medición del servicio cliente es uno de

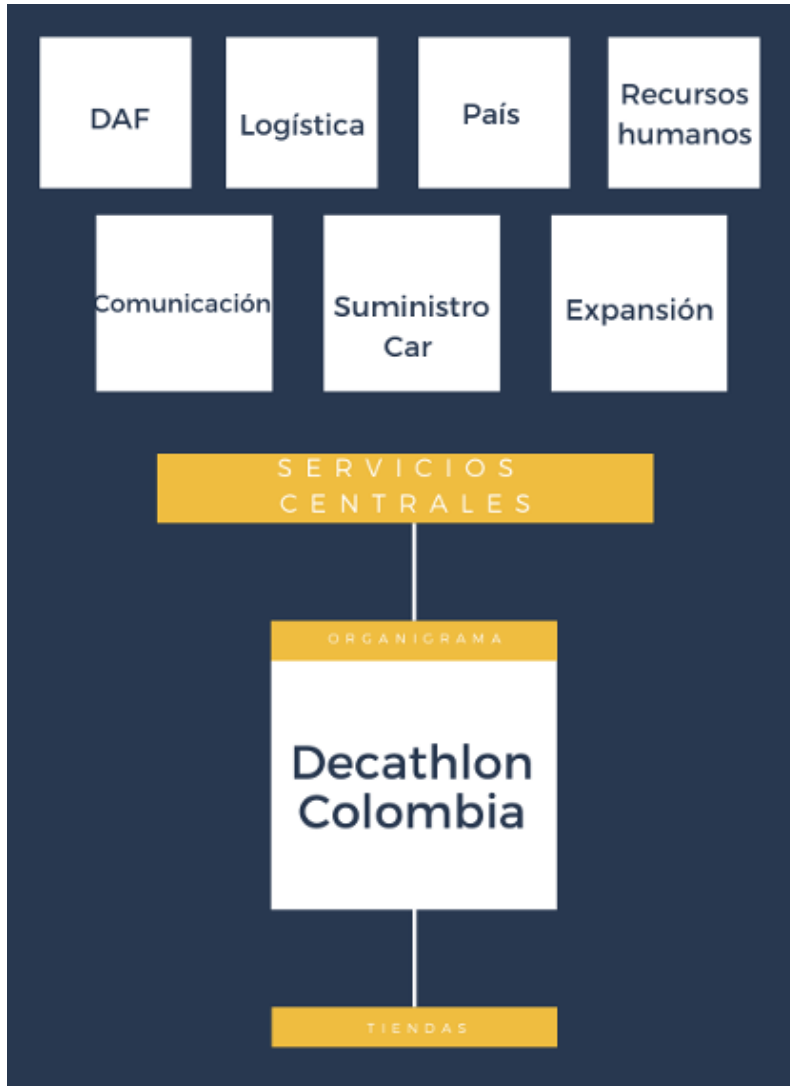
los indicadores que los expertos tienen en cuenta para la revalorización o no del valor de la acción cada año.

- **Colaborador:** Los colaboradores de una empresa son, en la mayor parte de los casos, los responsables de la diferenciación y la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones.

#### 4.5. Estructura

Como se ha establecido Decathlon es una multinacional que funciona en Colombia, a continuación, se presenta, un organigrama de la empresa para esclarecer los roles, y sus responsabilidades, dentro de la empresa, para ayudar a la comprensión de terminologías y funciones.

Figura 14 Estructura Decathlon



Fuente: Decathlon España. (2016). Deportes. <https://www.decathlon.es/>

En Colombia hay 8 tiendas

- Colina
- Viva Barranquilla
- Plaza Claro
- Envigado
- La Flora

- Edén
- E Tienda
- Arcadia

Decathlon en tiendas tiene 3 tipos de contratos CDI (24 o 48), CCD (24 o 48) y contrato de manejo de confianza (*coach*, oset, DT). La tienda está dividida por secciones y así mismo los colaboradores, cada uno tiene una sección. Cada Coach tiene a cargo una sección de la tienda, y cada colaborador pertenece a una específicamente.

Figura 15 Tipos de contrato Decathlon



Fuente: Decathlon España. (2016). Deportes. <https://www.decathlon.es/>

De acuerdo con los roles establecidos se tiene en cuenta las siguientes funciones:

**Director de la tienda:** Es quien hace parte del proyecto mundo de crecimiento de Decathlon, encargado de la tienda en general con diferentes responsabilidades, tiene participación en todas las redes del país, tiene la tienda a cargo, es *coach* de oset y RS, en el plano de las habilidades blandas es el encargado de generar estas en el resto de sus colaboradores.

**Organizador de tienda (OSET):** Es el responsable de que la tienda donde labora sea segura y cumpla con los estándares de ley, también es rotativo por días y debe estar a cargo de la tienda, de los problemas que se presenten, con responsabilidades específicas a cargo de la tienda determinadas misiones que pueden ser escogidas a gusto propio, de acuerdo con el interés de crecimiento laboral. Es el encargado principal de la salud ocupacional tiene una misión a nivel país y es responsable de la tienda.

**Coach (RS):** es el encargado de los colaboradores al interior de cada sección, de revisar el trabajo, hacer los horarios laborales y atender las solicitudes del colaborador, tiene la responsabilidad rotativa de cada uno entre ellos y el Oset de estar a cargo de la tienda y los problemas que se presenten, también cuenta con unas misiones encaminadas a su crecimiento laboral, es el responsable de la tienda, responsable de sección y misionado a nivel país.

**Colaborador 48:** son los encargados de verificar que la sección a la que pertenece y todos dentro de ella estén al tanto de lo que sucede y las labores diarias, no todas las secciones tienen 48, debe tener un deporte a cargo de manera específico, y es responsable de las ventas con un estudio de mercado el cual cuenta con un plan de crecimiento económico, al mismo tiempo tiene responsabilidades al interior de la tienda, encaminadas en su progreso laboral, es el encargado de sección, misionado nivel tienda.

**Colaborador 24:** El Slo es quien hace el estudio de mercado del deporte en específico, cuando sport player es el encargado de ayudar con un sport líder con el plan de trabajo y también

cuenta con responsabilidades específicas dentro de la tienda o sección, encaminadas a su progreso laboral.

Dentro de las prácticas que se resaltan en la compañía están:

Animación responsabilizante:

- Contratación a deportistas, vitales, serviciales, «mejores que yo».
- Juntos, practicamos deporte y celebramos las victorias.
- Nos relacionamos de forma sencilla.
- Confiamos a priori los unos en los otros y tenemos derecho al error
- Favorecemos la promoción interna y los zig-zag en los oficios.
- Compartimos idealmente cada 4 semanas, individual y colectivamente, el camino recorrido.
- Desde el primer día, tengo una misión clara y estoy formado para tener éxito en un oficio rico (de la A a la Z). Tomo decisiones lo más cerca de sus consecuencias.
- Innovation Lovers: decido rápido cuando es reversible. Cada día es una nueva «línea de salida»
- Compartimos el valor creado. Somos co-propietarios de la empresa mediante el accionariado. Creamos con pocos medios.
- Soy intransigente en cuanto a la seguridad de las personas en interno y en externo

Segmentación por usuario

- Mi trabajo es satisfacer a los usuarios deportistas. Trato a cada uno de los usuarios como si fueran mi mejor amigo.
- El lineal, tanto web como físico, está organizado por uso deportivo y es accesible. Es nuestro ‘primer vendedor’ y hace volver a los usuarios.

### ***Productos Exclusivos de Decathlon***

- Soy embajador de nuestros propios productos.
- Nuestros productos de marca pasión son exclusivos, técnicos, atractivos, de buena calidad, KISS (sin adornos), fáciles de vender, diseñados con componentes comunes y a través de procesos que hacen su producción inmejorable en relación calidad-precio.
- Reducimos nuestros precios y eliminamos los costes innecesarios de cara a nuestros usuarios. ‘Simple, mercado general y calidad’.
- Creamos productos a través de la innovación, observando las necesidades conscientes e inconscientes de nuestros usuarios, y haciendo que estos productos estén disponibles para la mayor parte del mundo

## **4.6. La cultura**

La cultura de la compañía se fundamenta en cuatro valores principales, así:

**Vitalidad:** Es la capacidad que se tiene a nivel individual y luego a nivel colectivo de transformar una dificultad en oportunidad. Las personas vitales demuestran una actividad intensa (física y/o intelectual), tiene energía, ánimo, vigor, dinamismo y optimismo. Les gusta la acción, como buenos deportistas, les gusta el cambio como motor de progreso, acabar el día con más

energía que con la que lo empiezas. Finalmente, una persona vital se define como entusiasta, le gusta la innovación, la creación, busca sin parar el progreso y la evolución de las cosas. Es un valor inusual en otras empresas, lo que les hace únicos ya que son deportistas emprendedores.

**Responsabilidad:** El Líder Decathloniano es responsable del respeto de las leyes locales en su zona geográfica. Los decathlonianos establecen los indicadores humanos, económicos y ambientales necesarios para el desarrollo de un proyecto ambicioso. Son hombres y mujeres que se hacen cargos de sí mismo y son actores de sus vidas. Toman decisiones y actúan para su puesta en práctica. Se implican, reaccionan, buscan continuamente la eficacia. La responsabilidad empieza por la seguridad de los bienes y las personas. Finalmente, vemos la responsabilidad también en personas emprendedoras, que tienen autonomía y son eficaces.

**Generosidad:** Es hacer las cosas con el corazón y estar centrado en los demás. Consideran a todos los accionistas y grupos de interés como «amigos».

**Autenticidad** Se trata de ser fiel a uno mismo y a los demás.

#### **4.7. Fortalezas y debilidades**

Después del análisis de la información de la compañía se establecen las siguientes fortalezas y debilidades, de esta:

**Fortalezas:**

- Variedad de marcas de distribuidor
- Ofertas promocionales constantes
- Notoriedad de la empresa

- Red logística consolidada
- Amplia presencia en el territorio nacional
- Atención a la cliente especializada

### *Debilidades*

- Escasa variedad de marcas ajenas a Decathlon
- No se destaca una calidad de los productos
- Alta rotación de dependientes

## **5. Programa de gestión.**

### **5.1. Objetivos.**

La principal estrategia de Decathlon para la mayoría de sus productos es la gestión de costes. Es un intento de minimizar los costos de producción al explotar las economías de escala generadas por la automatización en la producción de grandes cantidades de bienes, reduciendo así los costos unitarios de producción y los precios de venta por debajo de los de los competidores en la industria. El tejido empresarial del grupo Decathlon se beneficia de la integración vertical, es decir, todas las etapas del producto desde el diseño, la producción hasta la comercialización es realizadas por miembros del grupo, consiguiendo así un alto grado de control y buena gestión de todo el proceso. Además de beneficiarse de la sinergia de proyectos deportivos cuyos artículos puedan ser producidos o distribuidos de manera similar.

La mayoría de los proveedores de Decathlon proceden de su tejido empresarial, y las condiciones de financiación y pago se negocian en los contratos de las empresas productoras y distribuidoras de la forma más favorable para todo el negocio del grupo. Por lo tanto, logran obtener ganancias a precios bajos porque pueden reducir los costos de producción a través de la integración vertical. También tiene un control estricto sobre los materiales y suministros, ya que la mayoría de las materias primas utilizadas en la producción de artículos como ropa o zapatos y prendas de vestir provienen de fábricas ubicadas en países asiáticos, donde la mano de obra es más barata, lo que reduce los costos de producción y proporciona precios más competitivos.

### **5.2. Restricciones.**

- Negociación de precios para la compra de artículos de marcas de renombre
- Apertura de cadenas de menor tamaño y horarios de apertura

- Manejo de materiales que ofrezcan resistencia y durabilidad
- Contratos de mayor durabilidad para garantiza la formación y competencias laborales.

### **5.3. Fortalezas.**

- Publicidad de artículos de cada marca atendiendo su calidad
- Reducción costos sin perjudicar la calidad
- Publicidad en medios tradicional y realización de eventos
- Optimización de necesidades de estocaje, manteniendo predicción de ventas
- Apertura en zonas geográficas menos cubiertas
- Contratación y formación de equipo de dependientes con conocimientos sobre los deportes que se manejan

### **5.4. Debilidades.**

- Diseños y calidad de bajo impacto
- No hay priorización de servicio post venta
- Poca inversión en innovación y renovación en la producción de artículos tomando en cuenta últimas tecnologías
- Creación de promociones de forma esporádica, sin una programación estratégica
- Liderazgo en costes

### **5.5. Mercado objetivo (s).**

El mercado objetivo, se puede establecer como todos los individuos o colectividades que se dediquen a la práctica deportiva, y que busquen adquirir implementos deportivos o algún tipo de servicio relacionado con estos.

### **5.6. Consideraciones del producto y/o servicio.**

La amplia cartera de productos expuestos con anterioridad viene acompañada de servicios complementarios que ofrece Decathlon. Principalmente, los talleres de reparación ofrecen desde el arreglo de productos defectuosos al montaje, mantenimiento e incluso personalización de todo tipo de artículos. Cuentan con un gran servicio post venta para mantener la satisfacción del cliente. Se trata de un taller mecánico para reparar posibles fallos o revisiones de sus productos, tanto de sus marcas pasión como de otras.

Decathlon cuenta con más de 1500 técnicos repartidos por las tiendas y 12 talleres regionales, implantados en los diferentes países de distribución de Decathlon, que aseguran el mantenimiento, la reparación y la personalización de su equipamiento deportivo. Aunque en casi todos los establecimientos hay un taller disponible, algunos están más especializados en un aspecto que en otro.

Ofrecen una acogida inmediata con o sin cita, realizan un diagnóstico del material y presupuesto gratuito, y ofrecen en todos sus productos un servicio de garantía de 15 días para los productos de las marcas pasión y de 30 días para los de otras marcas.

### **5.7. Consideraciones de promoción.**

La feria Trocathlon se realiza dos veces al año, concretamente primavera y otoño, como reclamo publicitario para atraer consumidores que desean vender productos deportivos de

segunda mano que no sea textil o calzado y Decathlon los expone para algún cliente interesado pueda comprar artículos a muy buen precio, si bien no cuenta con garantía y tampoco cubre el cambio o la devolución del producto por cualquier motivo. Para depositar cualquier producto o asistir a la feria es necesario poseer la tarjeta cliente. Una vez vendido el producto se recibe un vale para única utilización en tiendas Decathlon.

Tarjeta Decathlon totalmente gratuita los clientes obtienen una serie de ventajas: Realizar cambios y/o devoluciones de artículos sin necesidad de presentar facturas, pues cualquier compra queda registrada en el número del cliente. acumular puntos con cada compra para recibir vales de descuento para canjearlos en las tiendas o compras a través de la página web, realizar los servicios del Trocathlon desde casa depositando el producto a vender en la página web, realizar el seguimiento de la venta y recibir el vale cuando se venda en un correo electrónico, acceder a la cuenta, datos personales, saldo de puntos, cheques recibidos y canjearlos en las tiendas a través del teléfono móvil con la aplicación Decathlon y recibir ofertas, invitaciones de eventos, talleres, charlas o asistir al lanzamiento de nuevos productos en las tiendas más cercanas al cliente.

Presencia en la red donde realiza la mayor parte de su publicidad e interacción con el cliente a través de Facebook, Twitter, Instagram y Youtube. Decathlon hace uso de community managers para elaborar y actualizar los contenidos, responder continuamente los comentarios de los internautas, resolver dudas, tramitar y solucionar quejas, así como generar notoriedad sobre la empresa y su cartera de productos. Asimismo, Decathlon utiliza los medios tradicionales de publicidad como prensa, radio o televisión para atraer a los consumidores.

## **5.8. Consideraciones del canal de distribución.**

La empresa cuenta con un sistema de logística, gestión y revisión de inventarios, método de reaprovisionamiento y reparto y almacenamiento de mercaderías en sus centros logísticos y establecimientos comerciales. A continuación, se relatan los métodos logísticos que logran abastecer todas las tiendas en el territorio nacional y el envío de pedidos a domicilio para satisfacer las necesidades de los clientes.

De acuerdo con la política de inventario, la empresa realiza encuestas de inventario dos veces al año. Esto incluye una encuesta de inventario interna realizada durante el horario comercial por empleados de todos los artículos y tiendas Universe o Sports Group, generalmente en abril. Además de actualizar la base de datos de objetos robados y perdidos y registrar el número real de artículos que pueden diferir de los datos del sistema informático, también se realizan inventarios externos realizados por empresas ajenas al Grupo fuera del horario comercial por la noche.

Todos los inventarios de Decathlon, tanto nacionales como internacionales, están gestionados por un programa informático denominado "Stores". Un algoritmo que cuenta la oferta y las ventas de cada artículo en la tienda en tiempo real. Entonces, cuando un cliente realiza una compra, el sistema cancela el artículo y registra la disponibilidad en la tienda en la base de datos. El software también realiza cálculos de los productos más solicitados a lo largo del tiempo y predice la cantidad de artículos de cada modelo pedidos diariamente en una tienda determinada. De esta forma, se realizan pedidos diarios a los almacenes logísticos dentro del país, o en caso de encontrarse agotado el producto, a almacenes internacionales para el envío del producto a las tiendas. La carga del transporte se realiza al final de cada día cuando se reciben todos los datos actualizados de las ventas en tiendas, necesidades de aprovisionamiento de las mismas o envíos a

domicilio. El cliente puede encargar un artículo en una tienda o por internet, para lo cual el sistema comprueba su disponibilidad en el almacén designado para dicho establecimiento o zona.

### **5.9. Información y consideraciones de investigación.**

El éxito que el grupo ha alcanzado gracias a sus sistemas de innovación depende, primero, de un excelente entendimiento y coordinación entre las distintas fases por las que se pasan en el proceso, pero también en un eficaz sistema de dirección y organización. El proceso de innovación lo clasifican en tres etapas:

1. La primera etapa, “upstream step”, busca identificar oportunidades para plantear nuevos objetivos y enfoques de marketing. Esta primera etapa se centra básicamente en la búsqueda de creatividad reuniendo a diseñadores, ingenieros en I+D+I y expertos en marketing.
2. En la segunda etapa, “the Project step”, se realizan análisis del diseño y estudios ergonómicos del producto. Si los estudios resultan concluyentes se lleva a cabo la fabricación de un primer prototipo y que es testado en laboratorios. El prototipo final se fabrica tras establecer las especificaciones técnicas. Entonces, se encarga a un subcontratista de Decathlon la labor de la producción masiva del producto. Él será el responsable del suministro de los componentes, de asegurar la calidad de los lotes producidos y de la entrega en el debido tiempo a las diferentes plataformas logísticas del grupo.
3. La tercera etapa, “the marketing and communication step”, es la etapa de marketing y comunicación. Los productos fabricados por Decathlon en los últimos años son fruto de observar la actitud del cliente con el producto. A la hora de buscar nuevos

productos, se centran en dos criterios: la simplificación de su uso o en una mejora técnica.

### **5.10. Capacidades gerenciales.**

Dentro de las capacidades gerenciales se resalta que Decathlon establece una gestión de recorridos para garantizar la mejor persona en el mejor sitio y en el momento oportuno, para así poder contribuir a tener los mejores resultados duraderos económicos y humanos.

Esta estrategia se tiene como objetivos principales:

- Responsabilizar a los colaboradores y a los líderes en la gestión de los proyectos.
- Desarrollar la confianza y la motivación de los colaboradores para una gestión más eficaz de los proyectos individuales.
- Garantizar la empleabilidad y el desarrollo interno y externo de los colaboradores.
- Seguir creciendo bajo condiciones de éxito necesarias y garantizar a la mejor persona, en el mejor sitio y en el momento oportuno.

Dentro de la Gestión de Recorridos se ubican:

El Colaborador: Es el primer responsable y decide sobre su recorrido en Decathlon; lo decide y lo conduce. A este se le brindan las siguientes motivaciones dentro del desarrollo de sus funciones:

- El proyecto común
- Sus Responsabilidades
- Su propio Desarrollo

- Su relación con su Coach
- El entorno y convivencia
- Su Remuneración

El *Coach* Es el primer formador, elabora en conjunto con sus colaboradores su plan de desarrollo individual y los acompaña en su recorrido proporcionando los recursos necesarios y favoreciendo su desarrollo interno dentro de Decathlon.



Dentro de un EQUIPO:

- Elige, moviliza y hace crecer al equipo al servicio de los proyectos locales al deporte.
- Construye el mejor equipo de deportistas apasionados de los usuarios, embajadores de los productos Pasión.
- Acompaña, al equipo a través de una animación responsabilizante. Su aporte de sentido y confianza favorece la toma de decisión.

- Conoce y pone en marcha los fundamentos del *management* para establecer con cada colaborador una animación retadora y continua para conseguir los objetivos establecidos.
- Garantiza el aprendizaje de los colaboradores para que cada uno vaya más profundo en su oficio.
- Orienta y hace vivir con su colaborador un plan de desarrollo, para ayudarle a evolucionar en su oficio actual y/o roles futuros.
- Hace cooptar por su patrón las remuneraciones de cada uno de sus colaboradores en coherencia con la política Decathlon.

Dentro del proyecto:

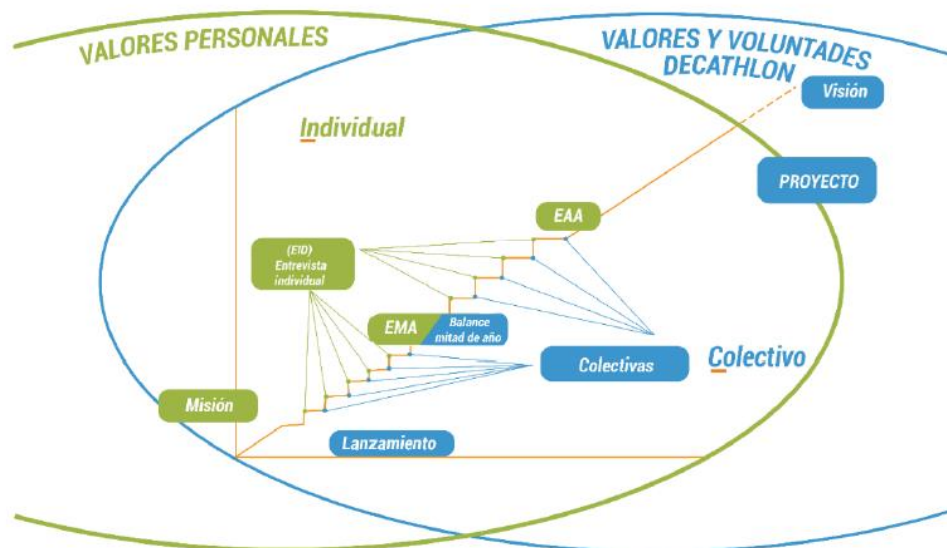
- Da sentido y acompaña los proyectos/s que van a satisfacer a los deportistas, a través de una relación de usuario a usuario
- Conoce y da garante en su perímetro del Modelo de Negocio de Decathlon y el marco comercial (política de precios, política de comunicación,).
- Participa en la construcción y animación del proyecto tienda en coherencia con el del país.
- Construye con sus colaboradores un proyecto local al deporte ambicioso.
- Dinamiza el comercio en su perímetro, responsabilizándose del posicionamiento de oferta y precio en el mercado, y garantizando el perfecto funcionamiento diario en el conjunto de sus deportes.

- Centra su estrategia comercial en los productos Pasión y en un equipo embajador que genera experiencias de usuario a usuario.
- Es motor de la construcción de una red de usuarios. Los identifico hoy (cuenta My Decathlon) para mejorar su satisfacción actual y futura.
- Es el primer vendedor omnicanal, referente en la relación de usuario a usuario.
- Acompaña al equipo para que ellos también lo sean, adaptando su presencia según las necesidades de los clientes.

El Líder Es el que pone los medios, el entrenamiento y las situaciones de éxito para el aprendizaje del colaborador. Por ende, ambas partes tienen fuertes responsabilidades que cumplir.

En este aspecto es preciso mencionar que, dentro de las capacidades gerenciales, se plantean los siguientes objetivos

- Dar sentido a las acciones a corto y mediano plazo del *COACH* con respecto a su equipo. Entender el porqué de cada acción o decisión.
- También, comprender y dominar el porqué y el cómo de los diferentes hitos de *management*.
- Progresar en el saber estar «DEMUESTRA su SENTIDO de la ORGANIZACIÓN», y explicar que un *management* eficaz es un *management* organizado en el tiempo que sabe utilizar de forma coherente estos distintos elementos.



Así se ubica que cada colaborador tiene valores personales que forman parte de él como persona. Por un lado, comparten los valores y deseos definidos por Decathlon. Representa gráficamente los valores de estos dos grupos con líneas azules y verdes cruz. Encerrado por la intersección formada por estas dos líneas. El plan de gestión está en la intersección de valores, desarrollando los deseos e interacciones.

Para cumplir estas voluntades, se traza una línea de tiempo ascendente dentro.

Y se inserta el personal como individuos para construir los hitos más importantes a nivel gerencial., dando una rotación de personal según para el momento adecuado, de acuerdo con el significado y la visión de la empresa.

## 6. Supuestos de la situación actual

El cambio de una economía netamente industrial a una que tiene como base la información social y economía de oficina significaba que en muchos espacios laborales se enfatizaba en la integridad, comunicación y flexibilidad en los colaboradores (Zehr, 1998), de manera

generalizada las habilidades que se reconocen como técnicas fueron consideradas duras y las únicas necesarias para llevar a cabo una carrera profesional, sin embargo en el momento actual en los puestos de trabajo se reconoce que las habilidades duras no son suficientes para el mantenimiento de las personas en puestos de trabajo cuando se están estructurando o eliminando puestos de trabajo (James y James, 2004), debido que las habilidades blandas son críticas en la productividad de las personas, los actuales y futuros líderes de negocio se encuentran impulsando el desarrollo de estas habilidades (Nealy, 2005). En ese sentido, aunque la mayor cantidad de programas de formación se encuentran enfocados en las habilidades duras, lo cierto es que las habilidades blandas han sido incluidas en los currículos de diferentes procesos de formación, inclusive desde las escuelas (Wellington, 2005)

Decathlon desde hace aproximadamente 7 años tiene en cuenta una serie de lineamientos específicos que han permitido la formación en habilidades blandas en cada uno de sus puestos laborales, lo que le ha permitido tener una estrategia precisa y clara sobre las necesidades que tiene la empresa y cómo cada uno de los colaboradores puede llegar a colaborar con estas mismas, adicionalmente, se realiza una retroalimentación que permite tomar las habilidades y aptitudes de los clientes internos, y generar procesos enriquecedores tanto para la organización como para el empleado, quién aun fuera de la organización puede dar cuenta de estos procesos de capacitación.

## **7. Resultados**

Frente a la prueba realizada se tienen los siguientes resultados:

Tabla 2. Caracterización sociodemográfica

---

### **Caracterización sociodemográfica**

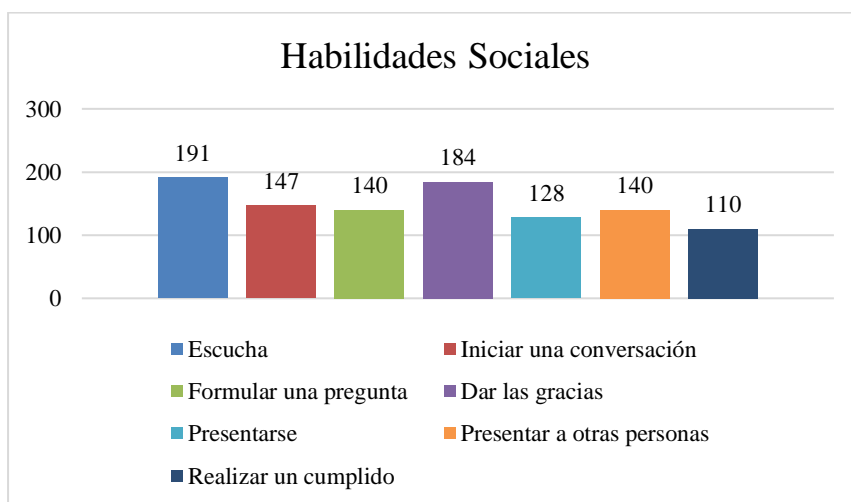
---

<b>Edad</b>	Promedio 28,5 años, desviación estándar 5,2 años			
<b>Sexo</b>	M	68%	F	32%
<b>Nivel educativo</b>	Bachiller	14%	Técnico	54%
	Profesional	24%	Posgrado	8%
<b>Capacitación en habilidades blandas</b>	Si	78%	No	22%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados en el trabajo de campo

Frente a la prueba aplicada se obtuvieron los siguientes resultados del conjunto poblacional encuestado, evidenciando de manera concreta que existen algunas habilidades que son mayoritariamente impulsadas frente a otras, consecuentemente, los que tienen una mejor calificación corresponden con escucha, dar gracias e iniciar una conversación

Figura 9. Habilidades sociales



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados en el trabajo de campo

Frente a las habilidades específicas se tiene en cuenta que las habilidades mayoritariamente impulsadas son capacidad de escucha, empatía, reconocimiento y defensa de los derechos propios y de los demás y capacidad para disculparse.

Figura 10. Habilidades específicas



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados en el trabajo de campo

De manera generalizada se reconoce que el proceso de promoción de habilidades específicas ha generado una constante formación consistente en las conductas sociales, fortaleciendo en buena medida los procesos conductuales que permiten el incremento de las ventas.

## 7.1. Problema primario

¿Existe un proceso de desarrollo de habilidades blandas al interior del equipo Decathlon Colombia en su jerarquía completa?

### 7.1.1. Síntomas

Dentro del problema se encontraron los siguientes síntomas:

- Existen procesos constantes de promoción de habilidades
- El proceso de management se encuentra adecuadamente estructurado
- Los colaboradores se encuentran comprometidos con su capacitación

### **7.1.2. Prueba**

La prueba que se pretende realizar se encuentra estructurada a favor de la prueba propuesta por Goldstein, teniendo en cuenta una escala Likert de 1 a 5, que es calificada por cada uno de los colaboradores, adicionalmente se pide inicialmente una descripción sociodemográfica básica para caracterizar la población sujeta de estudio.

Se ha decidido realizar una encuesta basada en la escala de habilidades sociales de Goldstein y colaboradores, aplicada a 50 colaboradores de los puntos Decathlon Colina (Bogotá) y Fontanar (Chía), ello considerando un muestreo no probabilístico a conveniencia, teniendo en cuenta la necesidad de acercarse a población con la cual el investigador ha tenido un acercamiento, por lo cual es bastante probable que se responda el instrumento de manera concisa y sincera.

## **7.2. Problema (s) secundario (s)**

¿Existe un efecto en la actividad operacional del negocio de Retail, debido al incremento de las capacidades gerenciales en habilidades blandas?

### **7.2.1. Síntomas.**

A continuación, se describen los síntomas relacionados con este problema

- Existe un incremento en ventas
- Se generan propuestas de mercadeo que incluyen a los colaboradores para incrementar las ventas
- Existen procesos de promoción y publicidad

### **7.2.2. Prueba.**

La prueba que se ha realizado consiste en analizar los márgenes de Decathlon vinculado a un indicador de Valor Económico Agregado (EVA) que es el valor que queda en una empresa después de cubrir todos los gastos previstos o estimados y la rentabilidad mínima permitiendo evidenciar la eficiencia financiera y articulado a las ventas de dos tiendas en específico, como se muestra más adelante. En primer lugar, se resalta que el factor diferenciador de Decathlon es apostar siempre por los precios más bajos posibles, y el esfuerzo continuo es seguir reduciéndolo.

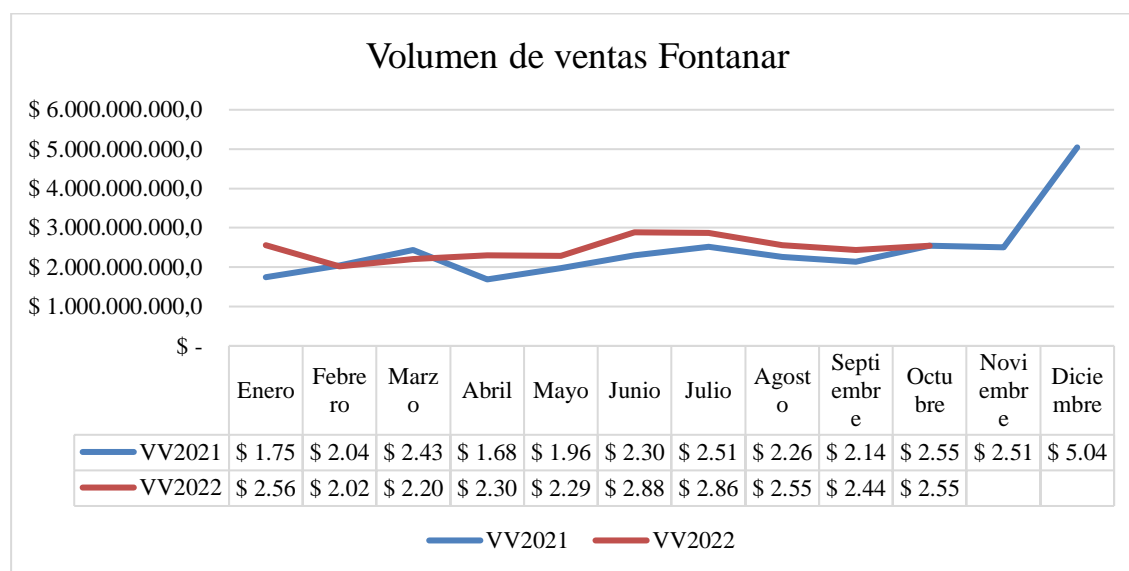
De esta forma el nivel de ventas que tiene Decathlon a nivel mundial es cerca de 10.000 millones de euros de facturación anual, con 1.177 tiendas en 28 países, ubicándose como uno de los líderes. La empresa lleva 5 años en Colombia y ha logrado en estos 5 años de operaciones abrir 13 tiendas, su primera sede fue en Bogotá en el sector de La Colina con un equipo de 110 colaboradores, hoy alcanza los 510 empleados en todo el país quienes desempeñan alrededor de 90 oficinas; y sus tiendas ya se encuentran en Cali, Barranquilla, Medellín, Pereira y Bucaramanga.

De acuerdo con el Mapa del Retail, realizado por Mall & Retail, Decathlon en su primer año anoto pérdidas de 614, 1 millones de pesos, mientras que para el 2018 con una facturación de \$86.365 y un crecimiento del 118,3%, obtuvo un beneficio de 109,2 millones de pesos, en el año 2019 presento ingresos operacionales por \$153.088 y para 2020 de \$138.301.

En Colombia en los últimos 8 años se ha visto marcada una tendencia positiva hacia el consumo de deporte gracias a los triunfos de colombianos en diferentes disciplinas, construyendo así fuertes cimientos para la industria deportiva similar a la de los países desarrollados. La industria deportiva traerá muchos beneficios económicos para el país, y será una fuente de recursos para apoyar aún más los excelentes resultados deportivos logrados los últimos años, el

nivel de ventas es el eje principal de la prueba de acuerdo a los datos disponibles considerando que, desde la pandemia se han acrecentado los procesos de selección y formación de personal dónde se reconoce el comportamiento de las ventas. El proceso de contraste se realiza considerando dos tiendas específicas Fontanar y Colina, como se había estructurado con anterioridad.

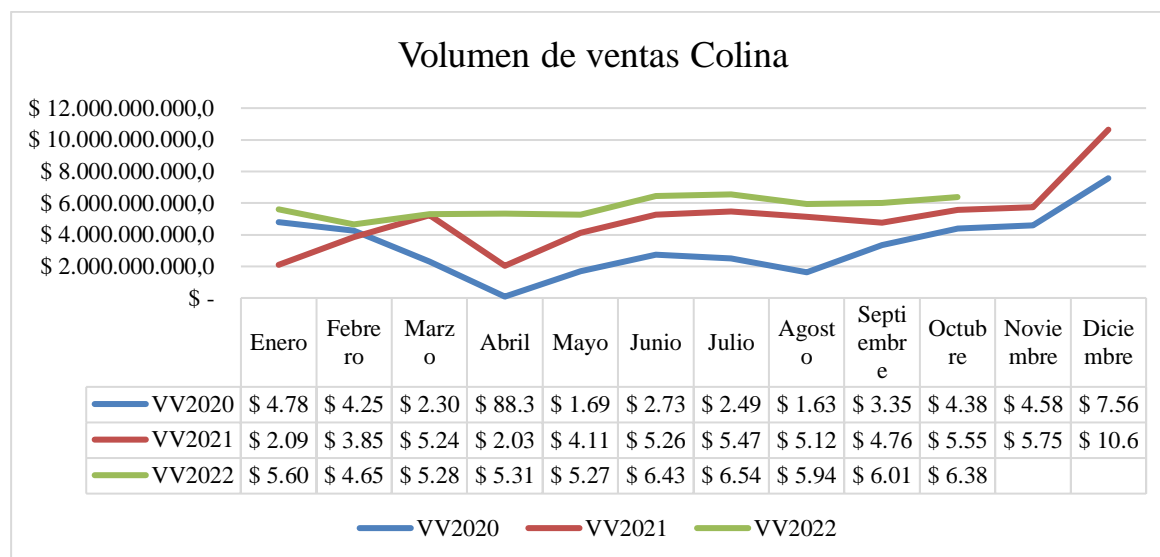
Figura 11. Volumen ventas Fontanar



Fuente: La presente investigación

Frente a esta condición se reconoce que, las ventas se han acrecentado paulatinamente, vale la pena establecer que en el periodo de 2020 solo existen tres meses de análisis, del mismo modo frente a 2021 y 2022 se reconoce que existe un crecimiento que si bien no es pronunciado si representa un beneficio para la organización y el mantenimiento de Decathlon a nivel mundial. Frente a Colina se tienen los siguientes resultados:

Figura 12. Volumen de ventas Colina



Fuente: La presente investigación, 2022

En la investigación se ha corroborado que con el paso del tiempo las ventas se han acrecentado de manera significativa, inclusive en el mismo año a medida que va pasando el año se acrecienta la cantidad de ventas de manera estrepitosa, que de cierta forma se puede explicar por la implementación en capacitación y mejora de las habilidades blandas como consecuencia de un apalancamiento operativo derivado de la optimización en la capacidad instalada por la gestión del recurso humano; teniendo en cuenta que esas habilidades son los factores que le facilitan al vendedor poder comunicarse de una manera clara y efectiva. Además, que incluyen rasgos como: la perseverancia, empatía y el ingenio. Las habilidades blandas pueden y deben ser medidas, enseñadas y aprendidas. Parece obvio que una mejor comunicación equivale a más ventas. Sin embargo, la mayoría de los vendedores no mencionan las habilidades sociales en sus KPI (indicadores clave de rendimiento, por sus siglas en inglés).

Decathlon es una empresa que busca continuamente fortalecer el proceso organizacional basado en su cultura organizacional de aprendizaje autónomo, lo que le permite desarrollar otros sistemas laborales diferentes a los convencionales. Frente al objetivo de corroborar si las

habilidades blandas tienen un efecto en las ventas en la empresa Decathlon se ha logrado corroborar que existe una gran capacidad para convertir aptitudes y actitudes en un incremento sustancial de las ventas.

Luego de haber realizado un análisis de la información se procede a realizar una regresión lineal que permita evidenciar cual es la tendencia al crecimiento de las ventas, sin modificación sobre las habilidades blandas de los empleados, con lo cual se obtienen los siguientes resultados.

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coeficiente de correlación múltiple	0,63891901
Coeficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,4082175
R <sup>2</sup> ajustado	0,3897243
Error típico	236,667745
Observaciones	34

#### ANÁLISIS DE VARIANZA

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>Valor F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	1	1236396,11	1236396,11	22,0739	4,7662E-05
Residuos	32	1792371,89	56011,6216		
Total	33	3028768			

	<i>Coefficiente s</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Intercepción	43885,6688	103,501847	424,008557	1,4164E-61	43674,842	44096,4	43674,84	44096,49

				4,7662E	5,4781E-	1,3864E	5,4781E-	1,3864E-
Meses	9,6709E-08	2,0584E-08	4,69828916	-05	08	-07	08	07

Además de encontrar congruencia entre las ventas que se producen al interior de Decathlon se pudo verificar en la misma medida que el comportamiento se explica en un 63% en el tiempo, considerando entonces esta una de las variables más trascendentales en el proceso. Dada esta cuestión y considerando como elemento esencial la intercepción se tienen las siguientes proyecciones.



Siendo estas proyecciones dependientes de manera exclusiva del tiempo se ha propuesto que la capacitación logre incrementar solo en un 1%, considerando que este sería un impacto que se buscaría luego del proceso de inversión, en ese sentido, se obtiene un incremento sustentado en las siguientes cifras.

MES	INCREMENTO EN EL BENEFICIO
ENE-23	\$ 71.288.917

<b>feb-23</b>	\$	72.572.681
<b>mar-23</b>	\$	73.856.445
<b>abr-23</b>	\$	75.140.210
<b>may-23</b>	\$	76.423.974
<b>jun-23</b>	\$	77.707.738
<b>jul-23</b>	\$	78.991.503
<b>ago-23</b>	\$	80.275.267
<b>sep-23</b>	\$	81.559.031
<b>oct-23</b>	\$	82.842.796
<b>nov-23</b>	\$	84.126.560
<b>dic-23</b>	\$	85.410.324

En general se verifica que, el incremento del beneficio puede ser significativo precisamente porque, aunque el resultado esperado no termina siendo muy alto lo cierto es que la inversión en contraste genera una TIR de 111% lo que implica que eventualmente que la inversión además de tener un retorno positivo de la inversión también se cuenta con un beneficio adicional, sin que ello implique un análisis de las ventas que se producen de manera generalizada por el paso del tiempo. En el mismo sentido desde un análisis del VPN se evidencia que este indicador es de \$ 172.363.274,44, consecuentemente la inversión debe realizarse.

## **8. Alternativas**

### **8.1. Alternativa 1.**

Incrementar las capacitaciones persona a persona en habilidades sociales: esta alternativa se encuentra como única precisamente porque requiere de las capacidades completas de la

organización, específicamente en lo referente a gestión. Es de esta manera que la empresa lleva un gran proceso que puede llevar a apalancar en buena medida las habilidades blandas

### 8.1.1. Fortalezas y beneficios.

Dentro de los principales beneficios se ha logrado evidenciar los siguientes:

- Incremento de la cantidad de ventas
- Mejora en las capacidades gerenciales
- Mejoramiento del ambiente laboral
- Incremento de la pertenencia
- Menor rotación de personal

### 8.1.2. Debilidades y costes.

Una debilidad específica corresponde con la imposibilidad de generar un proceso de capacitación que no pueda ser aprovechado o en personal que es rotatorio. Es prudente mencionar que los costos se encuentran representados básicamente en procesos de capacitación y sensibilización frente a habilidades blandas.

<b>Actividad</b>	<b>Cantidad de personas atendidas</b>	<b>Precio por persona</b>	<b>Total, por equipo</b>	<b>Tiempo estimado</b>	<b>Encargado</b>
<b>Evaluación de habilidades blandas</b>	50	\$ 35.000,00	\$ 1.750.000,00	1 mes	<i>Coach</i>

<b>Capacitación en habilidades blandas</b>	50	\$	\$	1 mes	<i>Coach</i>
		80.000,00	4.000.000,00		
<b>Sensibilización</b>	50	\$	\$	1 mes	<i>Coach</i>
		65.000,00	3.250.000,00		
<b>Propuesta de seguimiento a habilidades blandas</b>	600	\$	\$	Anual	<i>Coach</i>
		60.000,00	36.000.000,00		
<b>Total</b>			\$		
			45.000.000,00		

## 9. Decisión e Implementación

El proceso de evaluación, capacitación, sensibilización, y control de las habilidades blandas puede iniciar con una prueba piloto que se realiza en un espacio específico, ejemplo: Fontanar o Colina. Teniendo en cuenta las cualidades de cada persona dentro del equipo de trabajo es necesario reconocer la incidencia del Coach en todo este proceso. La capacitación y sensibilización puede iniciarse en los primeros meses del año momento en el cual no se ha generado un incremento incesante de ventas, momento dónde se puede rotar el proceso de capacitación sin descuidar ventas.

Es necesario que se inicie una capacitación específica en capacidades sociales, y en capacidades sociales específicas, en aquellas que han resultado estar poco estimuladas, desde capacitaciones completas que abarquen gran cantidad de aptitudes y actitudes.

## Conclusiones

En conclusión, la estructura organizativa de la empresa Decathlon es un sistema innovador que busca la autonomía del colaborador en el aprendizaje, lo que supone un reto para él, pero

también una motivación. En consecuencia, existen factores que podrían ayudar a mejorar este sistema de trabajo para maximizar su potencial y hacerlo más sencillo y accesible. Además, el campo comercial en el que Decathlon desarrolla sus actividades ha experimentado un cambio significativo en términos de estrategias que pretenden acercarse a los objetivos únicos de cada empresa de forma regular. Decathlon lo hace en apoyo de su crecimiento empresarial, fomentando la motivación de los empleados y promoviendo la autonomía del aprendizaje.

La metodología empleada proporcionó una imagen más clara del funcionamiento de la empresa, incluidas las herramientas que utilizan las personas en esta nueva dinámica de las ventas por internet, se demostró que la población utiliza con frecuencia los medios digitales y mantiene altos niveles de interacción con ellos. Como líder de un equipo o miembro de la organización, las habilidades blandas también permiten crear un entorno de trabajo positivo. En consecuencia, prestar atención a las cuestiones relacionadas con estas habilidades permitirá a los empleados crecer personal y profesionalmente, lo que establece el factor motivacional como un principio clave a la hora de desempeñar tareas. Dado que las competencias técnicas actuales requieren la integración de habilidades, conocimientos y actitudes, es importante desarrollar o gestionar continuamente estas habilidades.

Como conclusión, es necesario profundizar en el estudio del sector Retail porque se ha demostrado que las variables de habilidades blandas pueden mejorar la productividad de una organización. En consecuencia, la inversión más rentable que puede hacer una empresa es aplicar programas y formación para reforzar sus puntos débiles y aumentar sus oportunidades, con la mejora de la productividad y la calidad del trabajo como resultado final.

## Referencias

- Bassanini, A., Booth, A. L., Brunello, G., De Paola, M., & Leuven, E. (2005). Workplace training in Europe. . Available at SSRN 756405
- Batalla, J. (2022). Adidas, Sportline y Decathlon se sitúan entre las marcas *Retail* más dinámicas en Colombia. Marketing Insider Review.
- Barrero, D., López, D., & Parra, P. (2022). Factores comportamentales asociados al uso patológico de videojuegos en jóvenes universitarios. Bogotá, Colombia.
- Becker, S., Berg, A., & Thiel, S. K. (2022). Artículos deportivos 2022: La nueva normalidad ya está aquí. Chicago.
- Benavides, O. (2017). Motivación laboral de los egresados del programa de administración de empresas de la Universidad de Nariño. Revista de la facultad de ciencias Económicas y administrativas, Universidad de Nariño.
- Bustamante, Lilian (2021). La importancia de las habilidades blandas en un asesor de imagen. Sitio web de *Scielo* [en línea] Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos, (97), 17-28. Epub 10 de octubre de 2021 [citado 20 febrero, 2022]. Disponible en: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1853-35232021000800017&lang=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232021000800017&lang=es)
- Calero García, M. (2004). Validez de la evaluación del potencial de aprendizaje. *Psicothema Vol 16 N°2*, 217 - 221.
- Camargo, D. (17 de abril de 2016). Motivación de la labor docente: un estudio de caso de dos programas de contaduría pública en Bogotá. Bogotá, Colombia.
- Cardona Echeverri, Diego Raúl & Zambrano Cruz, Renato (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. Universidad ICESI Cali, Colombia. *Estudios Gerenciales* [en línea], vol. 30, núm. 131, abril-junio, 2014, pp. 184-189 12 [citado 20 febrero, 2022]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/212/21231108010.pdf>
- CCCE. (2020). Informe comportamiento en Colombia durante 2020. Bogotá, Colombia.
- Chi, G. I. C., & Acosta, M. D. S. Z. (2023). Factores que influyen en el desarrollo de habilidades blandas en la formación inicial de profesores. *Revista Publicando*, 10(38), 54-65.
- Chiavenato, I. (2004). Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. México: Thompson.

- Chiavenato, Idalberto (2005). *Gestión del talento humano*. México: Mc GrawHill.
- Coll, C. (2016). *Psicología de la educación y prácticas educativas mediadas por las tecnologías de la información y la comunicación: una mirada constructivista*. Departamento de psicología evolutiva de la educación. Facultad de Psicología. Universidad de Barcelona. España.
- Cortés Mejía, Alejandra (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica. *Revista de Ciencias Sociales* [en línea] (Cr), vol. IV, núm. 106, 2004, pp. 203-214 [citado 20 febrero, 2022]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/153/15310615.pdf>
- (DANE), D. A. (2022). *Diseño cuenta Satelite del deporte y estadísticas asociadas*. Bogotá, Colombia.
- Daruich, D. (2018). The macroeconomic consequences of early childhood development policies. . Available at SSRN 3265081.
- Duckworth, A. & Yeager, D. (2015). *Measurement matters: assessing personal qualities other than cognitive ability for educational purposes*. Sitio web de Sage [en línea] *Educational Researcher*, 44(4), 237-251. DOI: 10.3102/0013189X15584327 [citado 20 febrero, 2022]. Disponible en: <https://journals.sagepub.com/doi/10.3102/0013189X15584327>
- Fernández Ávalos, M<sup>a</sup> Inmaculada; López Rivas, Laura; Martín Barranco, Elena; Ortiz López, Marina; Pacheco Yepes, Irene & Rodríguez Bocanegra, María (2014). *Motivación y satisfacción laboral en centros de enseñanza según el puesto de trabajo*. Granada, España: Universidad de Granada. Departamento de Psicología Social.
- Flórez Santamaría, Juan David (2021). *La Importancia de las Habilidades Blandas en la Vida del Ingeniero en el Siglo XXI*. Sitio web de *Unad* [en línea] Trabajo de grado de Ingeniería Industrial. pp. 1-80 [citado 20 febrero, 2022]. Disponible en: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/43354/jflores.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fuentes, Gina Y.; Moreno Murcia, Luís M.; Rincón Tellez, Diana C. & Silva Garcia, María B. (2021). *Evaluación de las habilidades blandas en la educación superior*. Sitio web de Scielo [en línea] *Formación universitaria*, 14(4), 49-60 [citado 20 febrero, 2022]. Disponible en: [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-50062021000400049&lang=es](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062021000400049&lang=es)
- García Rubiano, Mónica, & Forero Aponte, Carlos (2014). *Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones*

estructurales. *Psicogente* [en línea] 17(31), 120-142. [citado 20 de febrero, 2022]; Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0124-01372014000100009&lang=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-01372014000100009&lang=pt)

- Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Editorial Kairos S.A.
- Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). *Hard evidence on Habilidades blandas*. . *Labour economics*, 19(4), 451-464.
- Heckman, R. (1998). *Planning to solve the “skills problem” in the virtual information management organization*. . *International Journal of Information Management* , 18(1), 3-16.
- Hernández, C. (2011). *La motivación y satisfacción laboral de los docentes en dos instituciones de enseñanza media superior*. México.
- Hernández Junco, Varna; Quintana Tápanes, Lázaro; Mederos Torres, Reynaldo; Guedes Díaz, Ramiro, & García Gutiérrez, Benita Nancy (2009). *Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio*. *Revista Cubana de Medicina Militar* [en línea] 38(1) [citado 20 febrero, 2022] Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0138-65572009000100007](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0138-65572009000100007)
- James, R., & James, M. (2004). *Teaching career and technical skills in a “mini” business world*. *Business Education Forum*, 39.41.
- Kechagias, K. (2011). *Enseñar y evaluar habilidades blandas*. Tesalónica: 1st Second Chance School of Thessaloniki.
- Matteson, M. L. (2016). *“Habilidades blandas”: A phrase in search of meaning*. *Portal: Libraries and the Academy*, 16(1), 71-88.
- Mendoza Egusquiza, Carla Lizette (2021). *Desarrollo de habilidades blandas a partir de experiencias extraescolares en Perú. Aprendizajes de la actividad de las organizaciones sin fines de lucro en las escuelas públicas de Lima*. Sitio web de Sielo [en línea] *Contratexto*, (36), 87-117. Epub 30 de noviembre de 2021 [citado 20 febrero, 2022] Disponible en: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1025-99452021000200087&lang=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-99452021000200087&lang=es)
- McClelland, David C. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea, S.A. Ediciones.
- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. En H. Mintzberg, *La estructuración de las organizaciones* (págs. 1-279). Barcelona: Ariel.

- Morales, J. & Velandia, N. (1999). Salarios estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Bogotá: McGraw Hill.
- Nealy. (2005). Integrating Habilidades blandas Through Active Learning In The Management Classroom. *Journal of College Teaching & Learning*.
- Neri Torres, Juan Carlos & Hernández Herrera, Claudia Alejandra (2019). Los jóvenes universitarios de ingeniería y su percepción sobre las competencias blandas. Sitio web de Scielo [en línea] RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 9(18), 768-791 [citado 20 febrero, 2022] Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74672019000100768&lang=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672019000100768&lang=es)
- Ordoñez, N. (2023). Realidades y perspectivas del fútbol profesional femenino en Colombia. . Revista Digital: Actividad Física y Deporte. 9(1).
- Ortega Goodspeed, Tamara (2016). Desenredando la conversación sobre habilidades blandas. Sitio web de *The dialogue* [en línea] 2016 Inter-American Dialogue Leadership for the Americas pp. 1-12 [citado 20 febrero, 2022] Disponible en: <https://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2016/05/Policy-Brief-Soft-Skills-Spanish-FINAL.pdf>
- Persistence Market Research. (2022). Sport Equipments Market.
- Potafolio. (19 de marzo de 2021). Decathlon puntea la carrera por el mercado deportivo en Colombia. Potafolio.
- Prada, M., Rucci, G., & Urzua, S. (2019). *Habilidades blandas* Trainign and Productivity: Evidence from an intervention in *Retail* .
- Ramírez, W., Vinaccia, S., & Suárez, G. (2004). El impacto de la actividad física y el deporte sobre la salud, la cognición, la socialización y el rendimiento académico: una revisión teórica. *Revista de Estudios Sociales*. N° 18. Universidad de Antioquia. Universidad de San Buenaventura, Medellín, Colombia.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Décima tercera Edición México: Ediciones Pearson.
- Rodríguez, M. (2015). Importancia del deporte en el desarrollo integral del individuo. *Revista Digital EFDeportes* N° 208.

- Rodríguez Marulanda, Karina Patricia & Lechuga Cardozo, Jorge Isaac (2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *Revista EAN* [en línea] (87), 79-101 [citado 20 febrero, 2022] Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-81602019000200079&lang=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602019000200079&lang=es)
- Rodríguez Sánchez, José Luis (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Información tecnológica* [en línea] 31(2), 207-220 [citado 20 febrero, 2022] Disponible en: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642020000200207&lang=es](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642020000200207&lang=es)
- Ruiz, A., & E. Argiro, R. M. (2010). Medición económica del deporte en Colombia: una propuesta metodológica de cuenta satélite. Medellín, Colombia.
- Tobón, S. (2004). Formación integral y competencias. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Semana. (7 de noviembre de 2019). *Semana Macroeconomía*. Obtenido de ¿Qué es lo que más consumen santandereanos, antioqueños y bogotanos?: <https://www.semana.com/economia/articulo/cuales-son-las-tendencias-de-consumo-en-las-diferentes-regiones-de-colombia/278804/>
- Vargas, D., Ortiz, Y., & Marín, M. (2019). Dinámica financiera de las empresas del sector *Retail* y su relación con la macroeconomía colombiana en los últimos años. Business Analytics Commons. Universidad de La Salle, Bogotá.
- Villacampa, O. (2021). Decathlon, un caso de éxito en el deporte. Branding & diseño.
- Weiss, D. (2015). La function resources humaines. Paris.
- Weiss, Y. (2015). Gary Becker on human capital. . *Journal of Demographic Economics*, 81(1), 27-31
- Wellington, J. (2005). Has ICT Come of Age? Recurring Debates on the Role of ICT in Education. *Research in Science and Technological Education*.
- Zehr, H. (1998). El pequeño libro de la justicia restaurativa.

### **Constitución y Legislación:**

Asamblea Nacional Constituyente (1991). Constitución Política de Colombia 1991.

## Anexos

### Anexo 1. Encuesta

#### **FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A COLABORADORES DE PUNTOS**

#### **DECATHLON COLINA (BOGOTÁ) Y FONTANAR (BOYACÁ)**

#### **UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

#### **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

La presente encuesta está dirigida hacia los colaboradores de tiendas Decathlon La Colina (Bogotá) y Decathlon Fontanar (Chía) con el fin de corroborar el proceso de desarrollo de las

*Habilidades blandas* en dicha empresa:

#### **Caracterización sociodemográfica**

Género: M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_ Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

Nivel educativo:

Bachiller       Técnico       Profesional       Posgrado

Preguntas específicas

¿Ha recibido capacitación en habilidades blandas?

Sí       No

**Test Goldstein**

Con el siguiente test se dará a conocer su percepción sobre las habilidades blandas, por ello seleccione la calificación que crea conveniente teniendo en cuenta la siguiente escala:

1 Totalmente inadecuado

2 Inadecuado

3 Neutro

4 Adecuado

5 Totalmente Adecuado

<b>Habilidades sociales</b>		1	2	3	4	5
1	La atención que brindas a las personas cuando te están hablando					
2	Tu capacidad de iniciar una conversación de acuerdo a la relevancia del tema					
3	Tienes en cuenta o te llama la atención los puntos de vista de otras personas					
4	Reconoces y agradeces los favores					
5	Tomas la iniciativa para presentarte ante los demás					
6	Reconoces y presentas a las personas de tu entorno					
7	Resaltar las cualidades de los demás					

<b>Habilidades Específicas</b>		1	2	3	4	5
1	Tu capacidad de ponerte en el lugar del otro					
2	Tienes la capacidad controlar tus sentimientos y emociones					
3	Manifiestar lo que piensas sin ofender a los demás					
4	La manera como escuchas y comprendes las solicitudes de las personas					
5	Expresar los sentimientos de manera correcta					
6	Analizar los problemas y buscar soluciones de manera objetiva					
7	Dialogo asertivo para generar soluciones que busquen el bien común					
8	Adecuación de las expresiones emocionales al entorno					
9	Reconocer los errores que cometes y pedir disculpas cuando es necesario					
10	Reconocimiento y defensa de los derechos propios y de los demás					