

PRÁCTICA PROFESIONAL

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA ESCUELA DE TAEKWONDO

Autor: Arabia, Sirio.

Tutora: Abbas, Virginia.

arabiasirio@gmail.com

Modalidad: Trabajo de aplicación y técnicas de administración en ambiente real

Año 2023



Índice

1 Resumen	3
1.1 Palabras claves	4
2 Introducción	4
3 Problema	4
3.1 Preguntas de Investigación	5
4 Objetivo General	5
4.1 Objetivos Específicos	5
5 Marco Teórico	6
5.1 Plan estratégico	6
5.2 Estrategia	6
5.3 Plan Estratégico	7
5.4 Análisis situacional	7
5.4.1 Análisis FODA	7
5.4.2 Análisis de sectores industriales	7
5.5 Tablero de control balanceado	8
5.6 Artes Marciales	8
5.7 Taekwondo	9
6 Marco Metodológico	9
6.1 Recolección de datos	9
7 Desarrollo	9
A) Declaración Estratégica	10
Para evaluar adecuadamente la organización y establecer un plan estratégico acorde, es necesario sentar las bases internas. En este sentido, se llevaron a cabo entrevistas con los dueños de la escuela, realizando entrevistas individuales con cada uno de los hermanos con el fin de evitar sesgos. Posteriormente, se llevó a cabo una reunión grupal en la cual se realizó una puesta en común de las ideas y opiniones obtenidas en las entrevistas individuales. A partir de este proceso, se lograron formalizar los siguientes conceptos:	10
Visión	10
Misión	10
Valores	10
B) Aplicación de Herramientas	10
Análisis FODA	10



Estrategias FOFADODA.....	14
Modelo de las 5 fuerzas de Porter	15
<i>Nivel de competitividad entre empresas actuales.....</i>	15
<i>Amenaza de nuevos competidores.....</i>	16
Análisis VRIO.....	19
Tablero de control balanceado	23
Observación.....	25
Grupo de Enfoque	27
C) Objetivos estratégicos	29
8 Recomendaciones.....	32
9 Conclusiones.....	33
10 Bibliografía	33
11 Anexo	34

1 Resumen

Este estudio de Caso se realiza en el marco del cursado de la materia Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración, en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán (UNT), bajo la modalidad de trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de Administración en situación laboral de revista o ambiente real.

La organización estudiada es una escuela de Taekwondo bajo el nombre ficticio “Hermanos TKD”, la misma se encuentra en el mercado de deporte de Tucumán, provincia de Argentina, desde hace más de 2 años operando a cargo de tres hermanos que son los dueños e instructores (con más de 15 años de experiencia en el Taekwondo) y con más de 45 alumnos entre actuales y los que practicaron recientemente en la escuela manteniendo el contacto.

Además del crecimiento como institución y profesionalización de los fundadores, los hermanos consideran fundamental formalizar su enfoque estratégico y alinear su propuesta de valor con las necesidades que presenta el mercado, para tener un mayor impacto en los consumidores de deportes en la provincia de Tucumán.

Con la aplicación de herramientas estratégicas aprendidas en la licenciatura en administración, se realizaron diversos análisis de la situación actual de la organización, en cuanto al funcionamiento interno y situándonos en el contexto externo. A partir de la información obtenida se plantearon diversos objetivos estratégicos a seguir, con planes de acción correspondientes a un plazo y



responsables determinados. Esto garantizará que no queden temas sin tratar y evitará que alguno de los hermanos se vea sobrecargado de tareas.

1.1 Palabras claves: artes marciales, dirección estratégica, taekwondo, objetivos estratégicos.

2 Introducción

La elección de un deporte puede ser un factor sumamente determinante en la vida de las personas, ya que puede influir principalmente en aspectos sociales (grupos de amigos, comunicación, entorno de personas que nos rodean), físicos (salud, bienestar, competición) y personales (Concepto propio, confianza, propósito de vida).

En Tucumán, a lo largo de las diferentes generaciones, dicha elección se ha enfocado principalmente en deportes comunes y populares practicados por mayor parte de la sociedad, dejando a las artes marciales en un segundo plano y recurriendo a las mismas cuando los niños necesitan “aprender a defenderse”.

En sus comienzos la escuela “Hermanos TKD” contaba con 4 alumnos, se enfrentaron a un contexto post pandémico a finales del 2020, con el enfoque de ayudar a aquellos niños que habían perdido estado físico y que por el aislamiento no habían tenido más que interacciones virtuales durante meses. Luego, con ayuda del boca a boca, a partir de su primer año en el 2021 crecieron progresivamente, cambiando el enfoque al ámbito personal y motivacional de los alumnos con la intención de educarlos en la disciplina de las artes marciales, finalizando el año con 30 practicantes. En la actualidad, cuentan con un promedio de 25 alumnos en el año 2023.

Aunque en los últimos años las artes marciales vienen haciéndose notar cada vez más destacándose en la preparación física y destreza que desarrollan, pero principalmente por su aporte tanto disciplinario como educativo, convirtiéndose en una forma de vida para muchos de sus practicantes. Sin embargo, aún no se han estudiado en profundidad las motivaciones detrás de esta tendencia y cómo se relacionan con las preferencias deportivas de los tucumanos. Para aprovechar su impacto de forma estratégica y ofrecer mayor valor.

3 Problema

Dentro de los deportes elegidos por los padres para que sus niños practiquen a temprana edad se encuentran los deportes comunes y populares que realizan la mayoría de los chicos (Fútbol, Tenis y Rugby).

Actualmente las prácticas de artes marciales en el país, no son incluidas en el plan de estudios académico de los niveles educativos obligatorios de enseñanza básica y son tenidas en cuenta recién cuando se presenta la necesidad en los niños de “aprender a defenderse” por qué los mismos sufren alguna situación desafortunada.



Pero el principal objetivo de las artes marciales es acompañar a los practicantes a lo largo de su vida para que puedan evitar que las ocasiones de necesidad o urgencia ocurran.

La mayor dificultad que enfrentan los dueños de “Hermanos TKD”, que ya la podían observar cuando ellos eran practicantes y ahora la viven como instructores, es que se presenta una elevada rotación de alumnos que migran desde el Taekwondo hacia los deportes más populares (algunos alumnos retoman a los pocos meses y otros no).

Consideran que las artes marciales para generar un impacto, requieren un proceso y evolución por parte de los alumnos a lo largo de los años, por eso es que la rotación les impide lograr su finalidad. No logran comprender con claridad las motivaciones reales influyentes en el mercado al momento de elegir que deportes practicar, para aprovecharlas y brindar una propuesta de valor que les proporcione una ventaja competitiva sostenible y les asegure mayor estabilidad.

Por lo tanto, el problema de la investigación es “Presencia de una elevada rotación de alumnos que migran desde el Taekwondo hacia otros deportes”.

3.1 Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es la situación actual de “Hermanos TKD”? ¿Qué aspectos cambiaron a lo largo de los años?
- ¿Qué herramientas le permitirían a la organización formalizar su enfoque y objetivos?
- ¿Qué planes de acción son necesarios para el cumplimiento de los objetivos planteados?

4 Objetivo General

Definir y formalizar la estrategia de "Hermanos TKD", a través de un plan estratégico que permita alinear a la organización con las necesidades del mercado y determinar su rumbo con una propuesta de valor afianzada.

4.1 Objetivos Específicos

- Explorar el entorno interno y externo de la institución, para identificar los factores que influyen en la misma y en qué medida. Comparando con el transcurso del tiempo como se modificó su enfoque y preferencia de sus clientes.



- Obtener y analizar información de la situación actual del negocio, que permita formalizar los objetivos y aplicar herramientas que potencien el desarrollo de la organización.
- Desarrollar planes de acción que le permitan a la empresa atacar cada área que pueda brindarles un mayor valor y organización.

5 Marco Teórico

5.1 Plan estratégico

Idear una estrategia, desarrollar una visión y misión, y establecer objetivos, son tareas básicas para determinar el rumbo; señalan hacia dónde va una compañía, su propósito, los resultados estratégicos y financieros que se plantea como meta, su modelo básico de negocios y los movimientos competitivos y planteamientos de acciones internas con que se obtendrán los resultados de negocios planeados. En conjunto, constituyen el plan estratégico para enfrentar las condiciones competitivas de la industria, superar a los rivales, cumplir con los objetivos y avanzar hacia la visión estratégica. Por lo general, un plan estratégico incluye un compromiso para asignar recursos al plan y especifica el periodo para alcanzar las metas (por lo general, de tres a cinco años). El proceso de formación de la estrategia o proceso estratégico hace referencia a la manera en la que se va configurando la estrategia realmente seguida por la empresa, tomando en consideración que ésta es fruto de múltiples acciones, algunas de las cuales pueden haber sido planeadas de manera explícita anteriormente y otras no.

Arthur A. Thompson “¿Qué es una estrategia y por qué es tan importante?”
Administración estratégica, 2015, pp. 37.

5.2 Estrategia

Según Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998), el concepto de estrategia se puede definir utilizando cinco palabras: "Plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva. El plan establece el curso de acción definido conscientemente; es una guía para enfrentar una situación. La pauta de acción está dirigida a establecer una maniobra para derrotar a un oponente o competidor. El patrón hace relación al comportamiento en el curso de las acciones de una organización. La posición identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve, es decir, la clase de negocio, actividad, entre otros. Y perspectiva relaciona a la organización con su entorno, lo que le permitirá establecer determinadas acciones a realizar".

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. New York, NY: Free Press.



5.3 Plan Estratégico

Para Kaplan y Norton (2004) la planificación estratégica es un “proceso de planificación a largo plazo, se origina en los niveles gerenciales de la empresa, y considera todos los factores externos e internos que inciden en la formulación de planes de desarrollo macros.” Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004).

5.4 Análisis situacional

el análisis situacional se lleva a cabo con el propósito de comprender la situación de una empresa en un momento específico. Este análisis implica examinar tanto el entorno interno como externo en el que la empresa opera. Al comprender la posición actual de la empresa y utilizar la información recopilada, se pueden determinar las acciones necesarias para continuar creciendo en el mercado.

Para realizar un análisis situacional, utilizaremos las siguientes herramientas:

5.4.1 Análisis FODA:

Este análisis es una herramienta para analizar la situación de un proyecto, persona u organización. El análisis FODA consiste en estudiar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización. Este análisis, además de darnos una idea de la situación de una organización o proyecto, nos permite plantear una estrategia según los resultados obtenidos. También, podemos averiguar las ventajas competitivas con las que se cuenta y armar una estrategia a favor de dichas ventajas. En el análisis interno nos enfocamos en las fortalezas y debilidades. En el análisis externo, nos enfocamos en las oportunidades y amenazas.

Pérez, J. (2019). Análisis FODA: Una herramienta estratégica para la planificación de negocios. Ciudad de México, México: Editorial ABC.

5.4.2 Análisis de sectores industriales:

Esta herramienta, también conocida como “Cruz de Porter” o “5 fuerzas de Porter”, nos ayuda a analizar las fuerzas competitivas de una empresa. De esta forma, aprovechar las oportunidades presentes del mercado y a su vez disminuir las posibles amenazas.

Los autores Philip y Kotler y Gary Armstrong definen al mercado meta como un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide atender.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2020). Principios de Marketing. Ciudad de México, México: Editorial ABC.



5.5 Tablero de control balanceado:

El tablero de control balanceado traduce la misión y la estrategia de una organización en un conjunto de medidas del desempeño que brinda un marco de referencia para la implementación de su estrategia.

El tablero de control balanceado no se concentra únicamente en el logro de los objetivos financieros a corto plazo. También pone de relieve los objetivos no financieros que una organización debe lograr para cumplir y mantener sus objetivos financieros. El tablero de control mide el desempeño de una organización desde cuatro perspectivas: 1. financiera, la utilidad y el valor que se crea para los accionistas; 2. del cliente, el éxito de la compañía en su mercado meta; 3. de los procesos internos del negocio, las operaciones internas que crean valor para los consumidores; y 4. de aprendizaje y crecimiento, las capacidades de los individuos y los sistemas que apoyan las operaciones. La estrategia de una compañía influye en las medidas que usa para dar seguimiento al desempeño en cada una de tales perspectivas.

5.6 Artes Marciales

Según el libro "The Martial Arts Encyclopedia" de Jennifer Lawler (2014), el arte marcial se puede definir de la siguiente manera:

"Un arte marcial es un sistema estructurado de prácticas y técnicas de combate que se originó en diferentes culturas y ha evolucionado a lo largo de los siglos. Estas disciplinas físicas y mentales están diseñadas para desarrollar habilidades de autodefensa, fortalecer el cuerpo y la mente, y promover valores éticos y morales. Las artes marciales incorporan una amplia variedad de estilos y enfoques, que incluyen técnicas de golpes, patadas, agarres, lanzamientos y bloqueos, así como formas de combate cuerpo a cuerpo y armado.

Además de la mejora física y las habilidades de autodefensa, las artes marciales fomentan el desarrollo personal y espiritual. Los practicantes de artes marciales buscan alcanzar la armonía entre el cuerpo y la mente, cultivar la disciplina y la autoestima, y adquirir valores como el respeto, la humildad y la perseverancia. Estas disciplinas también pueden proporcionar una vía para la superación personal, la construcción de la confianza y el desarrollo de habilidades para la resolución pacífica de conflictos."

Lawler, J. (2014). The Martial Arts Encyclopedia. Skyhorse Publishing.



5.7 Taekwondo

De acuerdo con la American Taekwondo Association (s.f.), el Taekwondo es "un arte marcial coreano que se centra en el desarrollo de habilidades de autodefensa, técnicas de patadas rápidas y altas, así como en la promoción de valores éticos y morales. Combina movimientos de patadas, puñetazos, bloqueos y técnicas de combate cuerpo a cuerpo, y busca mejorar la resistencia, la fuerza, la flexibilidad y la coordinación física, a la vez que fomenta la disciplina, la autoestima y la confianza en uno mismo" (párrafo 2).

American Taekwondo Association. (s.f.). Taekwondo: The Korean Martial Art. Recuperado de <https://www.ataonline.com/about-taekwondo>.

6 Marco Metodológico:

Se llevará a cabo un estudio de caso de una escuela de taekwondo. Este estudio tiene un diseño exploratorio por ser un área poco estudiada en Argentina. Adopta un enfoque de tipo cualitativo.

En cuanto al diseño, el paradigma es por un lado interpretativo, porque se buscan entender las preferencias en la elección de deportes en Tucumán basados en una escuela de Taekwondo. Además, el paradigma es socio-crítico ya que se pretende elaborar sugerencias (investigación-acción) para que se lleven a cabo objetivos de forma específica.

6.1 Recolección de datos

En una fase inicial se realizará observación directa en la institución para conocer la situación actual tanto interna como externa de la misma y evaluar posibles patrones de comportamiento.

El muestreo que se empleará será uno de tipo no probabilístico, por conveniencia con grupos de enfoque, ya que se cuenta con fácil acceso a familias que actualmente eligen el taekwondo como deporte principal. Se realizarán entrevistas a algunas que lo practicaban pero que cambiaron de deporte en la actualidad para determinar sus preferencias. Por último, se llevarán a cabo encuestas anónimas a las familias relacionadas con la escuela, para poder triangular los datos y obtener mayor grado de certeza.

7 Desarrollo

Un plan estratégico debe constar de 3 etapas. La primera es la declaración estratégica donde se determinan la misión, visión y valores de la empresa. En una segunda etapa se aplican herramientas aprendidas en la Licenciatura en



Administración. Por último, se formularán los objetivos a llevar a cabo con los cursos de acción correspondientes.

A) Declaración Estratégica

Para evaluar adecuadamente la organización y establecer un plan estratégico acorde, es necesario sentar las bases internas. En este sentido, se llevaron a cabo entrevistas con los dueños de la escuela, realizando entrevistas individuales con cada uno de los hermanos con el fin de evitar sesgos. Posteriormente, se llevó a cabo una reunión grupal en la cual se realizó una puesta en común de las ideas y opiniones obtenidas en las entrevistas individuales. A partir de este proceso, se lograron formalizar los siguientes conceptos:

Visión

Ser reconocidos como escuela especializada en la educación disciplinaria, física y mental. Desarrollando habilidades blandas que les permitan a sus integrantes, el desarrollo diferencial en el ámbito profesional, social y personal.

Basados en el crecimiento continuo, la consistencia, mentoring y la identidad familiar de la marca.

Misión

Dotar a quienes integran nuestra institución, con técnicas de defensa personal que nos brinda el Taekwondo como arte marcial.

Diferenciarnos en la educación disciplinaria y el mentoring que guíe a nuestros alumnos en el crecimiento personal.

Preservar la identidad familiar y propagar el Taekwondo como un estilo de vida.

Valores

Para poder lograr alcanzar nuestra visión, consideramos pertinente la práctica valores aparte de los 5 principios del Taekwondo (Cortesía, Perseverancia, Integridad, Autocontrol y Espíritu Indomable) que nos caracterizan como institución:

A) Comunicación Asertiva. B) Inspiración. C) Motivación. D) Coherencia. E) Solidaridad. F) Respeto. G) Espíritu de equipo. H) Transparencia. I) Disciplina.

B) Aplicación de Herramientas

Análisis FODA

El análisis se llevó a cabo utilizando las experiencias compartidas por los instructores de la escuela de Taekwondo. Estas experiencias proporcionaron una base sólida para comprender la situación actual de la organización. Sin embargo,



para reforzar y complementar estos datos, se realizaron actividades adicionales, como grupos de enfoque y encuestas.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Instructores jóvenes con elevadas graduaciones.	- Falta de organización y de formalización de la marca.
- Ubicación geográfica y seguridad de instalaciones.	- Precios elevados a comparación del mercado.
- Buena reputación a lo largo de los años.	- Escasa participación en redes sociales.
- Constantes capacitaciones y cursos que agregan valor.	- Cuentan con un presupuesto acotado mes a mes.
- Especialización en su rubro y personalización con alumnos.	- Modelo actual no es escalable.
- Clientes fieles y satisfechos, dispuestos a recomendarlos.	- Falta de comunicación de su propósito a la sociedad.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
- Dependencia de estímulos constantes, que impide llevar a cabo un proceso de años.	- Habilidades blandas aprendidas pueden generar un diferencial frente a tecnologías.
- Situación económica inestable que dificulta acceso a exámenes y cursos.	- Progreso evaluado con exámenes, certificados con validez internacional.
- Elección de prácticas deportivas basadas en popularidad y cultura.	- Integrar aparte del rubro de los deportes, el rubro de la educación.
- Prejuicio de las artes marciales como prácticas violentas.	- Inclusión de cualquier género y edad.
- Que sea considerado una actividad individual, cuando no lo es.	- Instructores con experiencia que pueden especializarse en distintas áreas.
- Cambios constantes en las necesidades de los clientes hagan perder el enfoque.	- Crecimiento de las redes sociales y mercados que permiten expandirse exterior.

Meta: Ser la escuela familiar de Taekwondo más destacada en el norte del país, contando con escuelas que apunten a la educación personalizada de sus alumnos generando más que grandes deportistas, alumnos que puedan desarrollar efectivamente sus habilidades blandas en la sociedad y gestionar problemas.

Externo: tener en cuenta Tendencias del mercado, Comportamiento del comprador, Estructura de distribución, Entorno competitivo, Tendencias del macro entorno, Entorno internacional.

Amenazas

- Las personas se acostumbran a la inmediatez y estímulos constantes por lo que las artes marciales al no ser un entretenimiento popular en Argentina, no es tenido en cuenta como práctica deportiva esencial. Y no se acostumbran a posponer la gratificación del progreso.



- El Taekwondo es un arte marcial costosa ya que implica además de las mensualidades, gastos en indumentaria de vestimenta y protectores de lucha, Cursos, Exámenes y Torneos.
- En Argentina la elección de prácticas deportivas es en gran medida una decisión cultural, lo que genera una tendencia hacia la práctica de deportes más tradicionales como el Fútbol, Rugby, Natación, Tenis, etc.
- El taekwondo junto con las artes marciales es más bien vistas como prácticas individualistas que se enfocan en el crecimiento de cada individuo en particular, sin socializar en grupo.
- Cambios constantes en las necesidades de los clientes, obligan a mantenerse en las últimas tendencias para captar la atención.
- Prejuicios sobre las artes marciales percibidas como prácticas violentas.
- Los exámenes para pasar de graduación, al ser en moneda extranjera, debido a la delicada situación económica del país tienden a ser poco accesibles.

Oportunidades

- Las disciplinas al trabajar en gran medida las habilidades blandas, pueden brindar para quien las practica un gran diferencial. Por ejemplo, frente a los nuevos desarrollos de Inteligencia Artificial, los alumnos pueden contar con habilidades que no puedan ser reemplazadas por las maquinas en el entorno laboral y que en gran medida tengan que ver con su capacidad de comunicación y de ser líderes en su entorno.
- A diferencia de los deportes populares, en el Taekwondo el progreso del practicante se evalúa con exámenes que están certificados a nivel internacional. Es decir, que los instructores de esta escuela están capacitados para brindar sus servicios en otros países y los alumnos obtendrán reconocimiento de su progreso en cualquier país del mundo.
- El Taekwondo aparte de ser una práctica física y de integrar el rubro de los deportes con los torneos competitivos. Puede verse como una forma de educación y crecimiento personal para quien lo practique, lo cual diferenciaría a las artes marciales del resto de las prácticas deportivas presentes en el mercado.
- Con el crecimiento de la inseguridad en el país, diversos grupos sociales tienden a elegir las artes marciales para combatir la violencia y sentirse protegidos.
- El área de las redes sociales es un recurso que no es muy explotado y posee gran potencial de crecimiento para la visibilidad de la escuela.



- Cambios en las tendencias del mercado que cada vez hacen menos distinciones de género en los deportes, permitiendo que más mujeres practiquen artes marciales.
- Algunas Instituciones educativas de nivel primario y secundario incluyen a las artes marciales en su sistema educativo.
- Cada hermano podría especializarse en distintas áreas y complementar las cualidades entre ellos brindando un mayor alcance de crecimiento.

Interno: Evaluar los recursos de la empresa e identificar el tipo de ventaja competitiva sustentable en que basar la estrategia de desarrollo.

Fortalezas

- La institución se ubica en una casa de familia, situada en un barrio privado en la localidad de Yerba Buena. Cuenta con equipamiento de seguridad y diversas herramientas para llevar a cabo las prácticas.
- Clientes fieles, debido a su satisfacción con la institución y alto nivel de compromiso, proceden a recomendar con el boca a boca. Incluso familias que actualmente no pueden formar parte de las prácticas son las que más recomiendan a la escuela, indicando que no se fueron insatisfechas.
- Los hermanos tienen menos de 25 años y más de 15 años de experiencia en las artes marciales, es decir, tienen gran conocimiento de las nuevas generaciones y a diferencia de otras instituciones tienen mucha experiencia a temprana edad, junto con elevadas graduaciones.
- Cercanía a las clases sociales que apuntan con sus servicios (clase media-alta).
- Buena reputación a lo largo de los años de experiencia y personas que los respaldan, se pudo ver en las encuestas anónimas.
- Constantes capacitaciones con cursos que agregan valor y los mantienen actualizados.
- Brindan además de un servicio de preparación física, una capacitación educativa basada en la disciplina y los buenos valores. Diferenciándose en especialización y en la personalización para cada alumno en particular para evaluar sus progresos.

Debilidades

- Las actividades que realiza cada hermano no están bien definidas y delimitadas.
- Falta de organización y formalización de la marca.



- Poco conocimiento de marca debido a que no llevan a cabo campañas publicitarias. Esto impide tener una comunidad grande por detrás que vea el proceso a largo plazo.
- Falta de comunicación sobre los objetivos o proyectos que se plantean los hermanos y que componen su propósito.
- Muchos de los clientes nuevos no conocen a fondo la institución, lo que no genera el compromiso deseado. Esto termina generando rotación hacia otros deportes.
- Al ser jóvenes, no cuentan con gran influencia en la Federación Internacional de Taekwondo, por lo tanto, tienen que someterse a la burocracia.
- Cuentan con presupuesto acotado para publicidad a diferencia de las competencias que pueden desarrollar técnicas de atracción o regalos.
- Comparados con el mercado, cobran un precio mayor que sus competidores.
- No cuentan con la visibilidad dentro del barrio privado, que podrían obtener con un club o gimnasio (incorporación de socios).
- El modelo actual de la institución no es escalable, ya que requiere de la presencia y características de los hermanos para seguir funcionando.

Estrategias FOFADODA

Las estrategias surgidas a partir del análisis FODA son ideas de aplicación que se pueden utilizar para lograr los cursos de acción establecidos en cada objetivo de la institución. A continuación, se describen las estrategias asociadas:

1. Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas): Estas estrategias se enfocan en desarrollar actividades o ideas basadas en las fortalezas de la institución con el fin de disminuir o eliminar el impacto de posibles amenazas. Se busca aprovechar las ventajas internas para contrarrestar los desafíos externos.
2. Estrategias DA (Debilidades-Amenazas): Las estrategias DA se centran en las áreas críticas que requieren atención en la organización debido a su vulnerabilidad actual. Al abordar estas áreas, se busca solucionar problemas o prevenir futuras complicaciones de manera proactiva.
3. Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades): Estas estrategias se dedican a mejorar y potenciar las ventajas competitivas existentes dentro de la organización, aprovechando las oportunidades que ofrece el mercado. Se busca maximizar las fortalezas internas en función de las tendencias y oportunidades externas.
4. Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades): Las estrategias DO se enfocan en aprovechar factores externos como una forma de superar las debilidades internas dentro de la organización. Se centran en la innovación y la integración con las tendencias del mercado para mantenerse actualizado de forma constante.



FA (Fortaleza y Amenazas)	DA (Debilidades y Amenazas)
- Demostrar cómo el Taekwondo se diferencia del resto de las prácticas deportivas, desarrollando habilidades blandas como el trabajo en equipo, pensamiento crítico y toma de decisiones.	- Compartir con la comunidad constantemente el verdadero propósito de la escuela, diferenciado en la calidad del servicio y personalización. Señalando que además de ser una disciplina, es un estilo de vida para quienes lo apliquen.
- Consultar constantemente a las familias y alumnos sus opiniones y gustos.	
- Aprovechar el vínculo con las familias para generar un compromiso y plantearles un proceso de crecimiento a largo plazo.	- Demostrar que la finalidad no es económica, centrándose en el bien común de las familias y la educación.
FO (Fortalezas y Oportunidades)	DO (Debilidades y Oportunidades)
- Mostrar con testimonios el capital humano que se desarrolla en los alumnos, con educación disciplinaria y mejoras en la mentalidad.	- Sacarle provecho a la comunicación por redes sociales, que sirva como una vidriera para quienes se interesen en la escuela y tenga mayor alcance externo.
- Hacer énfasis en la estructura familiar, remarcando que es un proceso de crecimiento que incluye y afecta a su entorno (familia, amigos y conocidos).	- Asegurarse de que los alumnos adquieran las habilidades y conocimientos de los instructores para liderar grupos y propagar la disciplina.
- Asignar determinadas áreas de ocupación para cada instructor que facilite la toma de decisiones y la especialización.	- Aprovechar cursos internacionales y virtuales, para que cada uno de los instructores se especialice en un área incluso de forma gratuita.

Las ideas obtenidas con el análisis, se resumen en utilizar técnicas para la comunicación del propósito de la organización junto al compromiso y participación de las familias que integran a la escuela. Centrarse en la estructura familiar y lograr especialización en las áreas clave.

Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Nivel de competitividad entre empresas actuales

La competencia en el mercado de las artes marciales, específicamente en el Taekwondo, representa una de las fuerzas más fuertes de las cinco fuerzas competitivas. Dicha competencia se da entre empresas que operan en la misma industria y ofrecen servicios similares. El desafío radica en idear una estrategia competitiva que genere una ventaja sobre los competidores.

En la provincia, hay numerosos gimnasios que enseñan diferentes disciplinas de artes marciales, como el karate, el pakuá y el judo, entre otros además del Taekwondo. Sin embargo, cada disciplina tiene un enfoque físico y mental diferente, y muchas personas optan por complementar varias artes marciales a lo largo de su vida para enriquecer su experiencia.



En el caso específico de las escuelas de Taekwondo, se puede realizar una comparación en términos de edad y experiencia de los instructores. Los hermanos instructores de "Hermanos TKD" son jóvenes en comparación con la media de instructores, lo cual les brinda la oportunidad de tener una carrera prolongada por delante. Sin embargo, otros instructores tienen más años de experiencia en la industria, lo que les otorga una mayor reputación de marca y una mayor influencia dentro de la federación.

Para destacarse en el mercado de las artes marciales, "Hermanos TKD" ha establecido una alianza con otra escuela que enseña en horarios diferentes a los suyos. Esta colaboración les permite intercambiar alumnos y ampliar su alcance. Además, "Hermanos TKD" se dirige a un segmento de clase media-alta debido a su ubicación y su enfoque en brindar un servicio personalizado y especializado. Su objetivo no es solo aumentar la cantidad de alumnos, sino ofrecer una mayor calidad en el servicio.

Los hermanos buscan cambiar la percepción de los consumidores con respecto a la forma en que se considera su servicio. Aunque el enfoque principal de la escuela es el deporte, desean que la educación disciplinaria asociada con el crecimiento personal y los proyectos de vida sea el aspecto principal al prestar sus servicios. Quieren que los consumidores vean más allá del aspecto deportivo y reconozcan los beneficios en términos de educación y desarrollo personal que brinda el Taekwondo.

Amenaza de nuevos competidores

La gravedad de la amenaza de ingreso en un mercado específico depende de dos factores principales: las barreras al ingreso y la reacción esperada de las empresas existentes en dicho mercado.

En el caso del Taekwondo, existen ciertas barreras al ingreso que deben ser consideradas. Para convertirse en instructor de Taekwondo, se requiere un mínimo de 3 años de práctica y experiencia para obtener el grado de cinturón negro primer dan. Este período de tiempo puede variar dependiendo de la periodicidad de los exámenes de graduación. Generalmente, el proceso de convertirse en instructor implica un embudo de conversión de alumnos a sabones (instructores), ya que el proceso de formación es largo y los alumnos deben ser constantes en su práctica. En el caso de "Hermanos TKD", se toma seriamente el proceso de formación de los alumnos, quienes deben pasar cerca de 5 años de entrenamiento constante para alcanzar el grado de cinturón negro primer dan.

Además de la experiencia y la práctica, ser instructor de Taekwondo requiere tener vocación para enseñar, así como habilidades de comunicación, paciencia y carisma. Estas habilidades se ven influenciadas por la personalidad de cada persona. En el caso de "Hermanos TKD", cada instructor se especializa en un área específica de acuerdo a sus gustos y aspiraciones. Esto facilita su dedicación y especialización en dicha área, capacitándose constantemente a través de cursos



para mejorar y brindar clases más organizadas y específicas. Enseñar a niños y adolescentes una disciplina que implica orden y atención no es una tarea fácil.

Por último, para ingresar al mercado de las artes marciales, es necesario contar con una buena posición económica. Esto se debe a los costos asociados con la capacitación de los instructores, como los exámenes y cursos que pueden implicar pagos en moneda extranjera, así como los gastos de alquiler o mantenimiento de las instalaciones en el caso de tener una propia.

En conclusión, la amenaza de nuevos competidores en el mercado del Taekwondo se considera baja al menos en el corto plazo. Si bien existen barreras de entrada elevadas, aquellos que invierten tiempo, recursos y tienen la vocación necesaria pueden convertirse en instructores de Taekwondo a largo plazo.

Amenaza de productos/servicios sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que tienen características similares y pueden limitar el potencial de una empresa, ya que su aparición supone una pérdida de ingresos y ventas cuando los consumidores optan por ellos. En el caso de las artes marciales, y considerando las costumbres de las familias en Argentina, los servicios sustitutos representan una gran amenaza para la escuela de Taekwondo "Hermanos TKD".

Entre los principales servicios sustitutos se encuentran las escuelas de fútbol y los clubes deportivos, que también ofrecen actividades físicas populares como el rugby, el tenis y la natación, entre otros.

Según los resultados de una encuesta realizada a padres actuales, familias inactivas que alguna vez formaron parte de la escuela, y personas no relacionadas con la empresa, se identificaron las siguientes razones por las cuales competir con estos servicios sustitutos resulta desafiante:

1. Los padres buscan que sus hijos participen en deportes más populares para que puedan socializar con grupos de amigos y no queden excluidos socialmente. Estas actividades, al ser más sociales y populares, atraen a un gran número de personas, incluyendo a familias completas, convirtiéndose en un plan familiar para los fines de semana. Por ejemplo, asistir a partidos de fútbol y rugby que se realizan con regularidad. Esto genera un incentivo importante para ver progresos y disfrutar de una actividad en familia.
2. Estos servicios sustitutos, al contar con una gran cantidad de público, pueden beneficiarse de economías de escala, lo que les permite ofrecer precios más bajos. En los clubes y escuelas de los deportes populares mencionados, pocos entrenadores pueden atender a grupos grandes de alumnos con técnicas de entrenamiento estandarizadas, lo que reduce los costos de contratación de personal. En contraste, para que la escuela de Taekwondo funcione adecuadamente, se requiere la presencia de los tres hermanos instructores.



3. Los servicios sustitutos generan una mayor liberación de dopamina, ya que el progreso se puede observar más frecuentemente, como ocurre en los partidos que se juegan cada fin de semana. En cambio, en las artes marciales, el progreso es más visible a largo plazo, como los beneficios que se obtienen al asistir a un gimnasio.

En base a lo expuesto, se puede concluir que la amenaza de productos sustitutos es muy alta. Como propuesta para competir con dichos sustitutos, se puede diferenciar al Taekwondo no solo como un deporte, sino como parte integral de la educación de los niños, ofreciendo aspectos que los otros deportes no brindan de manera específica.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores representan una fuerza competitiva significativa en función de su poder de negociación para influir en los términos y condiciones de la oferta a su favor. En el caso de "Hermanos TKD", los proveedores principales son la Federación Tucumana de Taekwondo de la línea ITF (Federación Internacional de Taekwondo) y el instructor de toda la vida de los hermanos, quien actúa como intermediario.

Los proveedores suministran a la escuela certificados, credenciales de autorización, indumentaria oficial para los alumnos y cursos de capacitación pagos. Además, la federación es responsable de la organización de los torneos provinciales y facilita la participación e inscripción en torneos a nivel nacional e internacional.

En este contexto, se puede observar que el poder de negociación de los proveedores es alto, ya que la escuela depende de la federación para llevar a cabo los exámenes y acceder a las competencias, y esta última establece los precios sin posibilidad de negociación. Asimismo, los proveedores son los únicos proveedores de la indumentaria oficial requerida para la disciplina.

Si la escuela quisiera cambiar de proveedor, tendría que realizar un cambio de línea, pasando de la ITF (Federación Internacional de Taekwondo) a la WTF (World Taekwondo Federation). Sin embargo, esto implicaría un cambio en el concepto del Taekwondo, ya que la WTF se enfoca en los deportes olímpicos y tiene un enfoque de competencia diferente. Este cambio de proveedor pondría en riesgo la continuidad del estilo de Taekwondo al que los instructores están familiarizados.

Dado que la escuela está limitada por la dependencia de los proveedores actuales y los costos asociados con la adquisición de los elementos necesarios para las prácticas y el crecimiento de la escuela, deben aceptar las condiciones impuestas por los proveedores y adaptarse a los cambios constantes en su funcionamiento.



En resumen, el poder de negociación de los proveedores en "Hermanos TKD" es elevado, ya que son los responsables de tomar decisiones clave en relación con los torneos, exámenes de graduación y suministro de elementos oficiales.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes ejercen fuertes presiones competitivas sobre los miembros de los rubros según a) el grado en que tienen poder de negociación y b) la medida en que son sensibles al precio.

A) En el caso de "Hermanos TKD", los clientes principales son los niños que asisten a la escuela de Taekwondo, aunque son los padres o tutores legales quienes realizan los pagos y toman las decisiones finales. Los padres pueden influir en la elección de las actividades que los niños realizarán, y tienen una variedad de opciones en el mercado de los deportes. Sin embargo, si los padres consideran el Taekwondo como una parte importante de la educación disciplinaria, es posible que su número de opciones se limite en el ámbito de las artes marciales. En general, el poder de negociación de los clientes, es decir, los padres, es elevado, ya que cambiar a otra escuela de Taekwondo puede resultar costoso después de haber invertido en indumentaria y exámenes.

B) En cuanto al precio, los instructores consultan a sus clientes de confianza sobre los precios mensuales que estarían dispuestos a pagar. Basándose en esas sugerencias y en investigaciones sobre los precios del mercado, "Hermanos TKD" establecen los precios de la cuota mensual. La situación económica actual del país hace que muchos padres manifiesten su limitación en el presupuesto, optando por prácticas deportivas menos específicas y con costos más bajos. Los precios de otras prácticas deportivas en el mercado también influyen en la decisión de los padres. La marca "Hermanos TKD" se promociona como una "Escuela Familiar de Taekwondo" debido a su enfoque en el impacto de la disciplina en toda la familia del alumno. Los instructores valoran mucho la recomendación boca a boca de sus clientes actuales para atraer a nuevos clientes potenciales, ya que esto les asegura la incorporación de familias que están alineadas con los valores que promueve la institución.

En resumen, los clientes tienen un poder de negociación limitado, aunque pueden influir en la fijación de precios y son sensibles a los costos. Como propuesta, se sugiere considerar un costo de migración más alto hacia otros deportes, ofreciendo un valor diferencial en el servicio de "Hermanos TKD".

Análisis VRIO

Nos ayuda a evaluar qué recursos internos nos proporcionan ventaja competitiva, cuáles debemos considerar como vitales y aquéllos que son más prescindibles.

VRIO es el acrónimo de Valor, Raro, Imitable y Organización.



Serán los recursos que cumplan las cuatro condiciones VRIO los que más aporten a nuestra misión, por lo que han de ser protegidos y explotados al máximo para poder seguir manteniendo esa característica especial que nos hace únicos frente a nuestro cliente.

Nº	RECURSO	¿GENERA VALOR?	¿ES RARO?	¿DIFÍCIL DE IMITAR?	¿ORGANIZADO?	RESULTADO
1	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	X			X	Paridad competitiva
2	CAPITAL FINANCIERO	X				Debilidad
3	CAPITAL RELACIONAL	X	X	X	X	Ventaja Competitiva Sostenible
4	CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA DE INSTRUCTORES	X	X		X	Ventaja Competitiva Temporal
5	ATENCIÓN PERSONALIZADA	X	X		X	Ventaja Competitiva Temporal
6	CONOCIMIENTO PROFESIONAL	X	X		X	Ventaja Competitiva Temporal
7	ELEMENTOS PARA LAS PRÁCTICAS	X			X	Paridad competitiva

Fuente: Elaboración propia

RECURSOS

1 UBICACIÓN:

La ubicación actual de la institución es en un barrio privado de Yerba Buena. En una casa familiar que tiene bien delimitada el área de práctica de la clase con portones y rejas que impiden acceder a otros lugares de la vivienda, como ser cocina, habitaciones e incluso pileta. La zona disponible para la práctica tiene toldos para cubrir del frío y de la lluvia, cuenta con parte techada en una galería amplia, una gran extensión de césped para realizar actividades al aire libre, un baño exclusivo para los alumnos, sillones y sillas para descansar. Es un recurso valioso por qué tiene instalaciones adecuadas es necesario para desempeñar las clases, si bien en un principio es raro, podría ser imitado fácilmente en Barrios privados o



clubes con seguridad y estructuras incluso mejores. Si están organizados para sacarle provecho porque suelen mostrar las instalaciones por las redes e informar a los clientes al momento de interesarse en la escuela. A partir de la encuesta algunos padres sostienen que les gustaría que sea otro el lugar para las prácticas. Una forma de explotar este recurso al máximo podría ser abriendo otra sucursal en un club donde tiene las ventajas de sumar a los socios y de una mayor visibilidad.

2 CAPITAL FINANCIERO:

Al no contar con gastos en alquiler como podría incurrir en el caso de trabajar en un salón o las comisiones que se cobrarían en un club o un gimnasio, es un gran alivio financiero. En relación con la vivienda en la que se llevan a cabo las prácticas debe incurrir en costos de limpieza previo a las clases que son los martes y jueves, pero los mismos son parte de los gastos de la familia, no de los instructores. Es valioso, pero no es un recurso raro o que no se pueda imitar con inversiones de capital financiero, es un recurso que no sería diferencial. Para potenciar este recurso, la escuela podría buscar sponsors para realizar eventos sociales, torneos internos o les proporcionen indumentaria para las prácticas. También, buscar relacionarse con el gobierno local para que le subvencionen actividades benéficas en la provincia para tener un mayor alcance con sus proyectos disciplinarios.

3 CAPITAL RELACIONAL:

La empresa cuenta con un capital relacional fuerte que se ve reflejado en la relación que mantiene tanto con clientes actuales, cómo con los clientes que ya no forman parte de las prácticas, pero siguen recomendando a la institución y mantienen contacto con los instructores. Este recurso generalmente es intangible, pero puede ser tangible con los nuevos clientes ganados con las recomendaciones. Es difícil de imitar por que la relación requiere de un tacto particular con la gente que depende de la personalidad y carisma de los instructores, es raro porque personas que no siguen en la institución los siguen recomendando (indica que los clientes no dejaron la práctica por algún problema en particular) y está organizado por que incentiva con descuentos en la cuota mensual a aquellos que recomendaron a clientes que efectivamente pagaron un mes, para así fomentar el compromiso y el concepto familiar. Para que este recurso se mantenga como una ventaja competitiva sostenible, se podrían realizar proyectos de evaluación personalizada en el progreso de los alumnos e informarles a los padres dichos avances.

4 CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA DE INSTRUCTORES:

Los instructores a pesar de ser menores a 25 años, tienen 15 años de experiencia en el Taekwondo y están capacitados para enseñar internacionalmente hace más de 6 años. Además, dos de los hermanos están próximos a recibirse de Licenciados en Administración y tienen herramientas profesionales para administrar la institución y potenciar al desarrollo de la marca. Asistieron a cursos de Neuro Oratoria para mejorar la comunicación en la parte de las charlas de crecimiento



personal de los alumnos. Curso de Coaching deportivo y de manejo de grupos. Los instructores son experimentados y a la vez son jóvenes cercanos a las nuevas generaciones, por lo tanto, comprenden la realidad de los alumnos y están relacionados con temas cotidianos como el Bullying y el Grooming. Es un recurso raro que siendo jóvenes tienen tanta experiencia y a lo largo de los años si se sostienen, sería difícil de imitar en el tiempo. Es organizado por que las capacitaciones se hacen acordes a las temáticas de la educación y la comunicación. Se puede mejorar haciendo cursos y especialidades en diversos temas para ampliar su cartera de servicios y que esta diversidad sea difícil de imitar.

5 ATENCIÓN PERSONALIZADA:

Al no buscar un público masivo, los hermanos tienen una relación personalizada con sus clientes y por lo general tienen contacto con cada uno de los miembros de las familias. Cuando los alumnos rinden un examen para cambiar de graduación, los instructores les solicitan datos para que sean registrados en la Federación, pero además se les piden datos adicionales para conocer más sobre su entorno y datos personales de sus padres. Los registros personales de la escuela son utilizados para hacer publicaciones para el cumpleaños de cada uno de sus alumnos o mandar audios con saludos. Actualmente es un recurso valioso y raro, porque cuentan con información que pocas veces se recopila y podría servir para tomar decisiones. Sin embargo, no es un recurso aprovechado por la escuela, en este caso, se debería organizar la base de datos, vincular con un calendario las fechas de cumpleaños y hacer regalos a los familiares en las fechas importantes. Por otro lado, se podría aplicar lo mencionado en el recurso anterior sobre el registro de los progresos individuales de cada alumno.

6 CONOCIMIENTO PROFESIONAL:

Los dos hermanos mayores están estudiando la Licenciatura en Administración, y uno de ellos está próximo a recibirse. Muchos de los conceptos que estudian en la universidad los pueden ver presentes actualmente en la escuela de taekwondo, es decir que los conceptos teóricos los ven reflejados en la práctica. Los conocimientos que tienen como futuros licenciados desarrollados sobre las habilidades blandas, les brinda profesionalismo al momento de accionar, tomar decisiones y comunicar. Para los padres el saber que son jóvenes capacitados (afirmaron en las encuestas), significa una ventaja competitiva respecto a las demás disciplinas que por lo general son profesionales únicamente en el rubro de los deportes. Este recurso según las encuestas realizadas a los padres, es algo que agrega mucho valor, es raro y está organizada a la escuela para aprovecharlo por que aplican los conceptos aprendidos en la universidad. Podría ser un recurso inimitable si realizan especializaciones internacionales, que personas de su edad difícilmente puedan igualar.



7 ELEMENTOS PARA LAS PRÁCTICAS:

Al ser un emprendimiento que tiene poco tiempo en la industria, los hermanos comenzaron sin presupuesto disponible para invertir en indumentaria y elementos para las prácticas. A medida que el número de alumnos se fue incrementando, sus ingresos por servicios se fueron incrementando. Optaron por reinvertir las utilidades en elementos para realizar nuevos tipos de ejercicios físicos y nuevas dinámicas en los entrenamientos. Actualmente poseen elementos e indumentarias para practicar luchas. Si bien es un recurso que cubre las necesidades de los hermanos, no les agrega un valor diferencial. En este caso para sacarles mayor provecho deberían invertir en elementos tecnológicos diferenciales que les den una ventaja competitiva comparada con el resto del mercado, por ejemplo, palmetas que marcan estadísticas de la velocidad y fuerza de los golpes. Una idea para fidelizar a los alumnos y a las familias es agregar merchandising de la escuela (logos, calcomanías, sogas de salto personales, conjuntos deportivos, camperas).

Tablero de control balanceado

Se encuentra compuesto por cuatro perspectivas, las cuales primero se definirán y luego se desarrollarán de acuerdo a "Hermanos TKD". Si bien las perspectivas de cuadro de mando integral son utilizadas para fines cuantitativos, en este caso se plantearas de manera estratégica como base para una futura investigación de la organización.

Perspectiva financiera

Evalúa la rentabilidad de la estrategia y la creación de valor para los accionistas.

Al ser una empresa que se dedica principalmente a la educación disciplinaria, su forma de ser rentable es brindar servicios. Si bien el enfoque de los instructores no es el económico, cobran mensualidades que implican montos elevados comparados con el resto del mercado. Esto se debe a que cuando un servicio es muy completo y a la vez económico, podría generar mayor cantidad de demanda (aumentando así el número de alumnos potenciales). Sin embargo, la escuela busca una relación personal con los alumnos y sus familias, junto a un seguimiento personalizado del progreso que al tener muchos alumnos se perdería gradualmente dicho enfoque.

Entonces, la rentabilidad económica para la escuela no se da por la cantidad de alumnos que tengan en la institución, sino por el grado del compromiso de aquellos que la integran. Buscando que sean familias fieles, que se mantengan en el tiempo más allá del precio de las mensualidades.



Perspectiva del cliente

Identifica al cliente y los segmentos del mercado fijados como meta y mide el éxito de la empresa en dichos segmentos.

Cómo la relación con sus clientes la variable crítica para el éxito de la escuela, los instructores buscan constantemente enfocar sus esfuerzos en la satisfacción de las necesidades de las familias que integran la institución.

Se informan constantemente sobre las inquietudes de los alumnos y de sus familias para trabajar en las clases diversas temáticas que les podrían ayudar al crecimiento conjunto. De esta manera generan un mayor compromiso de las familias con la institución lo cual suele llevarlas a recomendar la institución con su entorno.

Incluso en situaciones cuando una familia deja de asistir a las clases prácticas busca retroalimentarse al averiguar los factores que los llevaron a tomar dicha decisión. Es relevante, que el mayor porcentaje de referencias boca a boca a favor de la escuela son provenientes de familias que no se encuentran en actividad dentro de las clases.

Perspectiva del proceso interno del negocio

Se enfoca en las operaciones internas que crean valor para los clientes y que, a la vez, ayudan a alcanzar el desempeño financiero deseado.

Proceso de innovación, basado en entrenamientos físicos dinámicos y entretenidos que generan en los alumnos ganas de superarse constantemente. Realizar ejercicios de razonamiento y tomas de decisiones entre los alumnos para que potencien sus habilidades blandas.

Procesos de operaciones, brindar capacitaciones especializadas en cursos relacionados con el crecimiento personal, realizar cursos específicos de defensa personal y que cada uno de los hermanos brinde un seguimiento individual a cada alumno respecto al área de la cual se ocupa dicho instructor.

Proceso de servicio posteriores a la venta, cuando una familia deja las prácticas, buscar primero sus razones para tomar dicha decisión y terminar en muy buenos términos. Luego, preguntar e interesarse periódicamente por los asuntos que caracterizan a cada familia demostrando cercanía y confianza.

Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento

Identifica aquellas capacidades donde la organización tiene que lograr la excelencia para lograr procesos internos superiores que, al mismo tiempo, creen valor para los clientes y los accionistas.

En el caso de la escuela se hace énfasis en las siguientes capacidades: A) Capacidad de capacitación y especialización de cada instructor, se mide con los



cursos y seminarios que los instructores adquieren y aplican en las prácticas. B) Capacidad de usar una base de datos para realizar una evaluación de progreso personalizado para cada alumno. C) Compromiso, tomando en cuenta a las familias más fieles como parte interna de la escuela, se mide el grado de involucramiento y de satisfacción que lleva a que las familias junto a los instructores formen una comunidad sólida.

Observación

Durante la etapa de investigación transcurrida se llevó a cabo un proceso de observación, tanto directa como indirecta. Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías.

La observación directa se llevó a cabo en el local comercial de “Hermanos TKD”. Dichas observaciones estuvieron focalizadas en los clientes actuales, las llegadas y salidas de alumnos, el proceso que se lleva a cabo cuando ingresa un nuevo alumno y la observación de la clase de principio a fin.

Observación Directa

- 1) Las familias al momento de dejar a los alumnos, casi siempre los acompañan a los niños hasta la puerta donde uno de los instructores está atento para recibirlos, mientras que uno acomoda las herramientas de la clase y el tercero se encarga de mantener a los niños realizando alguna actividad desde que llegan (salto de sogas o práctica de técnicas).
- 2) Desde la formación para el saludo inicial, ya se demuestra la disciplina y el orden de los alumnos. Haciendo una pre-formación y luego la formación para realizar el saludo.
- 3) En el inicio de la clase, se pueden ver los roles de los Instructores. El más grande se encarga de la disciplina y la mentalidad de los alumnos, el segundo hermano se encarga de la parte física y del calentamiento, mientras que la hermana más chica (la cual no está en todas las clases) cumple un rol de asistente fijándose que los elementos necesarios y los alumnos se encuentren en una situación óptima.
- 4) Respecto a los alumnos, no es constante el número de alumnos que asisten a cada clase. Hay días que asisten todos, y en algunos casos debido a cambio de clima, enfermedad o a instancias de exámenes del colegio algunos de los alumnos suelen faltar, pero los padres suelen notificar previamente.
- 5) Se puede observar que cerca del 80% de los alumnos son hombres, remarcando la falta de mujeres en la institución. Por eso una de la propuesta podría apuntar a campañas para incorporar alumnos de diversos géneros.
- 6) El proceso de cobros de las mensualidades se hace con registros informales que muchas veces producen confusiones. Ya que el mismo puede ser por



transferencias a la cuenta de uno de los hermanos. También está la opción de pago en efectivo al comienzo o al final de la clase, se pueden generar entregas de dinero en simultaneo y a cualquiera de los hermanos, que cuando se demoran en anotarlas generan registros equivocados.

7) Se pudo destacar es que muchas veces los alumnos que viene directo del colegio, suelen quedarse dormidos en los autos en el trayecto hasta la clase. Esto según los padres se debe al cansancio acumulado por todo un día de actividades escolares, lo que a su vez baja su motivación al iniciar la práctica. Pero luego una vez que terminan la clase se los ve entusiasmados y contentos (contándoles a sus padres el progreso logrado).

8) En cuanto a la generación de contenido para enviar a los padres o subir a las redes, se realizan espontáneamente sin ninguna planificación. Debido a esto, suelen demorar muchas semanas en publicar contenido, y no se genera vinculo de comunidad.

9) La primera clase para nuevos alumnos es gratuita en el caso de que no quieran/puedan seguir. Esto incentiva a que familias que todavía no definen sus preferencias puedan probar la actividad antes de pagar la mensualidad.

Observación Indirecta

1) La escuela cuenta en Instagram con 587 seguidores (poner fecha). Según estadísticas de la red social, el público alcanzado con las publicaciones se divide en un 45,8% de Yerba Buena y un 33% de San Miguel de Tucumán. El 93% de las cuentas alcanzadas son de Argentina. Y el rango de Edad más alcanzado es de 18-24 años representando un 31,5%. Y en general, el público son mitad hombres y mitad mujeres.

2) Para los hermanos, las ventas no se realizan por las redes sociales principalmente. Suele pasar que las personas que se contactan a través de Instagram o Facebook no terminan concretando la venta del servicio. Sin embargo, este es un buen recurso para hacerse conocidos y tener mayor fuerza de marca.

3) Las verdaderas ventas para la empresa se llevan a cabo cuando los nuevos clientes conocen la Institución por la difusión boca a boca de clientes actuales o de familias que ya no forman parte de las prácticas, pero quedaron satisfechas con los servicios.

4) La única forma efectiva actualmente de vender el servicio y de generar nuevos clientes, es a través de mensajes de WhatsApp o por llamadas.

Estas observaciones sirven como referencia para encontrar los puntos débiles y no atendidos por la organización, que son determinantes en su funcionamiento.



Se puede ver que las redes sociales no son un recurso explotado correctamente y que se le debería asignar una funcionalidad puntual, ya sea para atraer clientes o para comunicar la imagen de la marca.

También se puede desarrollar una técnica para lograr mayor efectividad al momento de convertir a esos clientes desde que se interesan o tienen el primer contacto, hasta concretar el pago de la primer mensualidad y continuidad en la escuela.

Grupo de Enfoque

El grupo de enfoque fue planeado una vez que se concretaron ciertos pasos, cómo sentar las bases estratégicas de la institución con entrevistas a los dueños. A partir de la formalización de Misión, Visión y Valores característicos para la escuela, entrevistas a familias que ya no formaban parte de la escuela y la aplicación de herramientas administrativas se pudo conocer en profundidad el contexto en el que se sitúa la organización.

Proceso de este grupo de enfoque, fue en un principio realizar una charla informativa (de 30 minutos) llevada a cabo por el hermano mayor que se encarga de la comunicación y las relaciones sociales. A la misma asistieron 12 padres que fueron convocados, se trataron temas cómo la historia de la escuela y el camino de sus instructores, se presentó el trabajo que realizan en cada clase y que los padres no pueden presenciar, se brindó información obtenida del mercado de los deportes y de familias que dejaron de practicar en la escuela y finalmente se enunciaron aquellos proyectos que tienen los hermanos planeados respecto al proceso de aprendizaje a largo plazo para los alumnos.

Gracias a la charla, los padres pudieron conocer la historia pasada, situación o enfoque actual y futuros proyectos de la institución. A partir de este momento el hermano mayor, llevó a cabo algunas dinámicas que le brindaron un amplio panorama de las opiniones de las familias, los detalles se pueden ver en el apéndice, pero los principales temas tratados fueron:

- 1) Prioridades que tienen en cuenta al momento de elegir la práctica deportiva.
- 2) Opiniones sobre la escuela.
- 3) Dificultades del día a día que les gustaría que sus hijos sepan manejar.
- 4) Aspectos que sus hijos pudieron mejorar o desarrollar desde que asisten a la escuela.

La dinámica de intercambio de ideas entre los padres fue muy buena y se pudo escuchar información que no era tenida en cuenta o no era conocida previamente. Sin embargo, para que el grupo de enfoque sea dinámico, se citaron sólo a 12 padres para permitir una interacción ordenada. Si bien las opiniones compartidas



eran muy similares, en el grupo de enfoque participaban algunos individuos más que otros.

Es por esto que los hermanos buscaron completar la información obtenida con una encuesta anónima donde cada persona tenga mayor confianza para dar sus opiniones y puntos de vista. En dicha encuesta, se obtuvieron 22 respuestas, de las cuales el 50% fue de personas que no pudieron asistir a la charla.

Triangulando los datos de las entrevistas realizadas a aquellas familias que actualmente no forman parte de las prácticas y los datos del Grupo de enfoque junto a los datos de la encuesta anónima, se pueden obtener los siguientes datos relevantes:

- De las 22 respuestas, solo una persona indicó que se enteró sobre la escuela gracias a las redes sociales. Las otras 21 respuestas indicaron que llegaron a la escuela por comunicación boca a boca (WOM), ya sea por parte de familiares, amigos o conocidos.
- En cuanto a sus prioridades cuando practican Taekwondo, en la prioridad número 1 se presentan Educación disciplinaria y Actividad física. Defensa Personal y Crecimiento personal ocupan un nivel intermedio en las prioridades. Socializar es la última prioridad en la mayoría de las respuestas.
- Al momento de elegir la Institución tienen en cuenta la buena referencia sobre los instructores, el respeto de los chicos hacia los hermanos y los padres sostienen que buscan los mismos objetivos que la escuela.
- El 100% sostuvo que recomendarían a la escuela, de los cuales solo el 13,6% todavía no lo había hecho. Los cuales coinciden con padres de alumnos que iniciaron las clases hace poco tiempo.
- En los aspectos que destacan como fortalezas de la empresa están la estructura familiar, el compromiso para enseñar, la capacitación y la personalización o contacto directo con los alumnos junto a la inclusión de sus familias.
- En las debilidades 12 contestaron que no tenían nada para destacar. Pero los que si contestaron criticaron la monotonía de las clases por momentos, sugieren aplicar más juegos, participar en torneos y aumentar el tiempo de la clase.
- Cuando se les preguntó hasta cuando querían que sus hijos practiquen, el 73% contestaron para toda la vida, el resto sostuvo que hasta que los hijos quieran o el tiempo que les haga falta.
- En cuanto a la puntuación del servicio, 16 dieron un puntaje de 10, 3 dieron de 9 y los 3 restantes puntuaron con 8.



A modo de conclusión y análisis de los datos: se puede observar que en la escuela la forma principal para captar nuevos clientes es como sostienen los hermanos, la recomendación directa por parte de los clientes actuales y pasados, es por eso que las redes sociales deberían ser tenidas más como un instrumento de comunicación para generar una comunidad que apoye a la escuela, pero no para generar nuevos clientes ni vender directamente el servicio. La intención de recomendar a la empresa está presente, es por eso que es algo que los hermanos deberían aprovechar.

En cuanto a las opiniones actuales de los padres sobre la prioridad al hacer que los hijos practiquen taekwondo, la estrategia de que la educación disciplinaria se a la prioridad número uno, es acertado. Lo que quieren buscar los hermanos es que la quinta prioridad que es la de socialización se haga más fuerte ya que quieren incentivar la práctica de grupos de amigos completos en la escuela, lo que genera una mayor interacción entre los alumnos y más compromiso de grupo facilitándoles también los horarios a los padres en cuanto a los transportes.

Los conceptos destacados como importantes para los padres son la estructura familiar, cercanía y la energía para enseñar de los instructores que son jóvenes. Destacan la capacitación de los instructores y que muchos comparten los mismos objetivos de la escuela.

Las cosas a mejorar son principalmente aumentar la duración de la clase para que sea más diversa, con tiempos disponibles para la parte física y de competencia, mental y de crecimiento personal y juegos con socialización entre alumnos. Se propone aumentar de 60 a 80 minutos.

En cuanto a la opinión del servicio se puede observar una gran satisfacción y la intención de que los alumnos practiquen por toda su vida, lo que implica compromiso que puede ser mantenido a lo largo de los años. El desafío se encuentra en mantener esa llama viva con incentivos de crecimiento constantes.

C) Objetivos estratégicos

Los siguientes objetivos fueron planteados a partir del mes de agosto de 2023, cuando retornen las clases luego del receso por vacaciones de invierno. Los plazos establecidos son simplemente una estimación que podría cambiarse en las reuniones mensuales entre los instructores. Dichos instructores separan las actividades necesarias de la institución en distintas áreas de acuerdo a las habilidades destacadas de cada hermano. El hermano mayor es el encargado de las relaciones públicas (Comunicación e Implementación), el segundo hermano se especializa en la preparación física (Personalización y aplicación técnica), la hermana menor se encarga de Bienestar Estudiantil (Cercanía y Socialización).



A continuación, se detallan los principales objetivos que se quieren cumplir en base al plan estratégico planteado a lo largo del trabajo:

1- Construir una comunidad basada en la estructura familiar, potenciada por el capital relacional. Lograr un 50% más de participación de familiares en los eventos de la escuela (Charlas/Exámenes/Convivencias).		
Planes de acción	Responsable	Plazo
A) Organizar reuniones semestrales para que las familias puedan acompañar los proyectos.	RP	De inmediato
B) Promover actividades en grupo, como convivencias trimestrales voluntarias. Entre las familias que integran la escuela y entre los alumnos como ve eventos de TKD.	RP	180 días
C) Aplica diseñar un programa de beneficios atractivo que incentive a las familias a incorporar a su entorno la escuela.	RP	30 días
2- Comunicar el enfoque disciplinario de la escuela para diferenciarse en el rubro de la educación. Lograr que al menos el 70% de las familias que asisten a la escuela sea por educación disciplinaria.		
Planes de acción	Responsable	Plazo
A) Establecer alianzas con instituciones educativas locales para promover la integración del taekwondo como actividad extracurricular.	RP	180 días
B) Aplica técnicas de marketing de testimonios y storytelling para recopilar y compartir contenidos audiovisuales.	RP	40 días
C) Utiliza estrategias de comunicación para crear un video informativo que muestre las habilidades blandas y los beneficios educativos.	Redes	30 días
3) Fomentar la lealtad y retención de los estudiantes. Disminuyendo el grado de rotación de alumnos en un 60% tener en promedio más ingresos que egresos de la institución. Lograr reincorporar familias.		
Planes de acción	Responsable	Plazo
A) Implementa un sistema de seguimiento del progreso individual de los estudiantes.	PF	De inmediato
B) Utiliza técnicas de branding y creación de identidad para proporcionar indumentaria personalizada de la escuela.	PF	180 días
C) Fomentar la creación de vínculos y amistades entre los estudiantes mediante eventos especiales que promuevan un ambiente de comunidad.	BE	30 días

Fuente: Elaboración propia



4- Diversificar los servicios que ofrece la institución. Lanzar al menos un servicio aparte de las clases de Taekwondo, relacionado más a la educación que a la preparación física (al que asistan 5 alumnos nuevos).		
Planes de acción	Responsable	Plazo
A) Desarrollar cursos y capacitaciones para crecimiento personal y que sean accesibles incluso para personas que no practiquen el Taekwondo.	RP y PF	180 días
B) Implementa un programa de mentoría y liderazgo que utilice técnicas de gestión del talento.	RP y PF	De inmediato
C) Establece alianzas con profesionales externos para ofrecer servicios complementarios, aplicando conceptos de gestión de alianzas estratégicas.	RP	120 días
5- Formalizar procesos de toma de decisiones para mejorar la agilidad y evitar zonas grises. Lograr cubrir cada área clave en la escuela, establecer seguimiento y reportes mensuales.		
Planes de acción	Responsable	Plazo
A) Define claramente los roles y responsabilidades de los instructores, aplicando conceptos de gestión RRHH y estructuras organizativas.	TODOS	30 días
B) Programar reuniones mensuales entre los instructores para tomar decisiones alineadas a la planificación estratégica.	RP	20 días
C) Utilizar herramientas tecnológicas, como software de gestión, para agilizar y optimizar los procesos internos, el cobro de las mensualidades y la planificación de eventos.	TODOS	40 días
6- Mejorar la infraestructura y los equipos. Destinar el 10% de los ingresos mensuales para un fondo de mejoras e inversión.		
Planes de acción	Responsable	Plazo
A) Elabora un plan de mejora gradual que utilice técnicas de gestión de proyectos, ejecutar mejoras en la infraestructura, los equipos y la seguridad.	PF	30 días
B) Realiza la adquisición de instrumentos específicos para el entrenamiento, que no se pueda encontrar en otras instituciones.	PF	180 días
C) Busca fuentes de financiamiento, como subvenciones y patrocinios, aplicando conceptos de gestión financiera y relaciones con terceros.	RP y PF	90 días
7- Promover la igualdad de oportunidades y el acceso a la educación disciplinaria. Conseguir al menos 3 alumnos de bajos recursos con posibilidad de beca y conseguir al menos 8 alumnos mayores de edad.		
Planes de acción	Responsable	Plazo
A) Establecer un programa de becas en la escuela de Taekwondo para brindar oportunidades a estudiantes con recursos limitados.	RP	90 días
B) Ofrece grabaciones virtuales gratuitas para expandir los servicios, aplicando conceptos de marketing digital y accesibilidad.	TODOS	90 días
C) Abrir nuevos turnos en los cuales se den clases a mayores de 18 años sin techo de edad y de cualquier género.	TODOS	50 días

Fuente: Elaboración propia



8- Fomentar la innovación y la actualización constante. Lanzar al menos 2 prácticas innovadoras en clase para que el entrenamiento sea dinámico y se evalúen las mejores opciones junto a alumnos.		
Planes de acción	Responsable	Plazo
A) Implementar programas de desarrollo profesional para los instructores, aplicando conceptos de gestión del talento y desarrollo de competencias.	PF	120 días
B) Crear un comité de innovación compuesto por instructores, padres y estudiantes.	RP	30 días
C) Brindar oportunidades de prácticas profesionales y pasantías para estudiantes de educación física u otros programas relacionados.	RP y PF	40 días
9- Incrementar el conocimiento de la marca. Aumentar el número de seguidores en las redes en al menos un 100%, pasando de 600 a más de 1200 seguidores.		
Planes de acción	Responsable	Plazo
A) Desarrollar un calendario de publicaciones en redes sociales, incluyendo información educativa, motivadora y de crecimiento personal.	TODOS	30 días
B) Diseñar una identidad visual sólida para las publicaciones en redes sociales, aplicando conceptos de branding.	TERCEROS	40 días
C) Fomentar la interacción y participación de la comunidad. Incentivar a los alumnos que sean parte de los desafíos y videos que se publiquen.	TODOS	30 días

Fuente: Elaboración propia

8 Recomendaciones

Luego de realizar el estudio de “Hermanos TKD”, surgen recomendaciones que la organización podría aplicar para mejorar su funcionamiento.

Realizar reuniones periódicas con todo el equipo para asegurarse de que todos estén alineados con los objetivos estratégicos de la escuela. Monitorear de cerca el desempeño y corregir posibles falencias a tiempo.

Prestar atención constante a las necesidades y expectativas de los clientes. Mantener una comunicación constante con los padres y alumnos, y ofrecer actividades adicionales que enriquezcan la experiencia de practicar Taekwondo. Asegurarse de que cada proceso se lleve a cabo de manera correcta para garantizar la satisfacción del cliente. Un error puede tener un impacto negativo mayor que varios aciertos.

Estar al tanto de las tendencias del mercado y las nuevas tecnologías. Explorar la incorporación de elementos tecnológicos en las clases, como dispositivos de medición de rendimiento o aplicaciones móviles para seguimiento de progresos.

Para que la empresa crezca, antes de lanzar nuevos servicios, realizar investigaciones de mercado para identificar la demanda y asegurarse de que exista un público objetivo adecuado para esos servicios. Esto ayudará a evitar inversiones innecesarias y a enfocar los esfuerzos en áreas con potencial de crecimiento.



9 Conclusiones

En este trabajo se ha observado en profundidad el proceso que implica brindar un servicio, desde la preparación y capacitación, organización y gestión, y la comunicación constante con los clientes.

Al aplicar las diferentes herramientas administrativas y recolectar datos, se ha podido ver que, si bien cada uno de los instructores tiene claro lo que se busca, todo queda en ideas que necesitaban ser formalizadas y llevadas a la realidad con las opiniones obtenidas de las familias que integran la escuela, junto a los factores determinantes del mercado.

Particularmente se ha aprendido de todo lo que implica las artes marciales, más allá de los aspectos más visibles en los eventos, torneos, exámenes y demostraciones, como la preparación física, técnicas de combate, resistencia del cuerpo y la defensa personal. La escuela estudiada en este caso busca diferenciarse en los aspectos internos de los estudiantes, a través de la especialización en el mentoring y el crecimiento personal de sus alumnos mediante la educación disciplinaria, un área poco tratada dentro del sistema educativo. Siendo instructores jóvenes con cercanía generacional, pueden aprovechar esta ventaja y capacitarse más al respecto.

La educación en este caso apunta a algo que los alumnos difícilmente trabajen en otras asignaturas. Se interpreta el aprendizaje holístico, donde se concibe el proceso de enseñanza-aprendizaje como un todo, donde el alumno no aprende como en la escuela o en la universidad, cada materia por separado en una clase específica, sino que aprende y es capaz de integrar diferentes conocimientos (que abarcan varias asignaturas) para obtener habilidades blandas significativas y diferenciales, que le ayuden a solucionar problemas y obtener respuestas ante situaciones donde haya gran incertidumbre.

Este plan estratégico surge con la idea de sentar bases sólidas internamente, para que con los cursos de acción se puedan hacer visibles cambios progresivos. Gestionando así la incertidumbre, potenciando los factores claves de éxito y comunicando a la comunidad su propósito como institución. El objetivo se pudo cumplir con el desarrollo del plan estratégico.

10 Bibliografía

- American Taekwondo Association. (s.f.). Taekwondo: The Korean Martial Art. Recuperado de <https://www.ataonline.com/about-taekwondo>.
- Baldelli, P.I. (2022). Pensamiento estratégico. Recuperado de CAMEducativa: <https://came-educativa.com.ar>.
- Bueno Campos, E., Morcillo Ortega, P., & Sánchez, M. (2006). Dirección estratégica. Edición Pirámide.
- David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica. Pearson.



- Gamble, J., Peteraf, M., Strickland, A., & Thompson, A. (2015). Administración Estratégica. McGraw-Hill.
- Gallego, F. (2005). El pensamiento estratégico. Ediciones Paidós.
- Gilli, E., & Tartabini, A. (2013). Dirección Estratégica. Universidad de Quilmes.
- Hax, A. C. (2002). Estrategias para el liderazgo competitivo. Ediciones Granica.
- Hernandez-Sampieri, R. (2018). Metodología de la Investigación. Mcgraw Hill Education.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. Harvard Business School Press.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). Fundamentos de Marketing (13ª ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2020). Principios de Marketing. Editorial ABC.
- Martínez, V. (2020). Administración, de lo simple a lo complejo. Pluma Digital.
- Lawler, J. (2014). The Martial Arts Encyclopedia. Skyhorse Publishing.
- Lee, K. H., & Kim, S. H. (2019). The Complete Taekwondo Poomsae: The Official Taegeuk, Palgwae and Black Belt Forms of Taekwondo. Turtle Press.
- Pérez, J. (2019). Análisis FODA: Una herramienta estratégica para la planificación de negocios. Ciudad de México, México: Editorial ABC.
- Porter, M. (2009). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores.
- Riquelme Leiva, M. (2016). FODA: Matriz o Análisis FODA - Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Santiago de Chile.
- Soria, J. M. (s.f.). Notas Técnicas Dirección Estratégica. Universidad Nacional de Tucumán - Facultad de Ciencias Económicas.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2016). Administración estratégica. Pearson.

11 Anexo

Preguntas del grupo de enfoque y de la encuesta para el apéndice:

- 1) ¿Por qué envían a sus hijos a que aprendan Taekwondo?
- 2) ¿Cuáles son las razones por las que eligen nuestra escuela y no otra?
- 3) ¿Cuántos deportes o actividades extracurriculares realizan los chicos actualmente?
- 4) Para los que consideran el Taekwondo cómo práctica secundaria actualmente, ¿Cuáles son los factores que tienen un mayor peso según su percepción? Enunciando las desventajas de la escuela.
- 5) Para los que consideran el Taekwondo cómo práctica principal actualmente, ¿Cuáles son los factores que hacen que el arte marcial tenga más peso que otras prácticas? Enunciando las principales ventajas competitivas según ellos.



- 6) En el caso de tener que privar a los niños de hacer alguna de sus actividades, ¿Qué razones podrían presentarse?
- 7) Dentro de los proyectos a futuro que tiene la escuela, ¿A cuáles les darían mayor importancia o que agregarían?