

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

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA ESCUELA DE TAEKWONDO

Autor: Arabia, Sirio.

**Tutora: Abbas,
Virginia.**

Año: 2023

arabiasirio@gmail.com



FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA ESCUELA DE TAEKWONDO

Arabia, Sirio Facundo

arabiasirio@gmail.com

Índice

1 Resumen.....	3
1.1 Palabras claves	4
2 Introducción	4
3 Problema	5
3.1 Preguntas de Investigación	6
4 Objetivo General	6
4.1 Objetivos Específicos.....	6
5 Marco Teórico	7
5.1 Proceso estratégico	7
5.2 Estrategia.....	7
5.3 Plan Estratégico.....	8
5.4 Análisis situacional	8
5.4.1 Análisis FODA	9
5.4.2 Análisis de sectores industriales	9
5.5 Tablero de control balanceado	9
6 Marco Metodológico.....	10
6.1 Recolección de datos.....	10
7 Desarrollo	11
A) Declaración Estratégica	11
Visión	11
Misión.....	11
Valores.....	12
B) Aplicación de Herramientas.....	12
Análisis FODA	12
Estrategias FOFADODA.....	13



Análisis VRIO.....	14
Tablero de control balanceado	19
Observación.....	21
Grupo de Enfoque	23
C) Objetivos estratégicos.....	26
8 Recomendaciones	30
9 Conclusiones.....	30
10 Bibliografía	31
11 Anexo.....	32

1 Resumen

Este estudio de Caso se realizará en el marco del cursado de la materia Practica 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). 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. En la primera fase de la investigación se realizará un análisis estratégico utilizando las siguientes herramientas: Definir el propósito, la misión, visión y valores esenciales de la escuela para establecer un rumbo. Confeccionar un análisis FODA (con la matriz FO, FA, DO Y DA que



acompañe el curso de acciones a implementar) y el modelo de las cinco fuerzas de Porter para evaluar los recursos y capacidades de la institución, identificando si es posible recursos VRIO y ventajas competitivas sostenibles. Luego se desarrollará un sistema de objetivos, políticas, planes de acción y se designaran responsables que lleven a cabo cada una, así no queden temas sin tratar o que alguno de los hermanos esté sobrecargado de tareas.

1.1 Palabras claves: Artes Marciales – Deporte – Dirección estratégica – Taekwondo

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 20 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 Proceso 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). 3 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

Para Mintzberg, Ahlstrand y Lampel 1998 el concepto de estrategia se puede definir con 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”.

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.” El plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia. (Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland “administración estratégica”) $\text{Visión estratégica} + \text{objetivos} + \text{estrategia} = \text{plan estratégico}$.

5.4 Análisis situacional

El análisis situacional, es un análisis que se realiza con la finalidad de conocer la situación de una empresa en un momento determinado. Para ello, se analiza el entorno interno y externo en el cual dicha empresa se encuentra. Al conocer cómo se encuentra la empresa en el presente, y a través de toda la información recolectada, podremos determinar qué acciones se deben tomar para seguir 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.

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.

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.

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 poder evaluar correctamente a la organización y establecer un plan estratégico acorde a la misma, primero sentaremos las bases internas. A partir de entrevistas con los dueños de la escuela, se pudo obtener el punto de vista de cada uno de los hermanos en entrevistas individuales para evitar sesgos y luego en una reunión grupal se hizo una puesta en común, de la cual se pudieron 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 realizó a partir de las experiencias contadas por los instructores, pero fue reforzado por algunos conceptos obtenidos en el grupo de enfoque y en las encuestas realizadas.



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.

Estrategias FOFADODA

Son aquellas estrategias que surgen a partir del análisis FODA, nos brindan ideas de posibles cursos de acción que se pueden utilizar para poder lograr los cursos de acción a llevar a cabo en cada objetivo que se plantea la institución. Las estrategias FA, buscan desarrollar actividades o ideas a partir de las fortalezas que tiene la institución, para de alguna forma disminuir o eliminar el impacto de posibles amenazas. Las estrategias DA, se centran en las áreas



críticas que debe trabajar la empresa porque son las áreas de mayor vulnerabilidad en la actualidad. Atendiéndolas, se podrían solucionar los problemas o futuras complicaciones de manera proactiva. En cuanto a las estrategias FO, nos dedicamos a mejorar las ventajas competitivas ya existentes dentro de la organización y las potenciamos teniendo en cuenta las oportunidades que nos ofrece el mercado. Por último, las estrategias DO, aprovechan factores externos como una forma de eliminar las falencias internas dentro de la organización. Tiene que ver con la innovación e integración con las tendencias del mercado para mantenerse actualizado constantemente.

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 cualquier entorno en el que se desempeñen.	- 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.

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

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. Además, 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 practicas. 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”.

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 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 escuela, 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.

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.

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) Otra cosa que 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.

9) La primera clase para nuevos alumnos es gratuita en el caso de que no quieran/puedan seguir.

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. 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 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.

- 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.



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 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. 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.

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



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración

**XIII Muestra Académica de Trabajos de Investigación
de la Licenciatura en Administración**



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.	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
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
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) Diseña 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



8 Recomendaciones

Luego de realizar el estudio de “Hermanos TKD”, surgen recomendaciones que la organización podría aplicar para mejorar su funcionamiento. Al momento de brindar servicios, la coordinación y organización de las personas que forman parte de la marca es determinante para que se cumplan los objetivos estratégicos en tiempo y forma. Recomendamos realizar reuniones periódicas para asegurarse de que todos los miembros apuntan hacia un mismo rumbo. Con un monitoreo constante además de crecer gradualmente, se pueden detectar falencias a tiempo y corregirlas antes de que se pierda el enfoque. Es importante sobre todo en el rubro de los servicios, constantemente prestar atención a las necesidades de nuestros clientes y cuidar que cada proceso se lleve a cabo de forma correcta, porque un error tiene mucho más peso que varios aciertos. Proponemos para futuras investigaciones realizar investigaciones de mercado, para asegurarnos de qué forma se puede ampliar la cartera de servicios que brinda la escuela y asegurarnos que haya una demanda significativa de clientes acordes a los nuevos servicios antes de lanzarlos.

9 Conclusiones

En este trabajo se pudo observar en profundidad el proceso que implica brindar un servicio, desde la preparación y capacitación, organización y gestión, y la comunicación constante con los clientes. Cuando se aplicaron las diferentes herramientas administrativas y se recolectaron datos, se pudo ver que, si bien cada uno de los instructores tiene en 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 aprendió de todo lo que implican las artes marciales, más allá los aspectos más visibles en los eventos, torneos, exámenes y demostraciones, como ser 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 por medio de la educación disciplinaria. La educación en este caso apunta a algo que los alumnos difícilmente lo trabajen en otras asignaturas. Interpretando al aprendizaje holístico, donde se concibe al proceso de enseñanza-aprendizaje como un todo, en dónde el alumno no aprende cómo en la escuela o en la universidad, cada materia por un lado y 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 a obtener respuestas ante situaciones donde haya gran incertidumbre.

Este plan estratégico surge con la idea de sentar bases sólidas internamente, para 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.

10 Bibliografía

- Baldelli, P. I. (2022). Pensamiento estratégico. Obtenido de came educativa: CAMEeducativa (came-educativa.com.ar).
- Bueno Campos E., Morcillo Ortega P., Sánchez M. (2006). Dirección estratégica. Edición Pirámide.
- David Fred (2003), Conceptos de administración estratégica. Pearson.
- Gilli y Tartabini (2013), Dirección Estratégica. Universidad de Quilmes.
- Gallego, F. (2005). El pensamiento estratégico. Ediciones Paidós.



- Gamble, J., Peteraf, M., Strickland, A. y Thompson, A. (2015). Administración Estratégica. McGraw-Hill/Irwin.
- Hax, A. (2002). Estrategias para el liderazgo competitivo. Ediciones Granica.
- Hernandez-Sampieri, R. (2018). Metodología de la Investigación. Mcgraw Hill Education.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2016). Fundamentos de Marketing. (13° Edición). México DF, México: Pearson Educación.
- Martínez, V. (2020). Administración, de lo simple a lo complejo. Argentina: Pluma Digital.
- Porter Michael, (2009). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis dela 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. San Miguel de Tucumán: Universidad Nacional de Tucumán - Facultad de Cs. Económicas.
- Thompson, Petereraf, Gamble y Strickland.(2016). Administración Estratégica. 19°Edicion. 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?