

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO
ACADÉMICO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GERENCIA**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA ESCUELA DE ARTES
MARCIALES DOJO DANZAN RYU KODENKAN COSTA
RICA PARA EL PERIODO 2023**

SUSTENTANTE: HEISEL PRISCILLA UREÑA CASTILLO

TUTOR: MBA. MARCO BETANCOURT QUESADA

SAN JOSÉ, DICIEMBRE, 2023

Tabla de contenido

Tabla de contenido	2
RESUMEN EJECUTIVO	16
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	17
Planteamiento del problema	17
Justificación.....	18
Objetivos	19
Objetivo general	19
Objetivos específicos.....	19
Proyecciones de la investigación.....	20
Antecedentes de la investigación.....	20
Antecedentes nacionales.....	20
Antecedentes internacionales	24
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	28
Reseña de la escuela	28
Comunicación de la empresa.....	29
Medios de comunicación de la empresa	29
Misión y visión existentes	29
Logo.....	30
Limitantes.....	30
Plan de negocio	31
Misión y visión.....	31
Cliente	32
Producto o producto con servicio ampliado	32
Servicio.....	32
Precio.....	33
Fijación de precios.....	33
CAME	35
Bien	36
Mercado.....	36
Microentorno.....	36
Elementos del microentorno.....	37
Macroentorno	38

Elementos del macroentorno	38
Proceso de decisión de compra.....	39
Diagrama PESTEL	40
Estrategia	41
Planeación estratégica	42
Competencia.....	42
Marketing	43
Proceso del marketing	43
Planeación de marketing.....	44
Tipos de marketing.....	44
Marketing no diferenciado	44
Marketing diferenciado o segmentado	44
Marketing concentrado o de nicho	44
Micromarketing	45
Marketing local.....	45
Marketing individual	45
Marketing social	46
Sistema de marketing de servicios	46
Servicios de alto contacto	47
Servicios de bajo contacto	47
7 PS del marketing de servicios.....	47
Posicionamiento	48
Segmentación de mercado.....	48
Ventaja competitiva.....	50
Redes sociales en línea	50
Diferenciación	51
Público meta	51
Buyer persona.....	51
Judo	51
Jiujitsu	52
Karate Kempo.....	53
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	55
Enfoque de investigación	55
Diseño de investigación.....	56

Población.....	57
Entrevista.....	57
Encuesta.....	57
Muestra y muestreo	58
Unidades de análisis	58
Técnicas de recolección de datos	58
Fuentes de información	59
Fuentes primarias.....	59
Fuentes secundarias.....	60
Variables.....	60
Tabla 1	61
Variables de análisis.....	61
Descripción de los instrumentos.....	64
Descripción de la población	64
Tipo de muestra	64
Instrumento de recolección de datos	65
Técnicas de procesamiento de datos.....	65
Herramienta de procesamiento de datos.....	65
Entrevistas	66
Proceso de recolección de datos	66
Paso 1 Situación actual.....	66
Paso 2 Estudio de la situación	66
Paso 3 Formularios.....	66
CAPÍTULO IV: INTERPRETACIÓN DE DATOS	67
Género	67
Tabla 2.....	67
Género de los estudiantes	67
Edad.....	68
Tabla 3	68
Edad de los estudiantes.....	68
Tiempo estudiando en la escuela.....	69
Tabla 4.....	69
Tiempo en la escuela	69
Lugar de residencia.....	70

Tabla 5.....	70
Residencias por provincia.....	70
Gráfico 3.....	71
Residencia de los estudiantes	71
Experiencia.....	71
Tabla 6.....	71
Experiencia en la escuela.....	71
Gráfico 4.....	72
Experiencia en la escuela.....	72
Medio por el cual conoció la academia	73
Tabla 7.....	73
Medio por el cual conoció la academia	73
Gráfico 5.....	73
Medio por el cual conoció la academia	73
Frecuencia de asistencia a clases.....	74
Tabla 8.....	74
Frecuencia de asistencia a clases.....	74
Gráfico 6.....	75
Frecuencia de asistencia a clases.....	75
Conocimiento sobre los cursos personalizados brindados por la escuela.....	76
Tabla 9.....	76
Conocimiento de otros cursos en la academia.....	76
Gráfico 7.....	76
Conocimiento de otros cursos en la academia.....	76
Disciplina preferida	77
Tabla 10.....	77
Disciplina preferida	77
Gráfico 8.....	77
Disciplina preferida	77
Recomendaría la escuela	78
Tabla 11 Recomendaría la escuela	78
Contenido en redes sociales.....	78
Tabla 12.....	78
Contenido en redes sociales.....	78

Gráfico 9.....	79
Contenido en redes sociales.....	79
Precios	80
Tabla 13.....	80
Precios	80
Gráfico 10.....	80
Precios	80
Mejoras recomendadas	81
Tabla 14.....	81
Mejoras recomendadas	81
Gráfico 11.....	81
Mejoras recomendadas	81
Motivos de ausencia	83
Tabla 15.....	83
Motivos de ausencia	83
Gráfico 12.....	83
Motivos de ausencia	83
Información adicional.....	84
Tabla 16.....	84
Información adicional.....	84
Gráfico 13.....	84
Información adicional.....	84
Medio para obtener información adicional.....	85
Tabla 17.....	85
Medio para obtener información adicional.....	85
Gráfico 14.....	85
Medio para obtener información adicional.....	85
Herramienta tecnológica.....	86
Tabla 18.....	86
Herramienta tecnológica.....	86
Gráfico 15.....	87
Herramienta tecnológica.....	87
Promociones disponibles	88
Tabla 19.....	88

Promociones disponibles	88
Gráfico 16.....	88
Promociones disponibles	88
Fortalezas.....	89
Tabla 20.....	89
Fortalezas.....	89
Oportunidades de mejora.....	90
Tabla 21	90
Oportunidades de mejora.....	90
Gráfico 18.....	91
Oportunidades de mejora.....	91
Análisis de los resultados de la aplicación de las encuestas a los administradores	92
Respuestas del instructor	92
Tabla 22.....	92
Respuestas instructor	92
Respuestas de la administración.....	94
Tabla 23	94
Respuestas de la administración.....	94
Análisis de los resultados a la encuesta aplicada a los clientes potenciales	96
¿Dónde conoció de la academia?	96
Tabla 24.....	96
Lugar de conocimiento de la escuela.....	96
Gráfico 19.....	96
Lugar de conocimiento de la escuela.....	96
¿Cuál es su objetivo?.....	97
Tabla 25	97
Objetivo por cumplir	97
Gráfico 20.....	97
Objetivo por cumplir	97
¿Cuál es el presupuesto por invertir?.....	98
Tabla 26.....	98
Monto mensual por invertir.....	98
Gráfico 21	98
Monto mensual por invertir.....	98

¿Cuáles son sus expectativas de la academia?.....	99
Tabla 27.....	99
Expectativas de la academia.....	99
Gráfico 22.....	99
Expectativas de la academia.....	99
¿Ha tenido experiencia en otras academias?	100
Tabla 29.....	100
Experiencia previa.....	100
¿Cuál es su mayor fortaleza asociada a la academia?.....	101
Tabla 30.....	101
Fortalezas asociadas a la academia.....	101
Gráfico 23.....	101
Fortalezas asociadas a la academia.....	101
¿Cuáles son sus criterios a la hora de escoger una academia?	102
Tabla 31.....	102
Criterios para escoger academia.....	102
Gráfico 24.....	102
Criterios para escoger academia.....	102
¿Cuál criterio es más importante para usted?	103
Tabla 32.....	103
Criterios importantes	103
Gráfico 25.....	103
Criterios importantes	103
¿Qué podría ocurrir para que abandone la escuela?	104
Tabla 33.....	104
Motivos para dejar la escuela	104
Gráfico 26.....	104
Motivos para dejar la escuela	104
¿Cuál ha sido su experiencia en otros centros de acondicionamiento físico?	105
Tabla 34.....	105
Experiencia previa.....	105
Gráfico 27.....	105
Experiencia previa.....	105
¿Cuál sería tu mayor temor o preocupación sobre la academia?.....	106

Tabla 35.....	106
Temores o preocupaciones	106
Gráfico 28.....	106
Temores o preocupaciones	106
¿Cuál es el medio que más usas para enterarte de nuestras promociones?.....	107
Tabla 36.....	107
Medio para conocer promociones.....	107
Gráfico 29.....	107
Medio para conocer promociones.....	107
¿Consideras que la academia podría satisfacer tus necesidades?	108
Tabla 37.....	108
Posibilidad de satisfacción de necesidades por parte de la academia.....	108
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	109
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE VALOR	117
Título	117
Objetivo general	117
Objetivos específicos.....	117
Descripción de la propuesta.....	117
Reseña	118
Misión.....	118
Visión	118
Diagrama PESTEL	118
Tabla 38.....	119
Análisis PESTEL.....	119
Figura 15.....	120
Matriz FODA aplicada	120
Análisis CAME	120
Tabla 39.....	121
Matriz CAME aplicada.....	121
Estrategia genérica Escuela de Artes Marciales Dojo Danzan Ryu Kodenkan Costa Rica	121
Estrategia comercial	121
Plan de mercadeo.....	121
Plan de acción según las 8 Ps	121
Tabla 40.....	122

Plan de acción según las 8ps	122
8 Ps Aplicadas a la Escuela de Artes Marciales Dojo Danzan Ryu Kodenkan Costa Rica.....	125
Estrategias de promoción	125
Logo.....	125
Reorientar a los clientes.....	125
Servicios disponibles	126
Nuevos flyers publicitarios.....	128
Resumen plan de negocios lienzo de CANVAS	132
Modelo CANVAS	132
Tabla 41	133
Planificación por elemento del modelo de negocios basado en CANVAS (aliados claves)	133
Tabla 42	134
Planificación por elemento del modelo de negocios basado en CANVAS (actividades claves).....	134
Tabla 43	136
Planificación por elemento del modelo de negocios basado en CANVAS (recursos claves)	136
Tabla 44	137
Planificación por elemento del modelo de negocios basado en CANVAS (estructura de costos).....	137
Tabla 45	138
Planificación por elemento del modelo de negocios basado en CANVAS (propuesta de valor).....	138
Tabla 46	139
Planificación por elemento del modelo de negocios basado en CANVAS (relaciones con el consumidor).....	139
Tabla 47	140
Planificación por elemento del modelo de negocios basado en CANVAS (canales de distribución)..	140
Tabla 48	142
Planificación por elemento del modelo de negocios basado en CANVAS (flujo de ingresos).....	142
Tabla 49	143
Planificación por elemento del modelo de negocios basado en CANVAS (clientes mercado meta)...	143
Estrategia genérica Escuela Danzan Ryu Kodenkan.....	124
5 Fuerzas de Porter	124
Estrategia de innovación y control financiero	126
Aplicación DebtCollectorApp	126
Imagen de la aplicación.....	126
Estrategia defensiva.....	131
Cinturones con logo de la escuela	131

Valla publicitaria en el portón del Gimnasio Essential Workout	133
Presupuesto del plan de mejora	135
Estudio de precios de la competencia.....	135
Información financiera	136
Estado de resultados 2022	136
Estado de resultados 2023	137
Proyección de crecimiento para 2024.....	138
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	140
APÉNDICE A: PREGUNTAS A LOS ESTUDIANTES	142
APÉNDICE B: ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS ADMINISTRADORES	145
APÉNDICE C: ENTREVISTAS REALIZADAS A NUEVOS CLIENTES.....	147

Índice de figuras

Figura 1.....	30
Figura 2.....	33
Figura 3.....	35
Figura 4.....	35
Figura 5.....	37
Figura 6.....	38
Figura 7.....	41
Figura 8.....	43
Figura 9.....	45
Figura 10.....	48
Figura 11.....	49
Figura 12.....	52
Figura 13.....	53
Figura 14.....	54
Figura 15.....	120
Figura 16.....	125
Figura 17.....	126
Figura 18.....	127
Figura 19.....	128
Figura 20.....	129
Figura 21.....	130
Figura 22.....	131
Figura 23.....	132
Figura 24.....	124
Figura 25.....	126
Figura 26.....	127
Figura 27.....	128
Figura 28.....	128
Figura 29.....	129
Figura 30.....	130
Figura 31.....	131
Figura 32.....	132
Figura 33.....	134
Figura 34.....	134

Índice de tablas

Tabla 1.....	61
Tabla 2.....	67
Tabla 3.....	68
Tabla 4.....	69
Tabla 5.....	70
Tabla 6.....	71
Tabla 7.....	73
Tabla 8.....	74
Tabla 9.....	76
Tabla 10.....	77
Tabla 11.....	78
Tabla 12.....	78
Tabla 13.....	80
Tabla 14.....	81
Tabla 15.....	83
Tabla 16.....	84
Tabla 17.....	85
Tabla 18.....	86
Tabla 19.....	88
Tabla 20.....	89
Tabla 21.....	90
Tabla 22.....	92
Tabla 23.....	94
Tabla 24.....	96
Tabla 25.....	97
Tabla 26.....	98
Tabla 27.....	99
Tabla 29.....	100
Tabla 30.....	101
Tabla 31.....	102
Tabla 32.....	103
Tabla 33.....	104
Tabla 34.....	105
Tabla 35.....	106
Tabla 36.....	107
Tabla 37.....	108
Tabla 38.....	119
Tabla 39.....	121
Tabla 40.....	122
Tabla 41.....	133
Tabla 42.....	134
Tabla 43.....	136
Tabla 44.....	137
Tabla 45.....	138

Tabla 46.....	139
Tabla 47.....	140
Tabla 48.....	142
Tabla 49.....	143
Tabla 50.....	126
Tabla 51.....	132
Tabla 52.....	133
Tabla 53.....	133
Tabla 54.....	135
Tabla 55.....	135
Tabla 56.....	136
Tabla 57.....	137
Tabla 58.....	139

Índice de gráficos

Gráfico 1.....	68
Gráfico 2.....	70
Gráfico 3.....	71
Gráfico 4.....	72
Gráfico 5.....	73
Gráfico 6.....	75
Gráfico 7.....	76
Gráfico 8.....	77
Gráfico 9.....	79
Gráfico 10.....	80
Gráfico 11.....	81
Gráfico 12.....	83
Gráfico 13.....	84
Gráfico 14.....	85
Gráfico 15.....	87
Gráfico 16.....	88
Gráfico 17.....	89
Gráfico 18.....	91
Gráfico 19.....	96
Gráfico 20.....	97
Gráfico 21.....	98
Gráfico 22.....	99
Gráfico 23.....	101
Gráfico 24.....	102
Gráfico 25.....	103
Gráfico 26.....	104
Gráfico 27.....	105
Gráfico 28.....	106
Gráfico 29.....	107

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se lleva a cabo en la situación 2022-2023 de la Escuela de Artes Marciales Dojo Danzan Ryu Kodenkan Costa Rica. Trata sobre un plan de negocio enfocado en las principales necesidades de la empresa, las cuales son el crecimiento del negocio, el ordenamiento de estrategias por implementar, así como las expectativas.

La escuela cuenta con 27 años de estar operando. Durante este período de tiempo, no se ha contado con un plan de negocio, pues los sistemas de control a la población estudiantil han sido rudimentarios. Recientemente, se implementó un archivo de Excel que permite conocer la asistencia de los estudiantes, así como el tipo de pago percibido de cada uno de ellos.

Consecuentemente, se investiga y se estudia la información incluida en el marco teórico con el fin de contar con una óptima comprensión del ambiente donde se desarrollará el proyecto de tesis. En forma adicional, se incluyen términos necesarios para que el plan de negocios sea posible, de manera que se pueda tener claro el problema identificado.

Por medio de esta tesis, se espera incrementar la afluencia de estudiantes y el ingreso económico de la mano con la implementación de nuevos nichos de mercado, lo cual generaría valor en la sociedad. Para alcanzar esos objetivos, se llevará a cabo una investigación de enfoque mixto aplicando instrumentos de recolección de información, cuestionarios para estudiantes y entrevistas al administrador del dojo, así como a Luis Soto Durán, quien es el instructor de la escuela. Según la información recopilada, se atenderán los objetivos planteados.

Gracias al análisis de la información recopilada, se obtendrán las conclusiones y recomendaciones por implementar. Con ello, se pretende generar valor como forma de agradecimiento ante la apertura de la escuela a la realización de este proyecto en sus instalaciones.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

En este capítulo, se pretende definir el alcance de este trabajo, la situación actual de la escuela y los objetivos por alcanzar.

Asimismo, se detallará la historia de la escuela hasta 2022, así como los límites que podrían encontrar.

Planteamiento del problema

El planteamiento de un problema lleva a buscar soluciones, por tanto, el primer paso será definir el problema. Una vez claro, se puede iniciar la búsqueda de posibles soluciones según la etapa con el propósito de evitar dicha problemática. Si el problema ya se materializó, se buscará mitigarlo. Según Hernández Sampieri, et al. (2018):

Una investigación llega a ser conveniente por diversos motivos: tal vez ayude a resolver un problema social, a formular una teoría o a generar nuevas inquietudes de investigación. Lo que algunos consideran relevante para investigar puede no serlo para otros, pues suele diferir la opinión de las personas. Sin embargo, es posible establecer criterios para evaluar la utilidad de un estudio propuesto, los cuales, evidentemente, son flexibles y de ninguna manera son exhaustivos” (s.p.)

Por este motivo, el planteamiento del problema hace referencia a que la Escuela de Artes Marciales Dojo Danzan Ryu Kodenkan Costa Rica no cuenta con un plan de negocio. Dentro de los beneficios que se podrían obtener, se pueden mencionar los siguientes: identificar las oportunidades de mejora, determinar cuáles son los mercados de interés e identificar cómo se podría incrementar la participación de la escuela en el mercado meta.

Actualmente, el motor de la escuela es su instructor, quien cuenta con un perfil contable que le ha permitido sostenerse a lo largo del tiempo. De momento, no se identifican estrategias de crecimiento, aspectos publicitarios, cultura, misión, visión o lineamientos que le sirvan de guía a la escuela. Por ende, se toman decisiones sin objetivos claros por cumplir en un plazo determinado.

Tomando en cuenta lo anterior, la pregunta que se busca resolver es la siguiente:

¿Cuál es el plan de negocios idóneo para estimular la afluencia y constancia de los estudiantes en las clases impartidas en la Escuela de Artes Marciales Dojo Danzan Ryu Kodenkan?

Justificación

El presente proyecto de tesis se propone brindar un mayor conocimiento sobre la importancia de un plan de negocio indiferentemente de la empresa o mercado donde se desarrolle. Actualmente, se dispone de diversas herramientas que brindan una guía a los micro y pequeños empresarios, sin embargo, pocos reciben capacitación o acompañamiento enfocado en su negocio. Por lo tanto, desarrollan una estructura propia, procurando sostenerse en el mercado a lo largo del tiempo.

Según la Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares 2021, realizada por el INEC, la cantidad de microempresas de los hogares aumentó un 23,6% con respecto a 2020. Además, se contabilizaron 454, 650 microempresas, un 23,6% más que 2020. De ese porcentaje, un 23, 20% se crea en respuesta a la pandemia, es decir, un 5,1%, principalmente por necesidad 80,6%, mientras que un 19,4% por oportunidad.

Del total de microempresas, las que presentaron mayor incremento fueron las de servicios, donde se incluyen servicios de comida, transporte, jardinería y tratamientos de belleza. Seguidas por la industria, finalizando por las actividades agropecuarias, dentro de las que sobresalen café, tubérculos, ganado y pesca.

Este mismo censo señala que, de estas empresas, el 57,7% no están inscritas en ninguna instancia pública, el 71,2% no cuenta con ningún tipo de contabilidad, el 73,9% no tiene factura timbrada, el 71,5% no tiene local, el 51,4 % no utiliza productos financieros y el 67,0% no tiene seguro social para el dueño de la actividad económica.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan de negocio para la Escuela de Artes Marciales Dojo Danzan Ryu Kodenkan que permita el incremento en la afluencia de los estudiantes en las clases impactando en forma positiva las ganancias de la escuela para el último semestre de 2023

Objetivos específicos

Identificar el entorno, interno y externo de la escuela, permitiendo el análisis de las condiciones en que esta se desarrolla.

Equiparar los objetivos de la Escuela de Artes Marciales Dojo Danzan Ryu Kodenkan con las circunstancias o causales de la asistencia irregular a las lecciones en la escuela para la creación de oportunidades que incrementen la asistencia de los estudiantes.

Proponer un plan de negocio personalizado (guía paso a paso que organiza el desarrollo de las mejoras alineándolas con los objetivos de la escuela), aplicando los hallazgos identificados durante la elaboración de este proyecto.

Proyecciones de la investigación

Se procura investigar el nicho de mercado donde se encuentra la escuela con el propósito de analizar necesidades, objetivos y propósitos de la Escuela de Artes Marciales Dojo Danzan Ryu Kodenkan Costa Rica, enfocando el plan de negocios en el desarrollo de las estrategias según las metas definidas.

Seguidamente, se alinearán las estrategias comerciales, de mercadeo y financieras por desarrollar durante 2023 y 2024, considerando las tendencias que influyen en la asistencia irregular de los estudiantes.

Una vez expuestos los hallazgos de esta investigación ante los responsables de la academia, se procederá con la selección de las herramientas que mejor se adapten con el fin de marcar una huella en el crecimiento y rentabilidad de la escuela utilizando herramientas digitales y recibiendo la retroalimentación de los estudiantes.

Con la finalidad de dar claridad a los conceptos básicos asociados con el plan de negocio, se detalla una serie de conceptos necesarios para la correcta comprensión del tema no solo para el campo administrativo, sino también en los términos asociados al entorno de la escuela de artes marciales y las disciplinas impartidas en dicho centro.

Antecedentes de la investigación

En este apartado, se incluyen algunos estudios realizados, tanto en el campo nacional, como en el internacional con el fin de enriquecer al lector a través de los criterios de otros autores, sus problemas, materiales de apoyo y objetivos meta compartidos.

Antecedentes nacionales

Tesis de referencia I: Castillo García (2021) en su tesis para optar por el pregrado de Bachillerato en Administración de Empresas denominada: “*Desarrollo de un plan de negocios y de mercadeo integral para la pastelería Caprichos Hakari en la GAM para el segundo cuatrimestre del 2021*”, la cual fue realizada para la UIA según un enfoque mixto a través de

diversas herramientas de recolección de datos, tales como el cuestionario aplicado a 84 clientes de Caprichos Hakari y las entrevistas a la propietaria.

Dicho proyecto cuenta con el siguiente objetivo general: Desarrollar un plan de negocios y mercadeo integral para el posicionamiento de la pastelería Caprichos Hakari en la GAM para 2021. Por otro lado, tiene los siguientes objetivos específicos: Establecer las variables que deben estar presentes en un plan de negocios y mercadeo integral en la pastelería Caprichos Hakari; Identificar las tendencias, el público meta, sus gustos y preferencias y buyer persona de la pastelería Caprichos Hakari; Analizar detalladamente las variables de micro y macroentorno que influyen en el crecimiento del negocio; Diseñar un plan de negocios y mercadeo que permita el posicionamiento de la empresa Caprichos Hakari en el área de la GAM.

La autora concluye que la empresa no ha logrado la evolución que podría alcanzar, lo cual se ve influenciado por aspectos como: impuestos, aumento en los precios por parte de los proveedores, lo cual afecta la realización de los pedidos, pues se encarecen sus productos. Además, se da la ausencia de métodos tecnológicos para contabilizar pedidos, materiales u otros. Tampoco, se cuenta con una estrategia clara hacia dónde planea llegar la empresa y las acciones que se deberían aplicar para lograrlo.

Tesis de referencia II: Valverde Valverde (2019) en su tesis de grado realizada en la UIA para optar por el grado académico de Licenciatura en Mercadeo denominada: “*Plan de negocios para la creación de una empresa virtual orientada al diseño, fabricación y comercialización de bisutería fina y accesorios para hombres y mujeres de 18 a 45 años*”, donde se aplicó un enfoque mixto. En cuanto a la rama cuantitativa, se evaluarán el comportamiento humano, las relaciones y los comportamientos de compra mediante una representación medible. En relación con la rama cualitativa, se pretende utilizar el criterio de expertos en el campo de estudio, así como el análisis de proveedores de materia prima y canales de entrega de producto mediante entrevistas directas.

En dicha tesis, se utiliza como objetivo general: Desarrollar un plan de negocio para la creación de una empresa virtual orientada al diseño, fabricación y comercialización de accesorios y bisutería fina para la venta a hombres y mujeres de 18 a 45 años mediante un estudio de mercado para el segundo semestre del año 2019. También, se establecen los siguientes objetivos específicos: Crear un panorama general de la empresa para identificar el producto y la organización; Analizar las características de los productos por comercializar; Realizar una propuesta de comunicación

para la empresa orientada al lanzamiento de la marca HUMA dedicada al diseño, fabricación y comercialización de accesorios y bisutería fina para la venta a hombres y mujeres de 18 a 45 años

Las conclusiones de los objetivos específicos fueron las siguientes: en el análisis específico del ambiente, se determinaron factores de macroentorno y microentorno, los cuales influyen directamente en el desarrollo de la actividad planteada. Como fin de este proyecto, el principal factor de macroentorno son las fuerzas económicas.

Para las conclusiones de las características de los productos por comercializar, se dirigieron al público entrevistado preguntas a fin de conocer sus gustos y las preferencias en la búsqueda de la identificación de sus inclinaciones en el momento de realizar compras de los productos propuestos en este proyecto. Para ello, se cuenta con el hecho de que la mayor proporción de encuestados compran, al menos, 5 veces al año, lo cual evidencia una buena rotación de inventario.

En cuanto a la propuesta de comunicación, se plantea definir una estrategia en la cual se realice una introducción exitosa en el mercado. La propuesta total será planteada en el capítulo 6. Sin embargo, se concluye que la estrategia se encontrará dirigida a un público meta definido entre los 18 y 45 años, de género masculino y femenino que compren bisutería fina para uso propio o para regalo.

Tesis de referencia III: Chacón Rivas (2018) en su tesis de posgrado realizada en la UIA para optar por la Maestría en Administración de Empresas con Mención en Gerencia, según un enfoque mixto y denominada: *“Desarrollo de un plan de negocios para la creación de una pyme en la Era del Conocimiento para lograr que las personas adultas mayores puedan ofrecer sus productos y servicios a través de un mercado virtual a partir del segundo semestre del 2018 en AGECO”*. Dicha tesis fue realizada según un enfoque cuantitativo con metodología hermenéutica. Al respecto, es necesario mencionar que la población mundial ha venido envejeciendo y, al estar en un mundo globalizado, lógicamente Costa Rica no es la excepción. Aunado a esto, se presenta que las PAM (persona adulta mayor) han carecido de educación, lo cual representa una desventaja para optar por la reinserción en el mercado laboral en contraposición a los jóvenes que dominan la tecnología. Aunque existe legislación en el país para proteger a dicha población adulta mayor, se está demasiado alejado de encontrar una solución a ese problema.

Para concluir, la autora indica que casi todos los hogares tuvieron una reducción en sus ingresos y los grupos más afectados por la pobreza fueron las personas desempleadas que no

contaban con educación, los niños, las niñas y los adolescentes debido a que el crecimiento del empleo ha sido insuficiente.

El objetivo general utilizado fue el siguiente: Desarrollar un plan de negocios para la creación de una pyme en la Era del Conocimiento para lograr que las PAM puedan ofrecer sus productos y servicios a través de un mercado virtual a partir del segundo semestre del 2018 en AGEKO. Por otro lado, se establecieron los siguientes objetivos específicos: Analizar la situación actual en Costa Rica de la PAM con respecto a su situación laboral; Analizar un plan de negocios que se adapte a la creación de una pyme en la Era del Conocimiento para lograr que las PAM puedan comercializar sus productos y servicios a través de un mercado virtual a partir del segundo semestre del 2018 en AGEKO; Elaborar un plan de negocios para la creación de una pyme en la Era del Conocimiento para lograr que las PAM puedan comercializar sus productos y servicios a través de un mercado virtual a partir del segundo semestre del 2018 en AGEKO; Determinar la creación de una empresa pyme virtual en AGEKO para que las PAM puedan comercializar sus productos y servicios a partir del segundo semestre del 2018.

El autor concluye que la colaboradora cuenta con vasta experiencia en el puesto que está desempeñando. De acuerdo con la respuesta obtenida sobre el horario de atención de la Tiendita Dorada, se concluye que está atendiendo durante todo el día, lo cual facilita la posibilidad de obtener los artículos que ahí se venden. En relación con la respuesta sobre las condiciones que deberían cumplir las personas adultas mayores para hacer del conocimiento de sus potenciales compradores los productos y servicios que se les ofrecen, solicitan que los productos sean de bajo costo, lo cual favorece su comercialización y que se les brinden en consignación. En ese sentido, se les brinda un espacio físico en la Tiendita Dorada y no solamente en el mercado virtual.

En referencia a las entrevistas aplicadas a las personas adultas mayores, aunque la mayoría de las personas entrevistadas indican recibir una pensión, esta resulta insuficiente para cubrir sus necesidades por cuanto son inferiores a los ₡150 000. Dicha situación las impulsa a realizar trabajos de diversa índole como la señora que, a pesar de contar con más de 65 años, debe ir a limpiar una casa para cumplir con la adquisición de los materiales necesarios para elaborar los productos que, posteriormente, buscará vender y así obtener un ingreso adicional, o bien, las señoras que requieren de vender repostería y tamales. En lo referente al monto recibido por pensión, la mayoría de las personas adultas mayores entrevistadas viven con un monto económico

muy reducido de pensión. Por lo tanto, deben ingeniarse otros medios para obtener los recursos económicos necesarios para sus requerimientos.

Antecedentes internacionales

Tesis de referencia I: Camarena Quispe, et al. (2021) en su tesis de grado realizada en la ESAN BUSINESS para optar por el posgrado de Magister en Administración según un enfoque cualitativo y denominada: *“Plan de negocio para la instalación de una escuela de manejo con simuladores”*.

El objetivo general utilizado fue el siguiente: Determinar la viabilidad del plan de negocio para una escuela de manejo con simuladores dirigida a personas que residen en Lima Metropolitana que cuenten con intenciones de aprender a manejar u obtener su licencia de conducir AI. Además, se establecieron los siguientes objetivos específicos: Analizar el marco contextual para la puesta en marcha de una escuela de manejo que emplee simuladores; Desarrollar el estudio de mercado que permita descubrir el público objetivo, las percepciones y los atributos más valorados de esta forma de entrenamiento, así como los insights para el lanzamiento de una exitosa campaña de marketing; Realizar el planeamiento estratégico para la puesta en marcha del negocio propuesto; Desarrollar el plan de marketing, el plan de operaciones y el plan de recursos humanos, según la estrategia desarrollada; Evaluar la viabilidad económico-financiera para la ejecución del negocio; Identificar los riesgos asociados al negocio y las acciones para mitigarlas.

Los autores concluyen que el parque automotor presenta un incremento año tras año. Este crecimiento se concentra principalmente en Lima Metropolitana, lo cual, en consecuencia, genera que un mayor número de personas requieran licencias de conducir. Como resultado de la segmentación de mercado, se definió como público objetivo a las personas entre 18 a 40 años de los distritos cercanos a Lince. A su vez, se identificaron tres perfiles de clientes: ejecutivos progresistas, jóvenes y personas que han pasado por alguna mala experiencia. Una de las principales estrategias para posicionar el modelo de negocio en el mercado de las escuelas de manejo ha sido destacarlo como la alternativa más innovadora que permite al usuario maximizar su experiencia de manejo de forma segura, sencilla y sin riesgos. El negocio se constituirá y operará

como una sociedad civil de responsabilidad limitada. Los cuatro autores de la tesis serán los socios capitalistas. Luego de efectuados los análisis de escenarios analizados, se tiene que el VAN es positivo y hace que el modelo de negocio sea rentable, teniendo en cuenta que se ha financiado con recursos propios. En el escenario esperado, el VAN es de S/ 342 167, con una TIR de 49,62% y una inversión inicial de S/ 238 735. Luego de identificar los riesgos y realizar su análisis cualitativo, se identifica que el riesgo de mayor criticidad, producto de la evaluación, es la tarifa de los paquetes. Sin embargo, es un riesgo que los autores de la tesis deciden aceptar. A fin de conocer el impacto de este riesgo, se realiza un estudio de mayor profundidad con un análisis de sensibilidad y análisis de escenarios en el capítulo XII (“Plan financiero”).

Tesis de referencia II: Cevallos Mueckay y Galarza Carvache (2020) en su tesis de grado realizada en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil para optar por el grado académico de Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional y denominada: *“Plan de negocios para la puesta en marcha de una escuela de artes marciales en la ciudad de Guayaquil”* según un enfoque mixto y tipo cualitativo, pues se recopila información sobre el grado de aceptación de los consumidores hacia la presentación del servicio. Además, es de tipo cuantitativo, pues se plantea utilizar informes estadísticos sobre inseguridad para avalar la credibilidad de las premisas en el árbol del problema, así como factores externos que modelan la economía ecuatoriana, como la tasa de inflación, el riesgo país, el crecimiento del producto interno bruto entre otros indicadores.

Se utiliza como objetivo general: Desarrollar un plan de negocios para la puesta en marcha de una escuela de artes marciales en la ciudad de Guayaquil, además de los siguientes objetivos específicos: Realizar un análisis de mercado en función a la identificación de factores internos y externos que influyen en la competitividad del servicio; Determinar procesos técnicos y organizacionales que demanda el servicio en función a las necesidades de la demanda potencial; Establecer una estrategia de comunicación compatible con las expectativas de la demanda potencial obtenidas a través de técnicas de recolección de datos; Cuantificar la viabilidad económica a través de indicadores de evaluación financiera

Las conclusiones de los objetivos específicos fueron las siguientes: en función de la identificación de factores internos y externos que influyen en la competitividad del servicio, se concluye que, la propuesta de una escuela que imparta conocimiento de defensa personal ya existe en la localidad donde se plantean colocar las instalaciones. Algunas de ellas tienen valor agregado en la personalización de las clases y el costo. Para esto, se trata de complementar los servicios con

opciones como sistema nutricional, venta de indumentarias, servicio de venta de bebidas, vestidores y precios referentes al mercado sin el cobro de un valor por matrícula, con la finalidad que es estudiante tenga la comodidad de recibir sus clases.

En relación con el objetivo específico de determinar procesos técnicos y organizacionales que demanda el servicio en función a las necesidades de la demanda potencial, se muestra la necesidad de contratar instructores que practiquen y tengan conocimiento en las clases que se desean impartir. De esta manera, el cliente se sentiría totalmente asesorado al especializarse en el arte de la defensa personal y tenga a disposición una herramienta que le permita reaccionar frente a situaciones de peligro. Además, es importante que el sitio, donde se desarrollen las clases, cuente con todas las seguridades, tanto en el momento de ir a los vestidores como medida preventiva ante posibles robos, como al recibir los primeros auxilios en caso de que el estudiante sea objeto de una mala práctica que comprometa su salud.

Para el objetivo específico de establecer una estrategia de comunicación compatible con las expectativas de la demanda potencial obtenidas a través de técnicas de recolección de datos, se concluye la necesidad de crear una imagen corporativa basada en las redes sociales, es decir tener este canal de comunicación directo con futuros clientes, mostrando en las publicaciones el trato que reciben los alumnos frente a los instructores y el progreso de las personas que se han decidido por tomar el servicio. Con ello, se aumentaría la credibilidad de los servicios ofertados por la academia.

Finalmente, para el objetivo específico de cuantificar la viabilidad económica a través de indicadores de evaluación financiera, la rentabilidad del proyecto muestra una factibilidad por encima de la tasa de descuento. Es decir, existe el escenario donde la oferta a un precio de mercado y la capacidad de recibir a 200 estudiantes generen una cobertura total de costos y gastos, además de que, en cinco años, se pueda recuperar la inversión con un porcentaje de beneficio que servirá para cumplir las expectativas de los inversionistas. En relación con el capital prestado por los bancos, este directamente se encuentra cancelado una vez que culmine el horizonte de planificación propuesto.

Tesis de referencia III: Cobos (2021) en su trabajo de grado realizado en la Universidad de Cundinamarca, para optar por el título de Profesional en Ciencias del Deporte y la Educación Física, según un enfoque cualitativo y denominado: *“Plan de negocio para la creación de un Bufete de Entrenadores Personales Físico-Deportivos”*.

El objetivo general utilizado fue el siguiente: Diseñar un plan de negocio para la creación de un bufete de entrenadores y profesionales en áreas de la salud deportiva, con el fin de ofertar un servicio íntegro y complementario de entrenamiento personalizado físico- deportivo. Además, se establecieron los siguientes objetivos específicos: Realizar un diagnóstico del mercado laboral del entrenamiento personal que evidencie el estado actual de empleabilidad que tienen los profesionales en áreas de la actividad física y el deporte; Analizar los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, contribuyendo a la construcción de una base de datos que brinde datos precisos para determinar la viabilidad y factibilidad de la creación del bufete de entrenadores.

Por otro lado, con la información obtenida, se busca diseñar el plan de negocio con estrategias que integren el uso de tecnologías, plataformas virtuales y redes sociales, generando la interacción constante entre la organización y el consumidor meta.

El autor concluye que la propuesta de conformación de un Bufete de Entrenadores fue innovadora hacia el desarrollo de la idea de negocio, puesto que este concepto no se ve más allá de los conocidos bufetes abogados, pero que puede llegar a generar una estandarización en el mercado como nuevo modelo de negocio y nueva tendencia.

La integración del ejercicio físico, es decir del mundo del fitness y las disciplinas deportivas en programas de entrenamiento, crea un nivel de interés alto en la comunidad, lo cual es reflejado por el 75% de la población intervenida y crea un amplio auge en temas empresariales y laborales por parte de profesionales capacitados para fomentar esta tendencia mediante el entrenamiento personalizado. Es necesaria la generación de oportunidad laboral para egresados en programas de cultura física y deporte, en donde se potencie al profesional, al hacerlo colaborador directo con la organización y se forje un nivel de experiencia envidiable. Finalmente, gracias a la construcción de la estructura de la empresa, se evidencia la factibilidad del negocio, con sustento operacional, estructural y económico de acuerdo con los estudios de mercado y las proyecciones financieras realizadas.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Reseña de la escuela

La academia Dojo Danzan Ryu Kodenkan Costa Rica nace en 1995 con la finalidad de perpetuar, en Costa Rica, la sabiduría de Hanshi Ramón Lono Ancho Jr., fundador de Kodenkan Hombu en Costa Rica para continuar las enseñanzas en los artes de judo jiu-jitsu y karate kempo. Inicia sus operaciones en la ciudad de Alajuela por la cercanía con el lugar de trabajo del entonces cinturón marrón primer kyu, el cual como uno de los requisitos para obtener su cinturón negro es impartir lecciones de las disciplinas. Para 1996, se obtiene el cinturón negro en judo y jiu-jitsu.

En 1997, se alcanza el cinturón negro I Dan, siendo el principal beneficio la entrega personal de cinturones desde el cinturón blanco hasta el cinturón negro. Anteriormente, se requería la intervención de un maestro de alto rango, el cual certificaba que el rango o cinturón entregado era válido. Por otra parte, con ese reconocimiento, para la academia, ya era posible inscribir a sus estudiantes en torneos a nivel nacional en las diferentes disciplinas.

Al obtener la afiliación de la academia al American Jiu-jitsu Institute AJI, siendo representantes exclusivos en C.R. por parte del instructor, dada su trayectoria de enseñanza en el país, recibe en Hawái, el 23 de julio 2017, el rango de Roku DAN (sexto en japonés).

El 23 de julio de 2017, se recibe de American Jiu-jitsu Institute (AJI) el distintivo de profesor asociado, lo cual trae consigo las visitas periódicas del presidente del instituto con el propósito de impartir seminarios. Durante estas visitas, se comparte con profesores de otras academias de Estados Unidos.

Con el llegar de la pandemia, la escuela se mantuvo en operaciones, siendo de los pocos centros deportivos que brindaban servicio. Esto demuestra que, si bien el tema sanitario representaba un inconveniente, la necesidad de ejercitarse era una constante.

La intención de la escuela es transmitir el conocimiento, dejando una huella en sociedad a través de cada individuo, utilizando como canal, las disciplinas impartidas.

Al definir el problema, la ausencia de un encargado que disponga del tiempo se identifica como el principal inconveniente, además de la falta de atención a los temas presupuestarios, el enfoque de un negocio cuya prioridad no es lucrar, sino que busca alcanzar a tantas personas y que estas logren los objetivos planteados a través de la disciplina. En esta línea, el plan de negocio puede servir de guía para incrementar la cantidad de estudiantes que asisten en forma regular a

lecciones, aumentando así la rentabilidad cumpliendo con el objetivo de ser fuente de conocimiento.

Comunicación de la empresa

La escuela realiza la impresión de camisetas para los diferentes torneos, así como stickers, las cuales logran hacer un impacto publicitario. Por lo tanto, se reciben nuevos estudiantes.

Medios de comunicación de la empresa

Los medios de comunicación utilizados por la empresa son Facebook e Instagram, los cuales tienen muy poco uso a través de posteos. Lo demás es con base en WhatsApp y en recomendaciones de sus clientes actuales.

Misión y visión existentes

Actualmente, la escuela no cuenta con visión y misión debido a que no fue creada bajo esa línea.

Por ende, se plantea implementar dichos aspectos de la siguiente manera:

Misión: Promover el bienestar físico y mental de la población a través de la práctica de las técnicas judo jiu-jitsu y karate kempo, con el apoyo de un instructor capacitado tanto en la técnica como en la metodología de la enseñanza.

Visión: Incrementar la práctica de las técnicas judo jiu-jitsu y karate kempo como alternativa para el trabajo físico de forma disciplinada.

Tanto la misión, como la visión planteada serán enriquecidas por la información obtenida de las entrevistas.

Logo

Figura 1

Logo Escuela de Artes Marciales Dojo Danzan Ryu Kodenkan Costa Rica



Nota: Perfil de Facebook de la Escuela de Artes Marciales Dojo Danzan Ryu Kodenkan Costa Rica

Limitantes

Como una limitante para el crecimiento y la promoción de la escuela, se identifica el hecho de que el manejo de la página, así como sus redes sociales sean atendidas por una persona con limitado tiempo libre, pues cuenta con un trabajo fijo.

Plan de negocio

Pérez Aguilera (2017) menciona que:

Identificar que el plan de negocio se configura a partir de los elementos analizados y planificados: la oportunidad de negocio identificada, la estrategia de marketing, la planificación de la organización de la actividad, el análisis económico financiero, sintetizando y redactando las decisiones por escrito en un documento formal que permita su presentación a terceros y seguimiento de la planificación prevista (p. 59).

Con base en la definición anterior, el objetivo del plan de negocio es formar y crear la idea o ruta por seguir en la empresa, indiferentemente de la fuente. El objetivo siempre sería plasmar el modelo de la organización actual o esperado.

Misión y visión

Para Chiavenato y Sapiro (2017), la misión es:

La declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, responde a la pregunta: ¿Cuál es el negocio de la organización? Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir (p.49).

Aplicando esta definición a la escuela en estudio, la misión responde a la necesidad que satisface, es decir, en la cual el cliente se enfoca. Dado que muchas empresas nacen en el mercado, muchas de ellas no cuentan con objetivos claros. Por lo tanto, no cuentan con una misión, cuando esta es su razón de existir, las actividades que realiza dentro de la sociedad. Su objetivo es darles dirección, tanto a clientes internos, como externos, dejando claro el papel, responsabilidades y beneficios de cada una de las partes interesadas.

De la misma forma, Chiavenato y Sapiro (2017) explican que visión se entiende como “una imagen. La visión de los negocios, la visión organizacional o, incluso, la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización anhela. Es la imagen de cómo se verá en el futuro (p.53).

Según la definición anterior, la visión es lo que la empresa desea llegar a ser o a alcanzar en el futuro en forma realista, lo cual es consistente con la empresa y sus posibilidades.

Cliente

Domínguez Bocanegra (2019) define cliente como:

La persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios (p. 45).

Con base en esta definición y según la meta de la empresa, se procede con la identificación y segmentación del mercado a fin de establecer las estrategias de marketing adecuadas a desarrollar.

Producto o producto con servicio ampliado

Los autores Kotler y Armstrong (2012) argumentan que producto es:

Cualquier bien que se ofrezca a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. En una definición amplia, los “productos” también incluyen, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de ellos (p.252).

El producto es parte fundamental de la empresa, según su calidad, y el valor agregado percibido por el cliente, este abre un espacio en la mente de los consumidores con el que logran alcanzar posicionamiento en el mercado. Con base en el autor Monferrer (2013), el término “nos sugiere un bien físico, tal como un automóvil, un televisor o una cámara de fotos.” (p.97). Es decir, un producto podría ser cualquier bien, servicio o experiencia cuya demanda exista.

Servicio

Lovelock y Wirtz. (2015) definen servicio del siguiente modo:

Actividades económicas que una parte ofrece a otra y que, generalmente, utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los receptores internos, en objetos o en otros bienes de los que los cuales los compradores son responsables. A cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, fuerza de trabajo,

habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas; sin embargo, por lo general no adquieren la propiedad de cualesquiera de los elementos físicos involucrados (p.15)

Basado en esta definición, se comprende que la escuela y los estudiantes desempeñan una función unidireccional. Por una parte, la escuela les brinda conocimiento a los estudiantes, los cuales realizan una remuneración. Sin embargo, a través de las experiencias vividas y de las habilidades desarrolladas, los estudiantes también le brindan información invaluable a la escuela mediante la cual se puede mejorar según la retroalimentación recibida.

Precio

Según Fischer y Espejo (2021), el precio se define como “el valor expresado en moneda. Es la cantidad de dinero necesaria para adquirir en intercambio la combinación de un producto y los servicios que lo acompañan” (p.140). Al establecerse el monto correcto con el que el cliente se sienta capaz de afrontar el compromiso, pero que, a su vez, se generen ganancias para la empresa, se garantiza que ambas partes obtengan el beneficio esperado o que podría superar las expectativas.

Fijación de precios

Los autores Kotler y Armstrong (2012, pp.291-299) comentan los tipos de fijación de precios que existen y en qué situaciones se debe usar cada uno, los cuales se presentan a continuación: Tipos de fijación de precios.

Figura 2

Factores tomados en cuenta al fijar los precios



Nota: Kotler y Armstrong (2012)

- Fijación de precios basada en el valor para el cliente: es establecer el precio basado en las percepciones del comprador y no en los costos que tuvo el vendedor.

- Fijación de precios por buen valor: ofrecer la combinación exacta de calidad y buen servicio a un precio justo
- Fijación de precios por valor agregado: ofrecer características y servicios de valor agregado para diferenciar las ofertas de una compañía y cobrar precios más elevados.
- Fijación de precios basada en el costo: fijación de los precios a partir de los costos de producción, distribución y venta del producto, más una tarifa de utilidades por el esfuerzo y los riesgos.
- Fijación de precios de costo más margen (fijación de sobreprecio): suma de un sobreprecio estándar al costo del producto.
- Fijación de precios de equilibrio (fijación de precios por utilidad meta): fijar el precio con la finalidad de salir parejos en cuanto a los costos de fabricar y vender un producto; o bien, fijar el precio para obtener una utilidad meta.
- Fijación de precios basada en la competencia: es el establecimiento de precios con base en las estrategias, costos, precios y ofertas de mercado de los competidores.

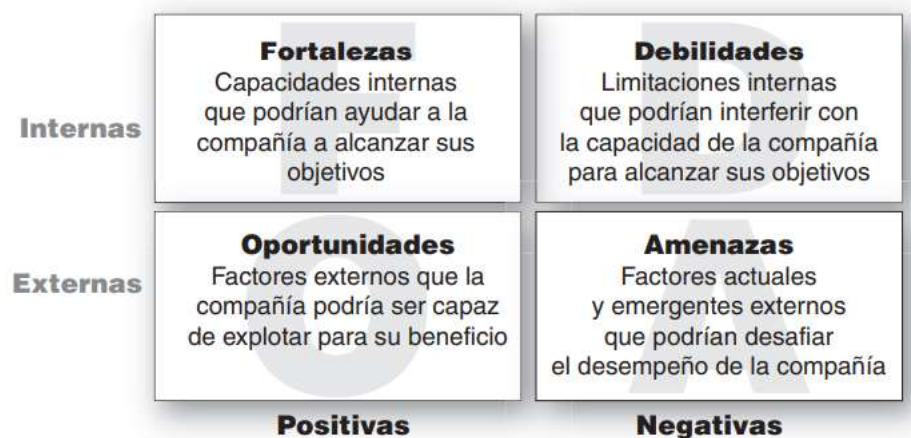
FODA

La realización de un análisis requiere conocer el panorama completo de la situación de la escuela. Por este motivo, la aplicación de la matriz de análisis FODA evalúa sus fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A). Según Kotler y Armstrong (2012):

Las fortalezas incluyen capacidades, recursos y factores situacionales positivos e internos que podrían ayudar a la compañía a servir a sus clientes y a alcanzar sus objetivos. Las debilidades incluyen limitaciones internas y factores situacionales negativos que podrían interferir con el desempeño de la misma. Las oportunidades son factores o tendencias favorables en el entorno externo que la compañía podría ser capaz de explotar para obtener una ventaja y las amenazas son factores o tendencias externas desfavorables que podrían plantear desafíos al desempeño (p. 54).

Figura 3

FODA



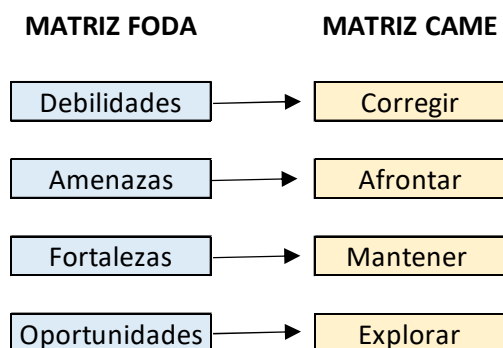
Nota: Kotler y Armstrong (2017)

CAME

Una vez completada la matriz FODA o DAFO, se pueden orientar y planificar las estrategias por desarrollar. El objetivo de CAME, según Ruiz Barroeta (2020) es determinar distintos tipos de estrategias con estructura y claridad, tomando como base el resultado de la matriz FODA. Las iniciales de CAME significan: corregir, afrontar, mantener y explorar. En la siguiente figura 4, se muestra la relación existente entre la matriz FODA y CAME:

Figura 4

Comparativo FODA VS CAME



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Bien

Para Sepúlveda (1995), un bien se puede dividir según las “razones prácticas: todo objeto corporal o tangible que satisface una necesidad, o por medio de un concepto teórico: cualquier cosa tangible o intangible que satisfaga alguna necesidad o que contribuya al bienestar de los individuos” (p. 38).

Mercado

Según Monferrer (2013), “originalmente, el término mercado se utilizó para designar el lugar donde compradores y vendedores se reunían para intercambiar sus bienes” (p.51). Asimismo, dicho autor argumenta que, para tener un mercado, se necesita:

- La existencia de un conjunto de personas.
- Que exista necesidad de un producto o servicio.
- Que deseen o puedan desear comprar (clientes actuales o potenciales).
- Que tengan la capacidad de comprar (no solo económica, también legal, de cualificación, etcétera).

Para Bóveda, et al. (2015), “el mercado consiste en un grupo de consumidores que quieren comprar productos o servicios que satisfacen una necesidad o deseo” (p.14). Conjuntamente, los autores indican que, al analizar el mercado, se favorece la tenencia de una idea clara del impacto que tendría en el mercado actual un determinado bien, producto o servicio. Con base en lo anterior, se planea:

- Definir el tamaño total del mercado.
- Estimar el volumen o cantidad del bien o servicio que se comercializará.
- Definir el segmento de mercado al cual se enfocará la empresa.
- Identificar la competencia, tanto directa, como indirecta.
- Identificar a los principales proveedores

Microentorno

Kotler y Armstrong (2012) define microentorno como “participantes cercanos a la empresa que afectan su capacidad para servir a sus clientes, es decir, la empresa, proveedores, intermediarios de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos” (p.66). Lo anterior

incide en la manera como una empresa se gestiona desde adentro. Todos los factores que se pueden recopilar y aprender para optimizar el funcionamiento de la compañía para que sean atendidos según la importancia considerada para el cumplimiento de los objetivos, tomando en cuenta las posibles amenazas y su impacto dentro de la empresa.

Elementos del microentorno

Interpretando a Kotler y Armstrong (2012, pp. 67-69), los elementos que pueden causar todo lo antes mencionado son los siguientes:

La empresa: cuando los mercadólogos trabajan en conjunto con los demás departamentos de la compañía propician la creación de relaciones, con los clientes y crear valor para ellos

Proveedores: son los encargados de proporcionar los recursos necesarios para la producción de bienes y servicios en una empresa.

Intermediarios del marketing: son los encargados de promover, vender y distribuir sus bienes con los compradores finales.

Competidores: al existir tanta competencia las compañías deben asegurarse de crear un valor al cliente, para así ganarle fidelidad a la marca y que no prefiera los productos sustitutos.

Públicos: son los grupos de individuos con un interés en común que colaboran en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos.

Clientes: son los actores más importantes en el microentorno de la compañía, debido a que son la razón de ser de la empresa y, mediante ellos, se cumplirán los objetivos de la empresa.

Figura 5

Participantes del microentorno



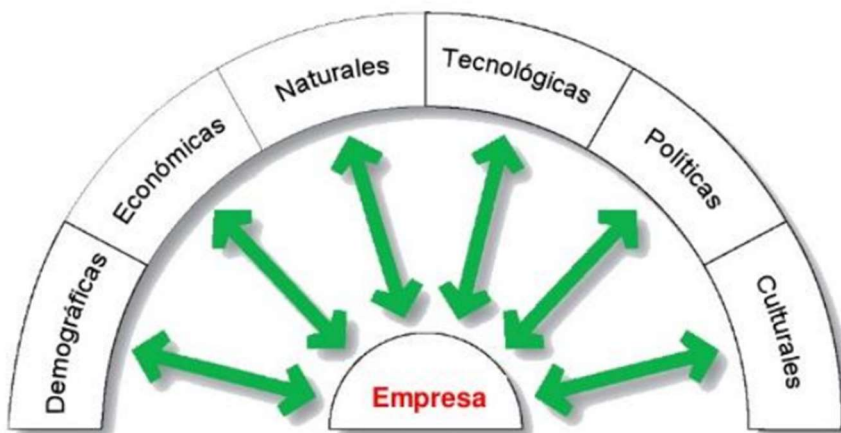
Nota: Kotler y Armstrong (2012)

Macroentorno

Para Kotler y Armstrong (2012), macroentorno se define como “fuerzas mayores de la sociedad que afectan el microentorno: fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales” (p.66). Lo anterior se interpreta como todos los factores externos que podrían desarrollarse como una amenaza para la organización, pues no existe una forma de controlar lo que sucede, como en el caso del microentorno, donde una vez identificadas las amenazas, se pueden buscar alternativas o procedimientos por desarrollar para el momento en que la amenaza se materialice. A diferencia del macroentorno porque abarca las situaciones ajenas al control de la empresa y, por tanto, son imprevisibles.

Figura 6

Fuerzas principales del macroentorno de la empresa



Nota: Kotler y Armstrong (2012)

Elementos del macroentorno

Comentando a los autores Kotler y Armstrong (2012, pp. 70-81), algunos de esos elementos externos podrían ser los siguientes:

Demográficos: basado en el estudio de las poblaciones humanas, con base en factores como magnitud, densidad, ubicación, edad, género, raza, profesión, entre otros. Su importancia radica en que analiza la conformación del mercado.

Económicos: conformado por los factores económicos que influyen en el poder de compra y las decisiones de gasto de los consumidores. Tienen una relación directa con el bolsillo

del consumidor, la necesidad que busca satisfacer con el bien o servicio, así como la frecuencia del consumo.

Naturales: corresponde a la materia prima de los mercadólogos, se pueden ver influenciados por las actividades de marketing aplicadas. Actualmente, los temas ambientales forman parte del criterio de compra del consumidor, es por este motivo que se debe cuidar la imagen incentivando o promocionando las características del producto, aprovechando las fortalezas minimizando las amenazas.

Tecnológicos: corresponden a las fuerzas que se desarrollan gracias a las nuevas tecnologías, y con ello se crean productos, así como nichos de mercado, de la mano con la creación de nuevos puestos de trabajo imprimiendo así un valor agregado importante para la población.

Políticos: relacionados a legislación, decisiones del gobierno o grupos que podrían ejercer presión impactando a favor o en contra del producto con relación al mercado.

Culturales: como parte de una sociedad responsable los mercadólogos buscan generar un beneficio para la sociedad, por ello analizan el mercado, la implementación de las estrategias que podrían utilizar con el objetivo de satisfacer al cliente respetando sus preferencias

Proceso de decisión de compra

Para Kotler y Armstrong (2012), el proceso de decisión es el “proceso mental que atraviesa una persona, desde que se entera de una innovación hasta que realiza la adopción final” (p.156). Según el criterio anterior, con el análisis de las diferentes etapas que atraviesa el consumidor al surgir la necesidad de un producto o bien innovador, esto influenciará sobre el control de los consumidores al conocer las posibles acciones que se desarrollan en el mercado.

Para comprender cuáles son las etapas por las que atraviesa un consumidor, se detallan algunos criterios importantes para Kotler y Armstrong (2012, s.f.):

Conciencia: se da cuando el consumidor sabe del nuevo producto, pero no cuenta con la información relacionada con este.

Interés: seguidamente, busca información acerca del nuevo producto.

Evaluación: acá es cuando el consumidor analiza si tiene sentido aventurarse a probar el nuevo producto.

Prueba: ya adquirido el producto, el consumidor prueba el nuevo producto, creando así un valor según su experiencia.

Adopción: etapa en la cual el consumidor decide utilizar fidelizarse con el producto de forma regular.

Según el producto, esta etapa podría desarrollarse en forma acelerada. Para Kotler y Armstrong (2012, pp. 157-158), existen 5 características que influyen en los consumidores con respecto a la rapidez en adquirir el producto:

Ventaja relativa: se relaciona con el grado en que el nuevo producto es mejor que los ya existentes. Se da luego de que el consumidor hace su propia comparación y concluye que el nuevo producto cuenta con características que otros no dan, creando así un producto necesario.

Compatibilidad: se refiere a el grado en que la innovación se ajusta a los valores y las experiencias de los posibles consumidores. En otras palabras, de cómo el cliente se identifica con el nuevo producto el cual llena sus necesidades

Complejidad: esta característica está asociada a la innovación y, por tanto, depende del producto y su complejidad, la velocidad con la que el consumidor decide adquirirlo según los su tipo y la capacidad de adquisición

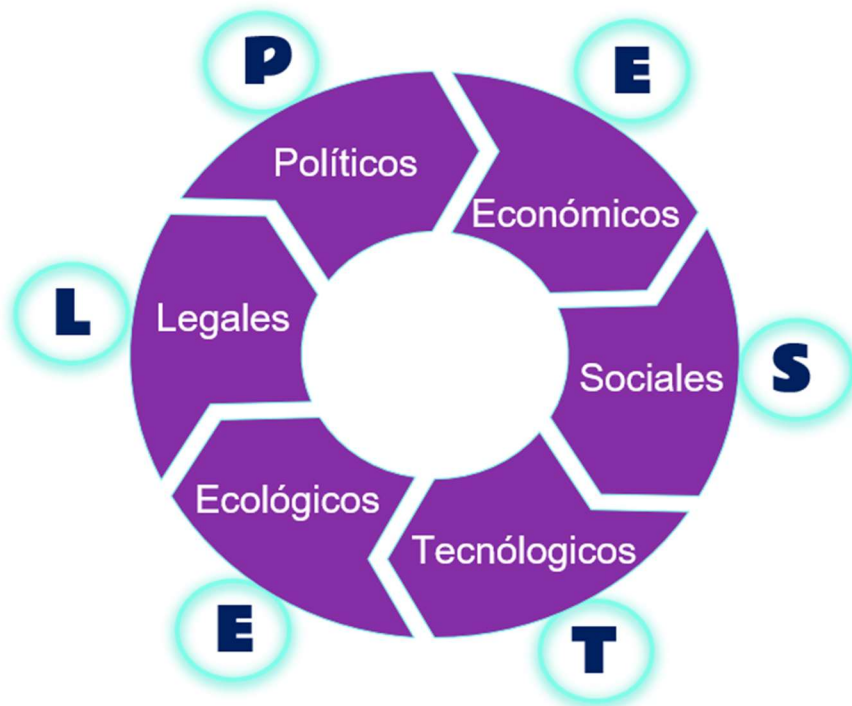
Divisibilidad: representa el grado en que la innovación puede tantearse durante un período definido de tiempo. Ante la ausencia de un producto, los consumidores estarán más atentos a la oportunidad de consumirlo.

Comunicabilidad: corresponde al grado en que los demás observa y describen los resultados obtenidos gracias a la innovación. Las recomendaciones de otros consumidores influirán en la adquisición de un producto a nivel de mercado, la opinión de quien ya lo ha adquirido influenciara en otros posibles compradores.

Diagrama PESTEL

Según Ruiz Barroeta (2020), es un análisis descriptivo del contexto de la empresa. Hace referencia a todos aquellos elementos externos de gran importancia para la organización. La aplicación y uso permitirán evaluar aspectos como perspectiva, crecimiento y orientación de las operaciones de la organización. A su vez, se podrán identificar los elementos externos que puedan afectar en el presente o en el futuro a la empresa.

Figura 7
PESTEL



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Estrategia

Pérez Aguilera (2017) señala que:

La estrategia supone dar respuesta a tres cuestiones básicas: qué, cómo y cuándo; en primer lugar, hay que responder a la cuestión del qué: qué se pretende conseguir, cuál es la meta que se persigue. En segundo lugar, debemos dar respuesta al cómo: cuáles serán los medios o acciones que permitirán alcanzar la meta. Finalmente, se ha de contestar al cuándo: en qué momento se llevarán a cabo las acciones y el período que supondrá realizarlas (p. 62).

Planeación estratégica

Para González y Rodríguez (2019), “es decidir con anticipación qué hacer, cuándo, cómo y quién, para no dejar las diversas situaciones sometidas al azar, o a la casualidad” (p. 1).

El administrador de empresas enfocado en el mercadeo debe llevar un orden en su desarrollo o realizar una planificación según los objetivos de la empresa y, para llegar a ellos, crear una guía, es decir, una planeación.

La planeación estratégica constituye el planteamiento de la empresa desde sus bases y debe contar con una comunicación transparente a fin de que cada miembro de la empresa tenga claro cuál es su razón de ser, hasta donde quiere llegar y cuál va a ser el camino para llegar ahí.

Continuando con González y Rodríguez (2019), “se orienta no solo a establecer estrategias, sino a preparar a la empresa para que pueda afrontar, de manera efectiva, los retos que ofrece un incierto futuro” (p.7).

Competencia

Sin importar el mercado la existencia de la competencia hace necesaria y vital, para cualquier empresa y se podría entender que es cualquier organización o empresa que ofrece un servicio o producto similar al propio. Sin embargo, existen muchos de tipos de competencia según Kotler y Armstrong (2012):

La competencia pura, en la cual el mercado consiste en muchos compradores y vendedores que comercian con algún producto básico uniforme como trigo, cobre o valores financieros.

La competencia monopolista, que dice ser el mercado consiste en muchos compradores y vendedores que comercian dentro de un intervalo de precios, y no con un solo precio de mercado.

Por último, la competencia oligopolista, en la cual el mercado consiste en pocos vendedores que son muy sensibles a las estrategias de precios y de marketing de sus competidores (pp. 301-302).

Por lo anterior es vital que la empresa conozca a su competidor, para así ajustar la estrategia con la que se minimicen las amenazas, prolongando la estancia en el mercado, procurando estar a la cabeza del mercado durante el paso del tiempo.

Marketing

Según Palacios, et al. (2021), marketing es la “disciplina que se enmarca dentro del ámbito de la organización de empresas, que ha ido evolucionando y adaptándose a las particularidades de la sociedad con los avances de la humanidad, tecnologías, conocimientos y necesidades del momento” (p.1).

Según Chiavenato y Sapiro (2017), el marketing sigue la “lógica de que, en vez de producir y después tratar de vender la producción, las empresas deberían comenzar por el consumidor; investigar lo que este querría y, a partir de esto, producir los productos que el público demande” (p. 16).

Considerando lo anterior, es importante plasmar los beneficios que se obtendrían con la adquisición del bien o servicio. La síntesis de la información bajo la que se promociona debe ser clara y concisa con el propósito de que el mensaje sea recibido en forma satisfactoria por los posibles compradores.

Proceso del marketing

Kotler y Armstrong (2012) establecen:

Un modelo de cinco pasos del proceso de marketing. En los primeros cuatro, las empresas trabajan para entender a los consumidores, generar valor del cliente y construir fuertes relaciones con los clientes. Al crear valor para los clientes, esta toma la forma de ventas, utilidades y capital de clientes a largo plazo (p. 5).

Durante este proceso, se buscan las oportunidades presentes en el mercado. Luego de la segmentación del mercado, se logran aplicar, en forma efectiva, las diferentes estrategias diseñadas.

Figura 8

Modelo sencillo del proceso de marketing



Nota: Kotler y Armstrong (2012)

Planeación de marketing

Para Kotler y Armstrong (2012), “implica decidir las estrategias de marketing que ayudarán a la compañía a alcanzar sus objetivos estratégicos generales. Se necesita un plan de marketing detallado para cada negocio, producto o marca” (p.54). Con la realización del estudio de mercado, se identifican los elementos necesarios para alcanzar los objetivos, teniendo claro el panorama el producto alcanzaría el objetivo común generar ganancias sostenibles en el tiempo.

Tipos de marketing

Kotler y Armstrong (2012, pp. 190-229) defienden la existencia de diferentes categorías de marketing, buscando cumplir la función específica bajo la que clasificaron según el mercado y las necesidades a satisfacer, a continuación, se incluyen algunos tipos junto con una breve descripción:

Marketing no diferenciado

Estrategia mediante la cual la empresa ignora las diferencias existentes entre los segmentos, procura llenar las necesidades utilizando una única oferta.

Marketing diferenciado o segmentado

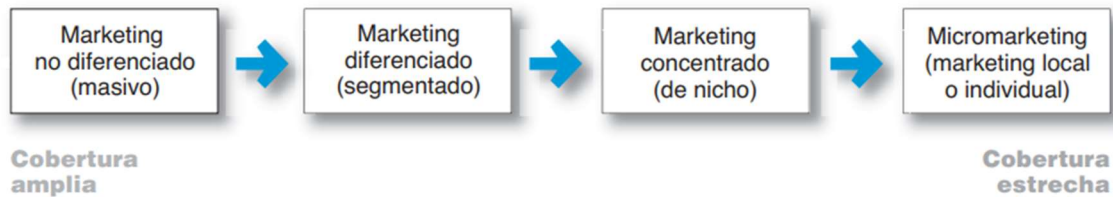
Estrategia utilizada cuando la compañía decide selecciona algunos segmentos del mercado para los que crea ofertas diferenciadas según sus características. Obtiene así una posición firme en el mercado, gracias al conocimiento del consumidor y sus necesidades

Marketing concentrado o de nicho

Mediante esta estrategia las empresas pretenden alcanzar una mayor participación en tantos segmentos se proponga. Presenta un alto porcentaje de rentabilidad, sin embargo, implica un mayor nivel de riesgo debido a que el segmento se podría deteriorar,

Figura 9

Estrategias de marketing meta



Nota: Kotler y Armstrong (2012)

Micromarketing

A través de esta práctica, los productos son adaptados al igual que los programas de marketing se ajustan a las necesidades de los consumidores, los deseos asociados a cada segmento, tanto para el colectivo, como en forma individual, lo cual es manejando de manera internacional o nacional.

Marketing local

Se convierte en marketing individual al ajustarse sus marca y promociones a las necesidades y preferencias de segmentos locales de consumidores como ciudades, barrios e incluso tiendas específicas. Dentro de sus desventajas, se encuentran los altos costos de fabricación y marketing al reducir el tamaño de mercado al que se aplica, dejando de lado el cumplimiento de requisitos de cada segmento de mercado.

Marketing individual

Adaptar los productos y programas de marketing a las necesidades y preferencias de clientes individuales; también se conoce como marketing uno a uno, marketing personalizado y marketing de mercados de uno. Para este tipo de marketing, la relación con los clientes es lo más importante.

Marketing social

Uso de conceptos y herramientas de marketing comercial en programas diseñados para influir en el comportamiento de las personas, con el fin de incrementar su bienestar y el de la sociedad.

Sistema de marketing de servicios

Para Lovelock y Wirst (2015):

El consumo de servicios se divide en tres etapas principales: previa a la compra, encuentro del servicio y posterior al servicio. Parte del sistema total de servicios en el que la empresa tiene algún tipo de contacto con sus clientes, desde la publicidad hasta la facturación; incluye los contactos en el punto de entrega (p. 36)

Aplicando lo citado al proceso de la escuela, la etapa previa es el momento en que el estudiante es consciente del deseo de aprender, procede con la búsqueda de lugares que podrían llenar sus expectativas evaluando cada opción, hasta definir donde desea aprender.

El encuentro de servicio, donde ya se lleva a cabo el contacto con la escuela, ya sea para solicitar información adicional a la que encontró en la búsqueda hasta la solicitud de la clase de cortesía para garantizar que las expectativas serán cubiertas por la escuela.

Finalizando, con la etapa posterior al servicio, cuando el estudiante evalúa la información recopilada en su búsqueda y la compara con la experiencia vivida. Esta comparación definirá si se matricula o no en la escuela. Aquí es donde la escuela es sometida a examen por los estudiantes. Ante este escenario, la escuela tiene el desafío de mantener o redefinir la oferta que le brinda a los estudiantes.

Para Lovelock y Wirst (2015), las empresas de servicios:

Involucran diferentes niveles de contacto con la operación del contacto. Algunos de esos encuentros podrían ser muy breves y consistir en unos cuantos pasos, como la llamada de un consumidor a un centro de contacto con los clientes. Otros encuentros quizá se extiendan durante un período largo e impliquen interacciones múltiples de diversos grados de complejidad (p. 47).

A continuación, se detallan ambos tipos:

Servicios de alto contacto

Suponen interacciones entre los clientes y la empresa durante toda la entrega del servicio. La exposición del cliente al proveedor del servicio adopta una forma física y tangible. Dentro de este sistema, se encuentran, por ejemplo: hoteles, hospitales, gimnasios y restaurantes, donde la interacción del consumidor con al menos un representante del proveedor del bien o servicio es fundamental.

Servicios de bajo contacto

Según Lovelock y Wirst (2015):

Implican poco o ningún contacto físico entre los clientes y los proveedores del servicio. En su lugar el contacto se lleva a distancia a través de canales electrónicos o físicos de distribución, una tendencia que está creciendo con rapidez, orientada hacia la comodidad. Muchos servicios de alto contacto se están transformando en servicios de bajo contacto, debido a que los clientes recurren más al autoservicio.

Corresponden a este tipo: los servicios de televisión por cable, seguros, servicios bancarios con asistentes virtuales o chatbots (s.f.)

7 PS del marketing de servicios

Se les suelen llamar 4 ps porque, en ellas, se concentran los esfuerzos. Se habla de: producto, precio, plaza (o lugar) y promoción (o comunicación). Sin embargo, Lovelock y Wirst (2015) mencionan que la naturaleza de los servicios plantea diferentes desafíos de marketing, por lo tanto, las 4 Ps del marketing no son adecuadas para enfrentar los problemas surgidos y es necesario adaptarlas y ampliarlas.

En síntesis, “las “7 Ps” del marketing de servicios representan los ingredientes necesarios para crear estrategias viables que cubran de manera redituable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo. Cada una de estas categorías incluye sus propios componentes, pero todos comparten el objetivo de la campaña de marketing.

Figura 10

7 Ps del marketing



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo, 2023

Posicionamiento

Sobre el posicionamiento, Kotler y Armstrong (2012) afirman que es “lograr que una oferta de mercado ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta” (p.190). Se entiende que el propósito es la creación de un espacio en la mente de su mercado meta, esperando a cambio que el cliente siempre lo prefiera sobre la competencia existente, creando así una necesidad y valor agregado único para su producto, ganándose así la lealtad del consumidor.

Segmentación de mercado

Según Kotler y Armstrong (2012), segmentación de mercado es “dividir un mercado en grupos más pequeños con distintas necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir estrategias o mezclas de marketing distintas” (p.190). Con base en lo anterior, al realizar esa clasificación, es posible ajustarse a lo requerido por el mercado con el objetivo de lograr el crecimiento deseado.

Figura 11

Diseño de una estrategia de marketing impulsada por el cliente



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo, 2022

Para Kotler y Armstrong (2012, pp. 191-197), la creación de las divisiones en diferentes segmentos permite a las empresas una segmentación eficaz del mercado de consumidores, se detallan a continuación:

Segmentación geográfica: dividir el mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades o barrios.

- **Segmentación demográfica:** división del mercado en grupos de acuerdo con variables demográficas como edad, género, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, educación, religión, raza, generación y nacionalidad. Estas variables son más fáciles de medir con respecto a otras variables.

- **Segmentación por edad y por etapa del ciclo de vida:** división de un mercado en diferentes grupos por edad y por etapa del ciclo de vida, ofrece distintos productos con diferentes enfoques

- **Segmentación por género:** división de un mercado en diferentes grupos, según el género.

Un segmento ignorado ofrece la oportunidad para productos electrónicos hasta vehículos

- **Segmentación psicográfica:** dividir un mercado en diferentes grupos, según la clase social, el estilo de vida o las características de la personalidad. Dentro del mismo grupo demográfico, un segmento podría tener rasgos o necesidades muy diferentes entre sí.

- **Segmentación por ingresos:** dividir el mercado en distintos grupos según sus ingresos.

- Segmentación por ocasión: división de un mercado en grupos, según las situaciones en que los compradores conciben la idea de comprar, hacen realmente su compra o utilizan el artículo adquirido. Aquí es cuando la marca incentiva el uso de un producto.
- Segmentación conductual: dividir un mercado en grupos, según el conocimiento, las actitudes, el uso o la respuesta de los consumidores ante un producto.
- Segmentación por beneficios: división del mercado en segmentos, según los distintos beneficios que los consumidores buscan en el producto. Cada segmento busca una mezcla de distinta de beneficios.

Ventaja competitiva

Para Chiavenato y Sapiro (2017), la ventaja competitiva “se presenta cuando la organización desarrolla y explora capacidades diferentes de las que existen en la competencia” (p.123). Para esto, se requiere cumplir y de ser posible sobrepasar las expectativas de calidad esperadas por el consumidor, ahora bien, crear una ventaja competitiva no es una tarea fácil; como mínimo, se debe contar el espacio para desarrollar una ventaja competitiva. Puede estar basada en el personal que brinda el servicio, pero siempre debe buscar aprovechar, al máximo, el valor agregado ofrecido. A cambio, el cliente siempre buscará el producto de su preferencia por encima de otros en medio del abanico de productos disponibles.

Redes sociales en línea

Kotler y Armstrong (2012) define redes sociales en línea como “comunidades sociales en línea (blogs, sitios web de redes sociales o incluso mundos virtuales) donde las personas socializan o intercambian opiniones e información” (p.140)

Para Hernández, et al. (2018), el uso a modo de consulta de “las redes sociales en Internet es lo que equivaldría a una revisión de la literatura” (p.421).

Ambos autores afirman que las redes sociales enlazan personas, ya sea por nexo familiar, social o laboral. Con ello, se logra que se compartan contenidos acerca de gustos y preferencias. Es importante mencionar que cada red social cuenta con un objetivo diferente ajustado según las preferencias de cada consumidor.

Diferenciación

Según Chiavenato y Sapiro (2017), este concepto se refiere a “diferenciar el producto o servicio que ofrece la organización mediante la creación de algo que se considere único en el ámbito del sector” (p.146). Es decir, cuando se genera valor único para la marca, producto o servicio, este se reflejará en el grado de satisfacción del cliente por la frecuencia con la que lo compra, ya que nadie más le brinda lo que busca bajo el estándar de calidad deseado.

Público meta

Con base Kotler y Armstrong (2006), un público está conformado por individuos, puesto que cada individuo tiene sus propios rasgos, características e intereses, necesidades, experiencias y conocimientos es preciso que el emisor segmente su audiencia, en grupos en función de alguna característica pertinente. No es probable que un mercadólogo consiga desarrollar un mensaje único que atraiga simultáneamente a todo su público.

Para Kotler y Armstrong (2012), “el público meta tiene una influencia crucial sobre las decisiones del comunicador en cuanto a que decir, como decirlo, donde decirlo y a quien decirlo” (s.p.)

Buyer persona

Para Paniagua y Rodés (2022), “un buyer persona es un usuario de Internet y de las redes sociales cuyo perfil representa al cliente objetivo construido individualmente, el consumidor final de una marca que podría considerarse perfecto” (p 141)

Judo

Para Yiannakis (2011), “el judo tiene numerosas técnicas de proyección. Algunas son consideradas proyecciones básicas, mientras que otras son vistas como variantes” (p.72). Es importante comprender no existen reglas estrictas para separar una proyección de una variante.

De lo anterior, se entiende por judo la disciplina enfocada en cómo proyectar a un oponente al suelo, utilizando su propia fuerza.

Figura 12

Ejemplo de barrida en Judo



Nota: Yiannakis (2011)

Jujitsu

Según Guibert, et al. (2020):

El objetivo es la comprensión y la reflexión para la efectividad en la realización de las habilidades de luxación en los combates de Jiu-Jitsu, como tema seleccionado de los contenidos del programa de enseñanza, en el marco del proceso de sistematización (s.p.)

Lo anterior se podría interpretar como la disciplina enfocada en cómo proyectar a un oponente al suelo, utilizando su propia fuerza con la diferencia de que esta busca mantenerlo controlado en el piso, ya sea sosteniéndolo o aplicando una técnica para dormirlo o quebrarle una extensión del cuerpo.

Figura 13

Técnica de inmovilización



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo a partir de la observación de un entrenamiento en la escuela en estudio (2021)

Karate Kempo

Según Funakoshi (2006), “cuando se realiza una Kata como en un combate real, la mano delantera es siempre para defensa y la trasera es para el ataque. La idea es que un bloqueo va seguido indefectiblemente por un contraataque” (p 27). Lo anterior se comprende como la disciplina enfocada en defensa personal utilizando golpes y patadas, las cuales buscan causar la mayor cantidad de dolor en puntos específicos del cuerpo humano.

Figura 14
Sparring Karate



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo a partir de la observación de un entrenamiento en la escuela en estudio (2021)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Para este capítulo, se realizará una breve descripción de cómo estará conformada la investigación: su enfoque, la población en la cual estará centrada, el cálculo de la muestra, así como la selección de las herramientas por utilizar en las etapas de recolección, consolidación y procesamiento de los datos

Para Hernández, et al. (2014), “la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p. 4). Por lo tanto, cada etapa sentará las bases de la siguiente etapa previo al análisis de los datos.

Enfoque de investigación

Esta investigación tiene su enfoque en la búsqueda del conocimiento posterior a la investigación, utilizando, como herramienta, métodos investigativos. El análisis de resultados podría mostrar el escenario donde se desenvuelven la escuela y sus estudiantes.

Para la presente investigación, se utilizará el método mixto. A continuación, se detalla, según Hernández, et al. (2018), el porqué de cada enfoque:

- **Cuantitativo.** se vincula a conteos numéricos y métodos matemáticos (Niglas, 2010). Actualmente, representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos (p.6). La información obtenida contará como evidencia numérica, exacta y veraz, la cual fue obtenida del comportamiento de los estudiantes junto con las interrelaciones existentes.
- **Cualitativo:** también se estudian “fenómenos de manera sistemática el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre” (Hernández, et al., 2018, p.7). Gracias a que, con este método, es posible integrar, diferenciar, identificar, evidenciar y discutir la situación en la que se encuentra la escuela, con esta información, se definirá el plan de negocio ajustado para implementar, con base en la experiencia, aspectos como evidencia, preferencias y tendencias de la población.

- Mixto: “entrelaza a las dos anteriores (cuantitativa y cualitativa). Representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos” (Hernández, et al., 2018, p.10).

Al incluir los tres enfoques, se dispondrá de datos reales y ajustados a la situación actual de la escuela y la percepción de los estudiantes, los cuales, en este caso, son los consumidores. Con ambos, se identificarán las variables que influyen en la asistencia, la relación existente entre escuela y alumnos, así como las posibles mejoras por implementar para alcanzar mejores resultados.

Diseño de investigación

Hernández, et al. (2018), sobre la investigación no experimental, indican que:

Se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que efectúas en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas (p.174).

El diseño de la investigación está asociado con el análisis del mercado en estudio, según el contexto donde se desenvuelve, utilizando como apoyo el criterio experto en este caso serían los estudiantes, convirtiéndose en la mejor alternativa de estudio, la información que brinde la muestra, provendrá de los estudiantes donde se lleva a cabo esta investigación, para esa etapa la única tarea será la recopilación de la información para su posterior análisis.

Según Hernández, et al. (2018), los estudios descriptivos “tienen como finalidad especificar propiedades y características de conceptos, fenómenos, variables o hechos en un contexto determinado” (p.108).

Se interpreta como seleccionar variables específicas de la población o aspectos importantes según el mercado con el objetivo de recabar información útil y así con el análisis, se descubran las similitudes y diferencias que se ajusten al objeto de estudio. De esta información, se pretenden identificar los factores o variables que influyen en la asistencia regular de los estudiantes, así como también las mejoras que podrían aplicarse.

Población

Como primer paso, se debe concretar el significado de la palabra *población*, la cual Hernández, et al. (2014) definen como “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174). En este caso, la población está compuesta por los estudiantes de la escuela para las diferentes clases que se han impartido a lo largo de su creación. Por lo tanto, se tiene claro el límite de la población.

Para esta investigación, se cuenta con una población activa al menos de 10 alumnos en total. Entre alumnos que han dejado de asistir, se cuenta con un total de 45 estudiantes, cuyas edades rondan desde los 12 años hasta los 53 años.

Entrevista

Hernández y Mendoza (2018) definen las entrevistas como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p. 449). El cuestionario será aplicado a la administración de la escuela.

Encuesta

Para Hernández y Mendoza (2018), una encuesta es un diseño investigativo de relativamente bajo costo y se implementa de manera más o menos rápida. Recolecta, sistemáticamente, datos de numerosos individuos para entender a la población o universo al que representan. Las encuestas serán aplicadas a la población de estudiantes y se identifican 3 categorías:

Estudiantes activos: son los estudiantes que asisten en forma regular a la escuela al menos 5 días al mes.

Estudiantes inactivos: corresponden a estudiantes que han practicado en la escuela, pero que, en la actualidad, no asisten a lecciones más de 1 vez al mes.

Cientes potenciales: son aquellos individuos que han manifestado interés en las disciplinas impartidas por la escuela. Aún no existe una relación de cliente-proveedor y pueden haber solicitado la lección de cortesía brindada como parte del acercamiento entre la escuela y el futuro estudiante.

Muestra y muestreo

Hernández, et al. (2014) definen *muestra* como “un subgrupo de la población” subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p. 175).

Continuando con los autores, definen muestra no probabilística o dirigida como subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación. Lo anterior es concordante con el objeto de estudio, dado que esta investigación se basará en las características y no en la probabilidad, dependiendo, en este caso, de las decisiones de los estudiantes o del investigador.

Como parte de la muestra, se busca entrevistar a otros instructores de escuelas donde se imparte alguna de las disciplinas enseñadas en la Escuela de Artes Marciales Dojo Danzan Ryu Kodokan Costa Rica, como insumo para conocer el mercado y mapear si presentan el mismo inconveniente en la regularidad de los estudiantes.

Unidades de análisis

Durante el proceso investigativo, el investigador deberá ser cauteloso en la selección del instrumento. De lo contrario, obtendrá muchos datos que podrían no ser útiles para la investigación. Por este motivo, Hernández, et al. (2014) señalan que “el investigador debe decidir los tipos específicos de datos cuantitativos y cualitativos que habrán de ser recolectados, esto se prefigura y plasma en la propuesta” (p. 569). Aclarado este punto, es posible identificar, en forma clara y detallada, los pasos por seguir con el objetivo obtener información útil para la investigación.

Técnicas de recolección de datos

En contraste, se encuentra al auge los sistemas de encuestas en línea, pero, primero, se debe definir el concepto de una encuesta. Según Hernández, et al. (2010), “es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica” (p. 1). Los autores señalan también que las encuestas “se les realizan a grupos de

personas con características similares de las cuales se desea obtener información”, lo cual es vital para la investigación que se está llevando a cabo.

Fuentes de información

Las fuentes de información representan el alma de la investigación. Son todos aquellos documentos, recursos o herramientas utilizadas con el objeto de generar respuesta a los problemas planteados.

El éxito de sus resultados depende de los recursos de la comunidad (existencia de una identidad común y unión, competencias y destrezas individuales, trabajo colaborativo, redes sociales y organizaciones sólidas), así como que establezcas fuertes lazos e intereses mutuos con los miembros de ella (Hernández y Mendoza, 2018, p. 557).

Para la realización de esta investigación, se utilizarán formularios digitales para los estudiantes y clientes potenciales, así como entrevistas para el instructor y la administración sin dejar de lado las fuentes.

Fuentes primarias

Según Kotler, et al. (2017), una fuente primaria es “información recopilada para el propósito específico que se requiere en ese momento” (p. 102),

Jardiel (2015) define que una fuente primaria o directa:

Son fuentes originales en el sentido de que nadie reunió antes esa información. Una fuente primaria puede ser un libro que se analiza, un manuscrito que se interpreta, datos estadísticos recién recopilados, encuestas, el relato de un testigo ocular o algún tipo de documento sobre el que no se ha realizado un análisis previo (p. 21).

Con base en lo mencionado anteriormente, son las personas que brindan conocimientos relacionados con la investigación, ya sea por medio de entrevistas o formularios. De la misma forma, los libros que han sido consultados como fuente de información y cuyo análisis se ha aplicado a los objetivos de este trabajo de investigación.

Fuentes secundarias

Continuando con Kotler, et al (2017), “consisten en información que ya existe en algún lugar, y que ya fue recopilada para otro propósito” (p. 102).

Jardiel (2015) define que estas fuentes secundarias (o indirectas) “se trata de hechos y materiales conocidos o transmitidos por otros. Son los libros de crítica y, en general, las interpretaciones que de un tema se han hecho” (p. 21).

Aplicando lo anterior a este trabajo de investigación, corresponderían a las tesis internacionales y nacionales que brindaron bases de conocimiento, los aspectos que otros investigadores han estudiado, así como cada libro consultado para obtener y generar conocimiento relacionado con los objetivos planteados.

Variables

El objetivo de esta investigación será la elaboración de un plan de negocios para la Escuela de Artes Marciales Dojo Danzan Ryu Kodenkan Costa Rica con el objetivo de mejorar de forma continua la afluencia de los estudiantes, según los objetivos específicos planteados a fin de establecer las oportunidades de mejora que se deben considerar generando el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 1

Variables de análisis

Objetivo	Variable	Indicador	Definición conceptual	Definición operacional	Instrumentalización
Identificar el entorno interno y externo de la escuela, permitiendo el análisis de las condiciones en que esta se desarrolla.	Ventaja competitiva	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué es ventaja competitiva? - ¿Cómo elaborar una estrategia basada en la ventaja competitiva? - ¿Cuál es la importancia de identificar la ventaja competitiva? 	Según Porter (2008), lo más importante al momento de diseñar una ventaja competitiva, es definir como el negocio va a competir, sus objetivos y las proyecciones relacionadas.	Brindar un abanico de servicios para el estudiante, basado en: experiencias positivas, variedad, calidad y oferta en el mercado.	Cuestionario Google Forms
Equiparar los objetivos de la Escuela de Artes Marciales Dojo Danzan Ryu	Causales de la asistencia irregular a las lecciones en la escuela	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Quiénes son mis clientes? - ¿Los servicios brindados por la escuela cumplen 	Para Thompson (2009), el cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra,	Es la persona que adquiere el producto o servicio	Cuestionario Google Forms.

<p>Kodenkan con las circunstancias o causales de la asistencia irregular a las lecciones en la escuela, para la creación de oportunidades que incrementen la asistencia de los estudiantes.</p>		<p>con las expectativas de los clientes? - ¿Cuáles son los motivos por los cuales los estudiantes no asisten a lecciones?</p>	<p>en forma voluntaria, productos o servicios necesarios.</p>	<p>para llenar una necesidad.</p>	
<p>Proponer un plan de negocio (guía paso a paso que organiza el desarrollo de las mejoras por implementar según los objetivos de la escuela aplicando los hallazgos identificados</p>	<p>Plan de negocio</p>	<p>- ¿Qué es un plan de negocio? - ¿Cómo está constituido un plan de negocios? - ¿Cuál es la estructura de un plan de negocio? - ¿Cuáles beneficios se</p>	<p>Según Pérez Aguilera (2017), el plan de negocio se configura a partir de los elementos analizados y planificados: la oportunidad de negocio identificada, la</p>	<p>Formar y crear la idea o ruta a seguir en la empresa, indiferentemente de la fuente, el objetivo ajustado a la empresa</p>	<p>Cuestionario Google Forms.</p>

durante la elaboración de este proyecto de tesis		obtienen al desarrollar un plan de negocios?	estrategia de marketing, la planificación de la organización de la actividad y del análisis económico financiero.		
--	--	--	---	--	--

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Descripción de los instrumentos

Esta investigación utilizará instrumentos con el objetivo de dar solución al problema planteado. Estos tendrán la función de brindar información que fue recolectada para su respectivo análisis, según la muestra identificada. Dicho análisis arrojará las conclusiones necesarias para alcanzar la solución al problema. Es importante tomar en cuenta el criterio de que “toda medición o instrumento de recolección de datos deber reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad” (Hernández, et al., 2014, p.200) Por tanto, el uso de estos instrumentos brindará conocimiento y valor para la escuela con respaldo científico.

Descripción de la población

Se define población como “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174) Para esta investigación, se cuenta con una población activa al menos de 15 alumnos, cuyas edades oscilan entre los 12 y los 40 años

Tipo de muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, se toma en cuenta a la población de estudiantes activos e inactivos de la escuela. Con ello, se limita la población para determinar el tamaño de la muestra requerido para este estudio. En ese sentido, se obtiene que la muestra es finita y se define como “un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Hernández et al, 2014, p.175).

El nivel de confianza utilizado es del 95% con un margen de error de 5% y un margen de variabilidad del 50%:

$$n = \frac{(Z^2pqN)}{(e^2 (N-1) + Z^2pq)}$$

$$n = \frac{43.22}{1.07} = 40.38$$

$$n = 40.00$$

Según la aplicación de la fórmula, se obtiene un resultado de 40 encuestas que se aplicarán a los estudiantes de la escuela.

Instrumento de recolección de datos

Hernández y Collado (2018) definen como cuestionario al “conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Bourke, et al., 2016). Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2013).

Para esta investigación, se plantea aplicar, a clientes internos, un cuestionario por medio de Google Forms dentro del cual se incluirán, tanto preguntas cerradas, como abiertas, pero, en su mayoría, en escala de Likert. Según Hernández, et al. (2014), cuestionario se define como “conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías” (p. 237). Se aplicará por medio de preguntas objetivas, buscando obtener las reacciones o sentimientos de los estudiantes, asignándoles jerarquías a las preguntas y con ello valores numéricos a cada alternativa de respuesta, dando como resultado una calificación con relación a todas las preguntas. Por otro lado, se planea realizar una entrevista al instructor y dueño con el fin de determinar y redactar aspectos como misión, visión, valores, objetivos estratégicos y ventaja competitiva.

Técnicas de procesamiento de datos

Rendón, et al. (2016) señalan como estadística descriptiva las recomendaciones de cómo resumir, de forma clara y sencilla, los datos de una investigación en cuadros, tablas, figuras o gráficos. Tomando en cuenta lo antes indicado, una vez aplicadas las encuestas y las entrevistas, se consolidarán los datos en forma ordenada, clara y sencilla con el fin de que sean interpretados por los lectores. Por tanto, representarán herramientas de mejora para la escuela.

Herramienta de procesamiento de datos

Una vez concluida la etapa de las encuestas, se procederá a utilizar Microsoft Excel para tabular las opiniones de los encuestados, de forma tal que se genere nuevo conocimiento, el cual será útil para la academia, pasando a ser la fuente de información, en diferentes campos de mejora, así como para identificar las fortalezas existentes.

Entrevistas

En esta investigación, se hará uso, tanto de las entrevistas, como del cuestionario. La entrevista se aplicará a los estudiantes, mientras que las encuestas se realizarán al instructor de la escuela como a la administración, con el fin de enriquecer la investigación, brindando información relevante para la comprensión de la investigación.

Proceso de recolección de datos

Paso 1 Situación actual

Se recopilarán, se estudiarán y se analizarán la información disponible de la escuela, los cursos disponibles, las técnicas impartidas, los horarios, así como la información de otras empresas que brinden servicios similares.

Paso 2 Estudio de la situación

Al finalizar la primera etapa, se analizará la información recopilada, identificando las principales diferencias.

Paso 3 Formularios

Se planea realizar un formulario por medio de la herramienta Google Forms al menos de 20 preguntas cerradas y abiertas desde el punto de vista de la investigadora. El principal objetivo de la investigación sería identificar las principales causas de que los estudiantes no sean regulares en la asistencia a la academia. Sin embargo, esta información podría cambiar según los datos obtenidos.

CAPÍTULO IV: INTERPRETACIÓN DE DATOS

En este capítulo, se llevará a cabo el análisis de los resultados obtenidos por medio de los instrumentos aplicados, los cuales, como se detalló anteriormente, son los siguientes: las entrevistas aplicadas a la administración de Essential Workout, lugar donde se llevan a cabo las lecciones, y al instructor de la escuela, y los cuestionarios aplicados a los estudiantes activos, inactivos y potenciales. La realización de este análisis es parte medular dentro de la investigación llevada a cabo. De la mano con el marco metodológico, se logra obtener un panorama claro y real de la escuela, permitiendo así el levantamiento de las conclusiones, recomendaciones y propuestas ajustadas a los hallazgos.

Tal y como se mencionó, el paso número tres (3) corresponde del cuestionario, el cual se aplicó por medio de Google Forms, incluyó veinte (20) preguntas. Fue aplicado a estudiantes activos e inactivos de la academia con el objetivo de conocer la opinión de los estudiantes actuales y de los que ya no están asistiendo a lecciones, principales motivos de su ausencia, las oportunidades de mejora, así como las fortalezas percibidas por los estudiantes. Para su mayor comprensión, se incluyen gráficos y tablas de la información obtenida (ver formulario de preguntas).

Género

Tabla 2

Género de los estudiantes

Género	Conteo	%
Femenino	5	12%
Masculino	36	88%
Total	41	100%

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

En la pregunta uno, el objetivo es saber el género de los estudiantes. Del total de 41 respuestas, 36 estudiantes son hombres, mientras que 5, mujeres, lo cual evidencia que los hombres son quienes más asisten a lecciones. Tomando en cuenta la asistencia en los torneos de estas disciplinas, aunada a la asistencia de las lecciones de 12 peleas, 1 corresponde a mujeres, por lo tanto, la publicidad podría enfocarse en que estas disciplinas pueden ser realizadas también por mujeres. En los torneos infantiles, se observa un escenario más equitativo, ya que más niñas están practicando. En ese sentido, se vislumbra un nicho de mercado atractivo para la escuela.

Utilizando la definición de marketing de Kotler y Armstrong (2012), se debe crear valor en los clientes y establecer relaciones sólidas para obtener a cambio valor de ellos. Lo anterior, al aplicarse a la escuela, el tema de la seguridad en el país es un hecho de conocimiento público. Sin importar el género o la edad, para cada individuo, es vital contar con herramientas ante una situación de asalto, agresión o violencia.

Edad

Tabla 3

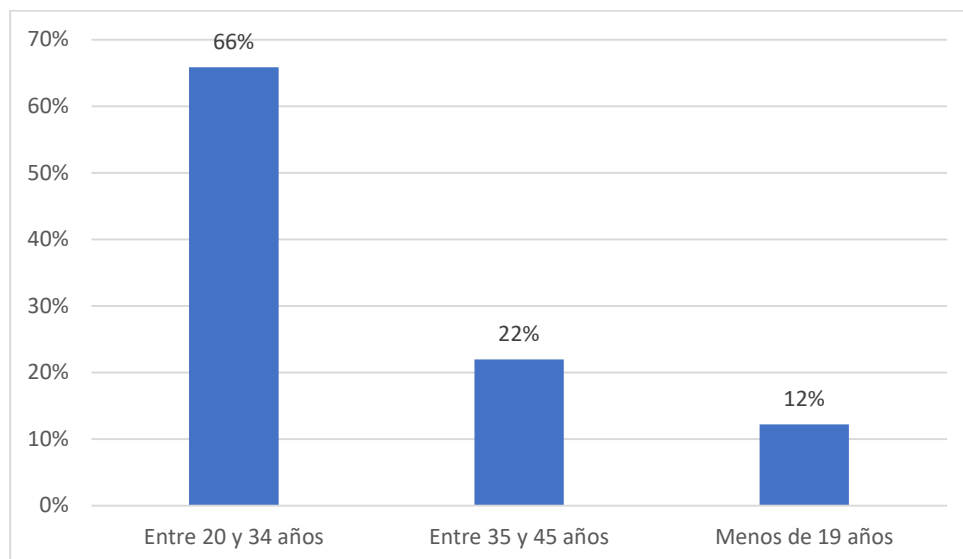
Edad de los estudiantes

Rangos	Conteo	%
Entre 20 y 34 años	27	66%
Entre 35 y 45 años	9	22%
Menos de 19 años	5	12%
Total	41	100%

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Gráfico 1

Edad de los estudiantes



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

En la pregunta dos, se pretendía conocer las edades de los estudiantes de la academia. Al respecto, el mayor porcentaje se encuentra entre los 20 y 34 años con un 66% del total de los

encuestados y el segundo mayor porcentaje lo tienen los estudiantes entre los 35 y 45 años. El menor porcentaje está a cargo de los estudiantes con edades menores a los 19 años, lo cual quiere decir que son estudiantes a quienes sus familiares les brindan los fondos para asistir a lecciones. Esto podría verse afectado ante los cambios económicos y prioritarios del núcleo familiar en donde se desenvuelve el estudiante.

Basados en la respuesta con mayor cantidad de encuestados, se entiende que la mayoría de los estudiantes llevan la carga laboral y la asistencia a las lecciones fuera de la escuela, por lo tanto, las responsabilidades inciden en la asistencia.

La edad es un factor determinante en el momento cuando el instructor prepara cada clase, pues el enfoque y el contenido varían según los estudiantes que se presenten. Por ejemplo, en una lección donde se presente un estudiante de cada categoría, cada uno de ellos podría tener un grado de cinturón diferente o una cantidad diferente de tiempo estudiando en la escuela. Por lo tanto, el método por utilizar en las lecciones, las técnicas por impartir, la estrategia publicitaria por implementar para mantenerlos en la escuela deberá estar enfocada en adultos en edad laboral activa, con deseos de practicar, obteniendo los beneficios de estas disciplinas. Dentro de estos, se pueden mencionar: aumento de la flexibilidad, mejora de agilidad y reflejos, pérdida de peso, ganancia muscular y autodisciplina. Sin dejar de lado a los padres, que procuran preparar a sus hijos para cualquier situación de la vida.

Tiempo estudiando en la escuela

Tabla 4

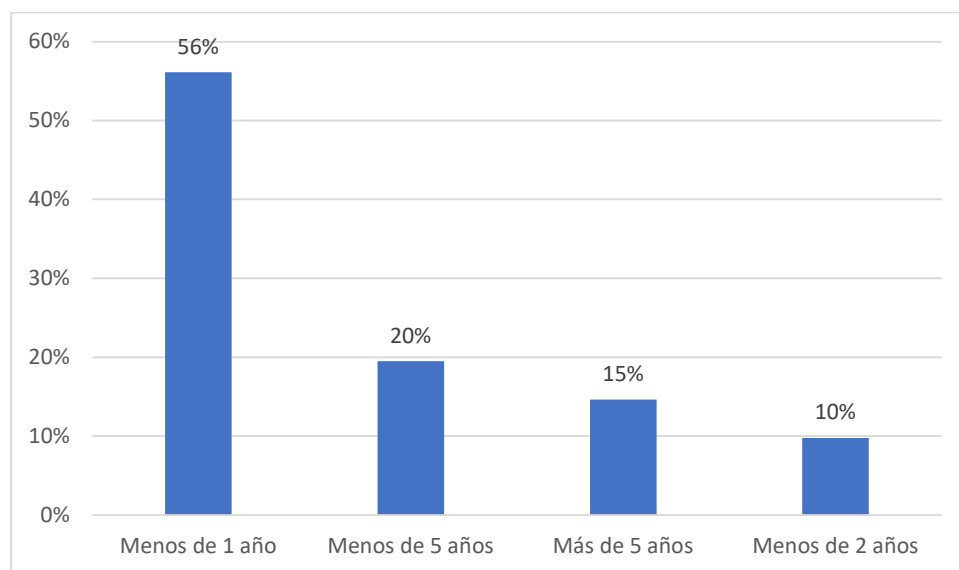
Tiempo en la escuela

Rangos	Conteo	%
Menos de 1 año	23	56%
Menos de 5 años	8	20%
Más de 5 años	6	15%
Menos de 2 años	4	10%
Total	41	100%

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Gráfico 2

Tiempo estudiando en la escuela



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Con base en la información obtenida, de los 41 encuestados, la mayoría de estudiantes tiene menos de 1 año estudiando en la escuela, seguidos por los 8 estudiantes que indicaron contar con menos de 5 años. Esto refleja la existencia de muchos nuevos estudiantes, sin embargo, al transcurrir el tiempo, dejan de asistir en forma regular. Esto hace necesario no solo que la escuela se mantenga en constante búsqueda de nuevos estudiantes, sino que busque mantener practicando a los estudiantes. A través de las estrategias del marketing, la escuela puede enfocar esfuerzos ajustando su oferta a las necesidades de los consumidores en este caso los estudiantes, previendo en no generar costos adicionales que encarezcan sus utilidades.

Lugar de residencia

Tabla 5

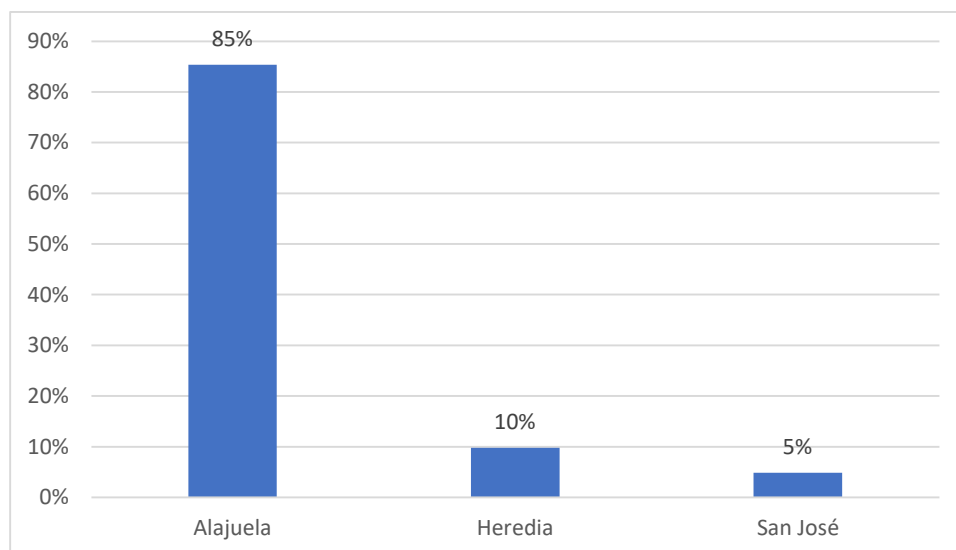
Residencias por provincia

Provincias	Conteo	%
Alajuela	35	85%
Heredia	4	10%
San José	2	5%
Total	41	100%

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Gráfico 3

Residencia de los estudiantes



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Basados en la información obtenida, el 85% de los estudiantes viven en la provincia de Alajuela, lo cual representa una facilidad para la llegada y salida de los entrenamientos. En contraposición, un 15% de los estudiantes encuestados no vive en la provincia, por lo tanto, su asistencia podría verse afectada por las distancias y los tiempos de desplazamiento. Con base en el esquema de las 7 Ps del marketing, si el precio es accesible, el producto satisface las expectativas, la plaza o lugar donde se brinda el servicio representa uno de los pilares, dado que la mayoría de la población estudiantil vive en la provincia. Por tanto, la promoción podría enfocarse en explotar esa característica.

Experiencia

Tabla 6

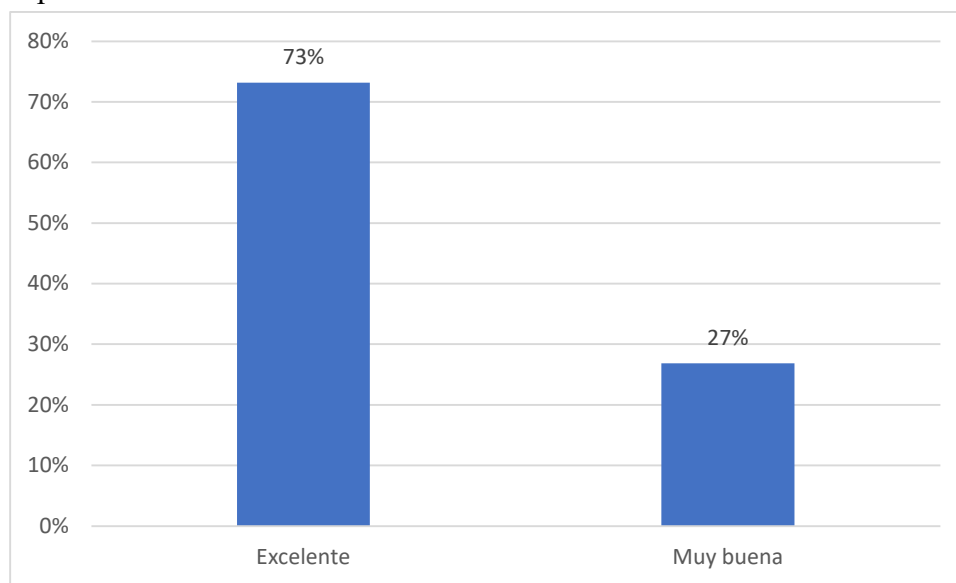
Experiencia en la escuela

Rangos	Conteo	%
Excelente	30	73%
Muy buena	11	27%
Total	41	100%

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Gráfico 4

Experiencia en la escuela



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

En la pregunta 5, se busca conocer cuál ha sido la experiencia de los estudiantes en la academia. Como resultado, el total de los encuestados ha tenido una experiencia positiva, desglosado con un 27% que describió que su experiencia ha sido muy buena, mientras que un 73% respondió que era excelente. Ambas respuestas respaldan que los estudiantes tienen una buena experiencia en la escuela. Esto se basa en aspectos como la experiencia vivida durante las lecciones, la actitud del instructor, el conocimiento transmitido, la flexibilidad de los horarios, el convivio en los entrenamientos, el ambiente familiar e, inclusive, el apoyo brindado durante los torneos.

Aplicando lo indicado por Lovelock y Wirst (2015) a esta situación, la escuela se encuentra en una edad madura donde la experiencia posterior al servicio recibido por cada alumno lo convierte en su carta de presentación ante los demás clientes potenciales.

Medio por el cual conoció la academia

Tabla 7

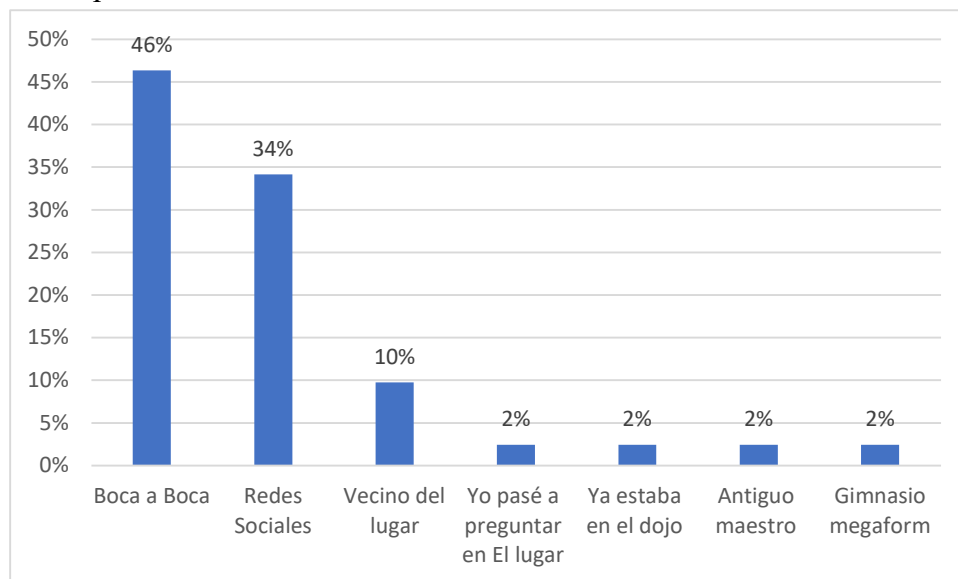
Medio por el cual conoció la academia

Datos	Conteos	%
Boca a boca	19	46%
Redes sociales	14	34%
Vecino del lugar	4	10%
Yo pasé a preguntar al lugar	1	2%
Ya estaba en el <i>dojo</i>	1	2%
Antiguo maestro	1	2%
Gimnasio Megaform	1	2%
Total	41	100%

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Gráfico 5

Medio por el cual conoció la academia



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Para la pregunta número seis (6), se requería conocer el medio por el cual conocieron sobre la academia. En ese sentido, se observa que un 46% de los estudiantes encuestados conoció la academia por medio de otras personas, lo cual demuestra que la mejor publicidad son las experiencias satisfactorias de los usuarios quienes comentan lo vivido a amigos, familiares o compañeros. De seguido, un 34% conoció la academia por medio de redes sociales, lo que respalda

lo definido por Kotler y Armstrong en referencia a mundos virtuales, donde las personas socializan o intercambian opiniones e información.

Cabe mencionar que, actualmente, la escuela procura subir contenido alusivo a las técnicas desarrolladas durante los entrenamientos. Sin embargo, esto implica que el instructor debe decidir a qué darle prioridad: al desarrollo de los estudiantes o concentrarse en la grabación y la calidad del contenido. Un 10% son vecinos del lugar, por tanto, es necesario mencionar que la escuela no cuenta actualmente con ningún rótulo o valla publicitaria que les informe a los transeúntes de la zona sobre la existencia de la escuela y los servicios ofrecidos; el restante 8% está dividido en 4 categorías de 2%, quienes indicaron conocer de previo al maestro o instructor tomando en cuenta la cantidad de años durante los cuales ha estado presente en el mercado, por medio del gimnasio Megaform, el cual fue la anterior sede de la escuela, el ser estudiante de la academia y pasar a consultar al lugar sobre las lecciones.

Todo lo anterior trae a colación las tres etapas del marketing de Lovelock y Wirst (2015), donde la búsqueda de los estudiantes los atrae al lugar, el encuentro con el servicio donde ya existe contacto con el instructor o con la administración, posiblemente disfrutando la clase de demostración finalizando con el momento de la verdad donde los alumnos comparan el contenido que vieron en redes sociales, las referencias brindadas por sus conocidos, con sus propias experiencias.

Frecuencia de asistencia a clases

Tabla 8

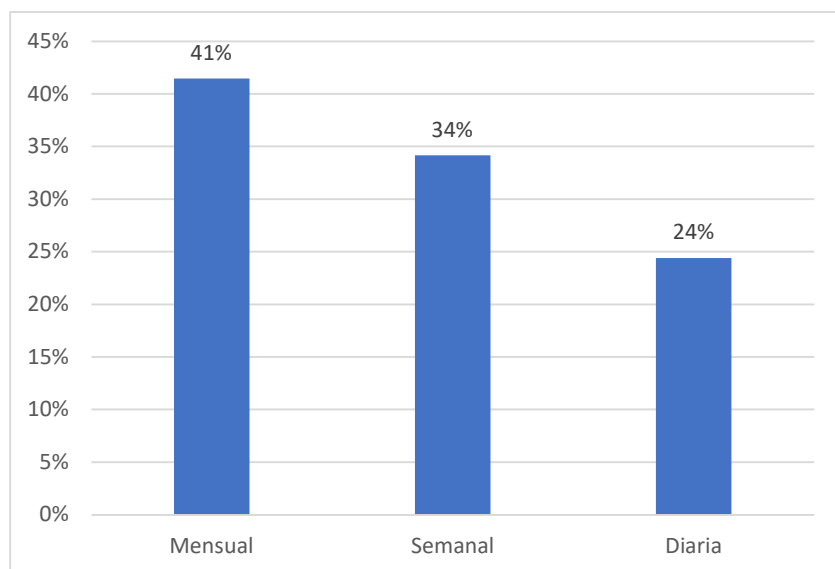
Frecuencia de asistencia a clases

Rango	Conteo	%
Mensual	17	41%
Semanal	14	34%
Diaria	10	24%
Total	41	100%

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Gráfico 6

Frecuencia de asistencia a clases



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

En la pregunta número siete (7), el objetivo era conocer el compromiso económico y actitudinal de los estudiantes dado que, un estudiante que cancela la mensualidad completa, procura obtener beneficios en un plazo mayor que un estudiante que solo cancela la clase diaria. Es importante mencionar que el factor económico también se vuelve un impedimento para algunos, por lo tanto, las opciones de asistir a lecciones pagando por cada clase o por semana les permite la asistencia. Los datos obtenidos en el formulario respaldan lo anterior, pues un 41% de los estudiantes cancelan la mensualidad, un 34% cancela por semana, mientras que un 24% cancela la asistencia por cada clase recibida.

La intención de la escuela es incrementar la afluencia de estudiantes que asisten en forma mensual. Por este motivo, las experiencias que vivan los estudiantes a través de todos sus sentidos afectarán el cumplimiento de ese objetivo. A través de un lugar limpio, un estudiante se podría sentir cómodo al practicar y, en sentido opuesto, un lugar que no cuente con las condiciones de higiene podría ahuyentar a un estudiante potencial. Ahora, si el estudiante recopila información y percibe que el lugar tiene mala reputación, esto lo alejará de entrar en contacto con la escuela. Durante la clase, si el instructor no es objetivo con las indicaciones, lejos de brindarle al estudiante la satisfacción de desarrollar una técnica, le causará frustración, enfado y, con ello, el alumno tendrá menos motivación en el momento de practicar lo aprendido.

Conocimiento sobre los cursos personalizados brindados por la escuela

Tabla 9

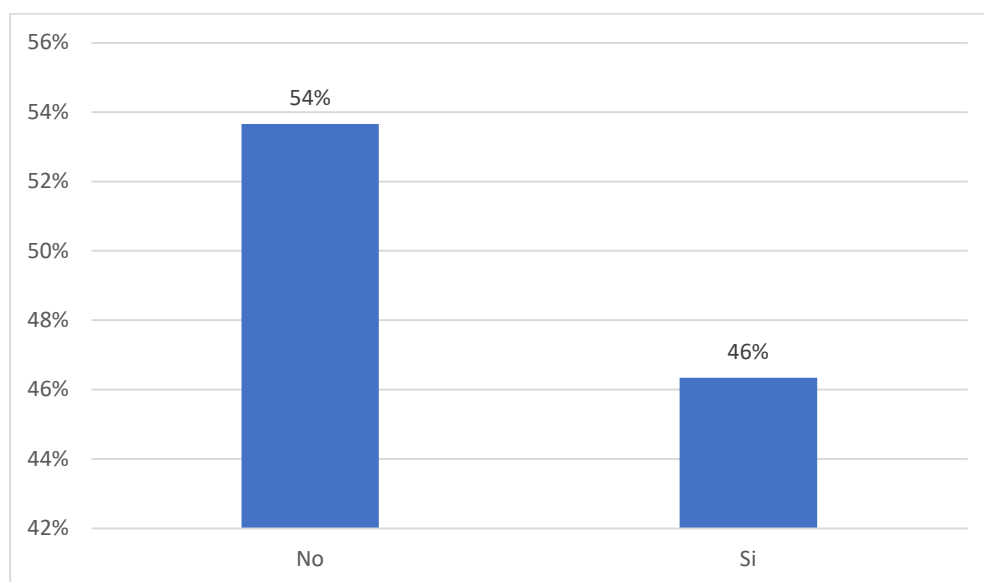
Conocimiento de otros cursos en la academia

Datos	Conteo	%
No	22	54%
Sí	19	46%
Total	41	100%

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Gráfico 7

Conocimiento de otros cursos en la academia



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

El fin de la pregunta número ocho (8) es conocer si los estudiantes encuestados tienen el conocimiento acerca de los diversos cursos disponibles para impartir en la academia. En ese sentido, el 54% indicó no conocerlos, mientras un 46% respondió que sí conocía los cursos disponibles. En los últimos 12 meses, se han impartido únicamente 2 cursos de defensa personal con estudiantes de otros servicios del mismo centro de entrenamiento.

En la actualidad, si algo o alguien no está en redes sociales, no existe. Si bien la escuela dispone de Facebook e Instagram, no se les está sacando el mayor provecho, pues los estudiantes potenciales están en contacto con sus redes sociales y publican una gran parte del día. Por lo tanto, representa una oportunidad para atraer a los estudiantes que por diversos motivos dejaron de asistir, sin descuidar a los potenciales nuevos alumnos.

Disciplina preferida

Tabla 10

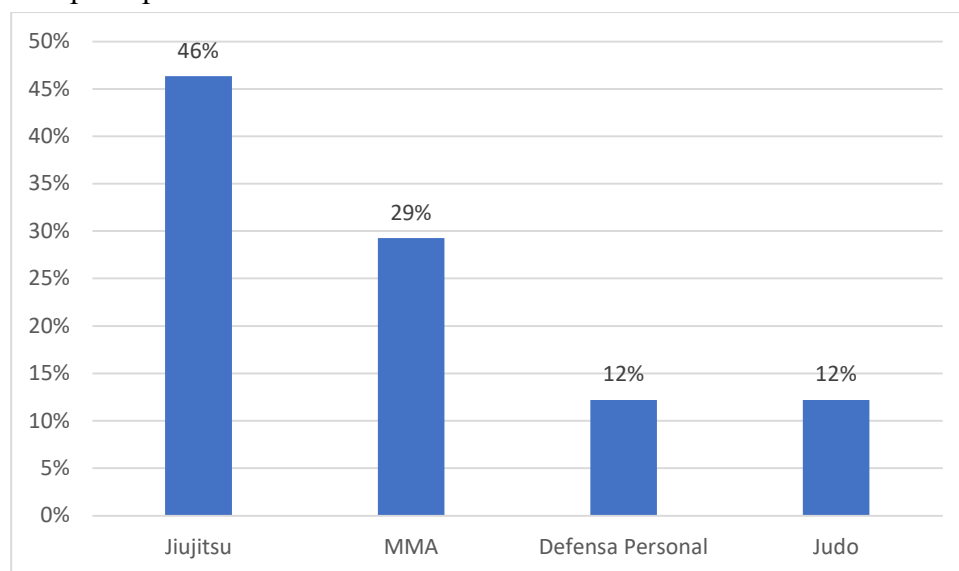
Disciplina preferida

Disciplina	Conteo	%
Jiujitsu	19	46%
MMA	12	29%
Defensa personal	5	12%
Judo	5	12%
Total	41	100%

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Gráfico 8

Disciplina preferida



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Con la pregunta 9, se busca conocer la preferencia de los estudiantes. Al respecto, un 46% de los estudiantes encuestados indicaron que la disciplina preferida es el jiujitsu, seguido por el MMA con un 29%, finalizando con 2 categorías de 12% cada una correspondientes a defensa personal y judo. Dentro de los deportes de contacto, se encuentra una gran variedad. A lo largo de la historia, muchos de los que han practicado han buscado no solo hacer suyo el conocimiento adquirido, sino que el arte ha evolucionado donde las disciplinas se mezclan para ser más completas. Por este motivo, la cantidad de disciplinas es creciente.

Uno de los principios del jiu-jitsu es la utilización de palancas y la aplicación de la fuerza del oponente en su contra, a diferencia del judo que se enfoca en proyecciones (derribar con un volteo). Las artes marciales mixtas también conocidas como MMA unen estas disciplinas, incluyendo la defensa personal. Al practicar MMA, se permite el uso de puños, patadas, rodillazos, codazos, llaves, derribos y más. Es necesario notar que son las disciplinas preferidas por los estudiantes, lo cual podría deberse a la variedad de técnicas que se pueden desarrollar convirtiéndose en las más populares.

Recomendaría la escuela

Tabla 11

Recomendaría la escuela

Datos	Conteo	%
Sí	41	100%
Total	41	100%

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

En la pregunta número diez (10), se busca conocer si los estudiantes actuales recomendarían la escuela o academia a otros estudiantes. De los 41 estudiantes encuestados, el 100% respondió que sí la recomendarían a otros posibles estudiantes. Se interpreta que, por medio de las experiencias satisfactorias de los estudiantes desde la creación de la escuela hasta la fecha, el servicio obtenido ha cumplido o superado las expectativas de los estudiantes. Una recomendación le ayuda a la escuela respaldando la reputación de la marca y esto atraería más clientes influyendo en el crecimiento según los objetivos que se definan. A lo largo del tiempo, se ha creado una red de recomendaciones convirtiéndose en su principal carta de presentación.

Contenido en redes sociales

Tabla 12

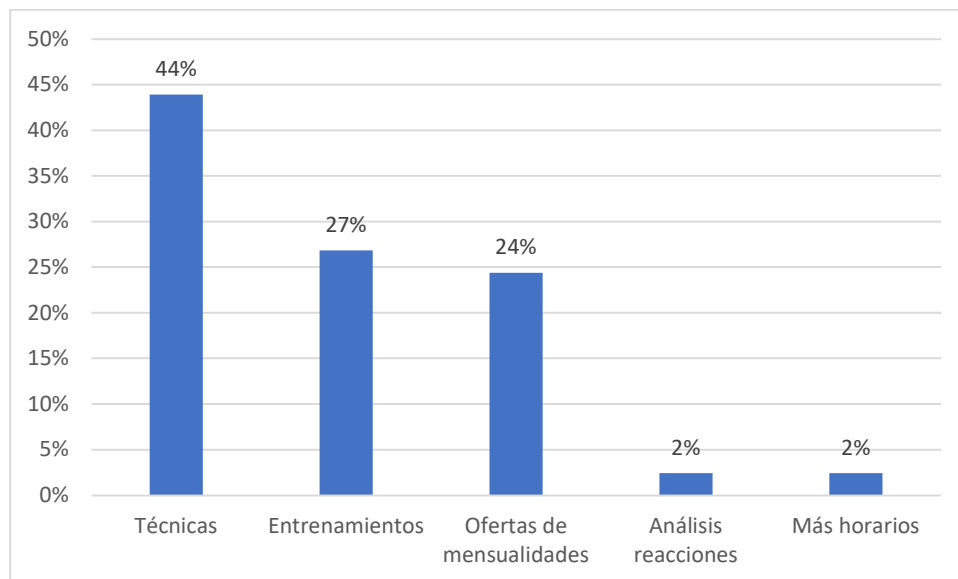
Contenido en redes sociales

Contenido	Datos	%
Técnicas	18	44%
Entrenamientos	11	27%
Ofertas de mensualidades	10	24%
Análisis de reacciones	1	2%
Más horarios	1	2%
Total	41	100%

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Gráfico 9

Contenido en redes sociales



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

En la pregunta once (11), un 44% de los estudiantes señaló querer conocer, por medio de redes sociales, las técnicas de las disciplinas impartidas, seguidos por un 27% que desea ver entrenamientos. Seguidamente, un 24% desea ver ofertas en las mensualidades, finalizando con 2 categorías de 2% cada una, las cuales desean ver análisis de reacciones y más horarios.

El análisis de los resultados a esta pregunta es un tanto complejo, pues muchos de los entrenamientos y técnicas forman parte de la receta secreta de la escuela para los alumnos ante los torneos, El incluir contenido de esta índole podría poner en desventaja a los estudiantes ante sus competidores. Las promociones a las mensualidades no se están incluyendo, por lo tanto, se recomendarán en el apartado de recomendaciones.

Precios

Tabla 13

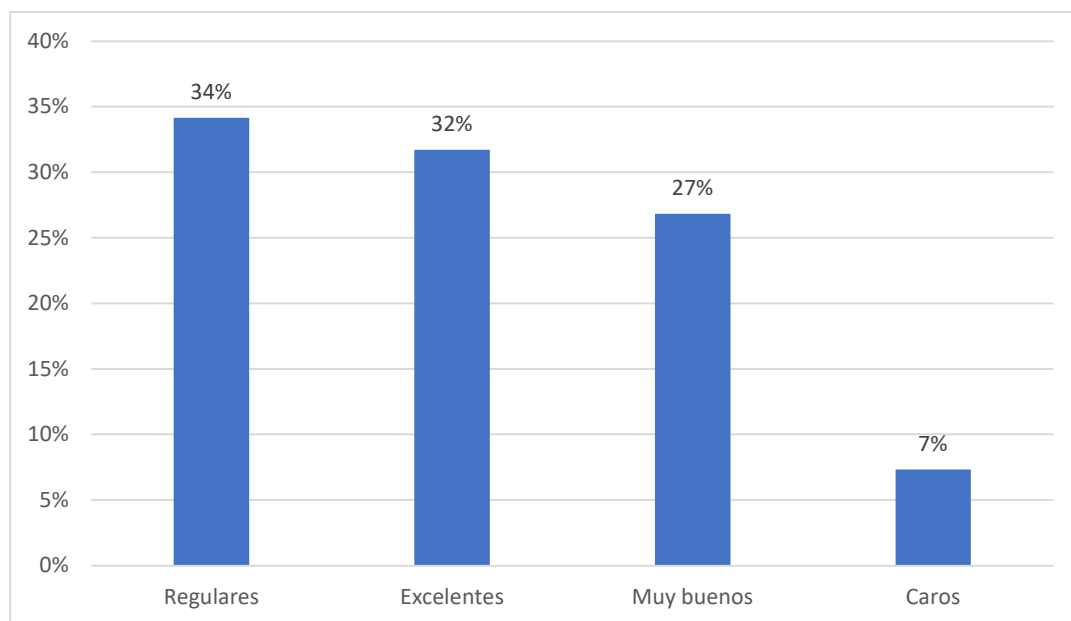
Precios

Contenido	Datos	%
Regulares	14	34%
Excelentes	13	32%
Muy buenos	11	27%
Caros	3	7%
Total	41	100%

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Gráfico 10

Precios



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

En la pregunta doce (12), un 34% de los estudiantes indicó que los precios en la academia eran regulares, mientras que un 32% los considera excelentes, un 27% los considera muy buenos, mientras que un 7% contestó que los precios son caros. La anterior pregunta desprende que, en su mayoría, los alumnos están de acuerdo con la tarifa ofrecida por la escuela, demostrando que el precio es acorde con el servicio recibido. Con respecto a los 3 estudiantes que indicaron que el

costo era elevado, sería importante conocer el punto de comparación bajo el cual emitieron ese criterio, tomando en cuenta la oferta ofrecida por la escuela y las posibilidades para competir y crecer dentro de la disciplina.

Mejoras recomendadas

Tabla 14

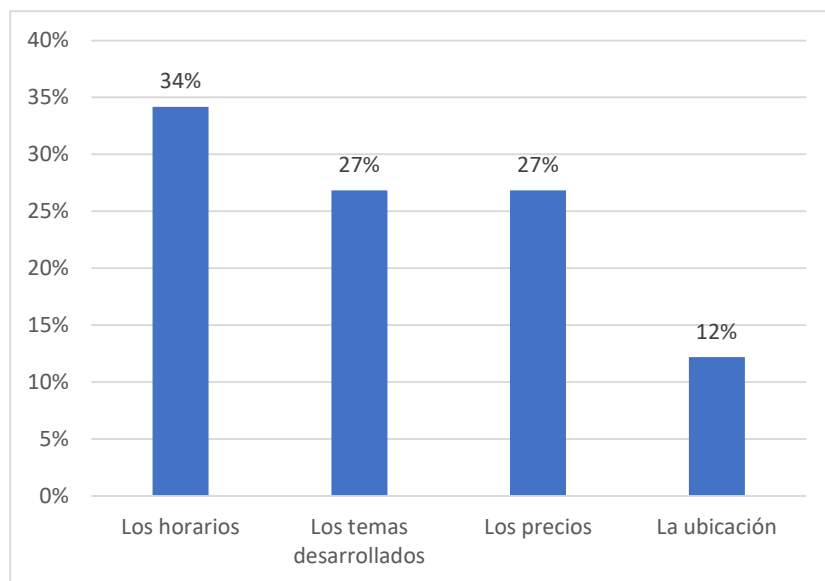
Mejoras recomendadas

Categorías	Datos	%
Los horarios	14	34%
Los temas desarrollados	11	27%
Los precios	11	27%
La ubicación	5	12%
Total	41	100%

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Gráfico 11

Mejoras recomendadas



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

El objetivo de la pregunta trece (13) es conocer la opinión de los estudiantes acerca de las mejoras que se podrían implementar en la academia. Al respecto, un 34% respondió que los horarios, dos categorías obtuvieron un 27% cada una para los temas desarrollados y los horarios. Se finaliza con un 12% que señaló la ubicación como una mejora.

Es necesario notar que el porcentaje más alto menciona como principal mejora cambiar los horarios. Para inicios de 2023, la escuela disponía de horarios matutinos para 3 estudiantes que se les hacía imposible asistir en la noche. Sin embargo, estos dejaron de llegar, por lo tanto, se tuvo que cerrar el horario. Durante el mes de octubre, se impartieron lecciones los fines de semana, procurando medir la respuesta de los estudiantes. No obstante, la respuesta no tuvo la acogida esperada por lo que también se cerró el horario.

Con respecto a los temas desarrollados, se está viviendo una época acelerada donde se quieren tiempos más cortos en cada etapa de nuestras vidas, pero esto afecta las bases de lo que aprendemos o no. Las artes marciales no son la excepción, pues se requieren bases sólidas y, para ello, el estudiante debe invertir tiempo. Debe activar, en el cuerpo, los movimientos y su contraataque para pueda analizar los movimientos que se podrían desarrollar, como dicen popularmente ir dos pasos delante de la jugada.

En el caso de los precios, dentro del mercado, existen variedad de consumidores. Están los que valoran realmente el valor de un producto artesanal, hasta los que piensan que el trabajo o producto es costoso y lo puede conseguir por menos dinero. De acuerdo con la opinión de la sustentante, no está en contra de estudiar los precios del mercado, sin embargo, adquirir conocimiento no es barato, pues se requiere tiempo, disciplina, esfuerzo y el aprendizaje que solo la práctica en la vida real puede brindar; ninguno de los anteriores se puede monetizar sin tomar en cuenta la calidad del producto obtenido.

Finalmente, en relación con el mejorar la ubicación, cabe mencionar que la escuela está ubicada en los alrededores del centro de Alajuela. A 100 metros, se encuentra la parada de una gran cantidad de autobuses, por tanto, la distancia no debería ser un impedimento real. Ahora bien, dentro de la escuela, se conocen casos de estudiantes en situación de desempleo, los cuales, con tal de poder sentarse a ver una clase, están dispuestos a caminar más de 2 horas con el fin de llegar a practicar en casa lo que se aprendió en la escuela. Ello confirma que la sed de conocimiento no se define por una distancia, sino por el compromiso de alcanzar una meta.

Motivos de ausencia

Tabla 15

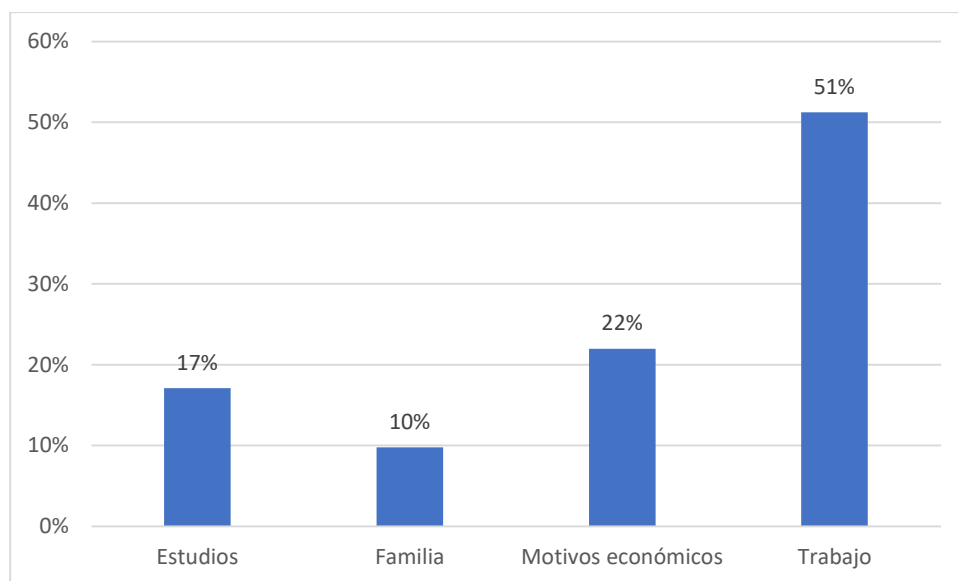
Motivos de ausencia

Causas	Datos	%
Trabajo	21	51%
Motivos económicos	9	22%
Estudios	7	17%
Familia	4	10%
Total	41	100%

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Gráfico 12

Motivos de ausencia



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Para la pregunta catorce (14), un 51% de los encuestados señaló que su principal motivo de ausencia es el trabajo, un 22% indicó que los motivos económicos, un 17% respondió que los estudios y, finalmente, un 10% comentó que no asistía a los entrenamientos debido a cuestiones familiares.

Inevitablemente, los imprevistos en los lugares de trabajo son una constante. Ante esto, el estudiante debe recordar la cantidad de beneficios que obtiene al practicar deporte. Dentro de los que se pueden mencionar, se encuentran el incremento de la masa y la resistencia muscular, la regulación de la presión arterial, la reducción de los niveles de estrés que se acumulan durante la jornada. Entonces, se reducen las enfermedades del corazón, se regula y se controla el peso, se

optimizan los niveles de azúcar en la sangre, así como la insulina. Tomando en cuenta lo anterior, debe existir un balance entre el deporte o esparcimiento y las responsabilidades con las que cada individuo está obligado a cumplir.

Según Lovelock y Wirst (2015), para obtener mayor beneficio de este tipo de servicios, es necesario que los clientes inviertan tiempo y cierto grado de esfuerzo. Aquí es donde aplica el dicho popular referente a que el maestro llegará hasta donde el estudiante lo permita. El deseo de practicar es el mayor aliciente para hacer y, por otro lado, cuando no hay deseo de practicar, cualquier excusa funciona.

Información adicional

Tabla 16

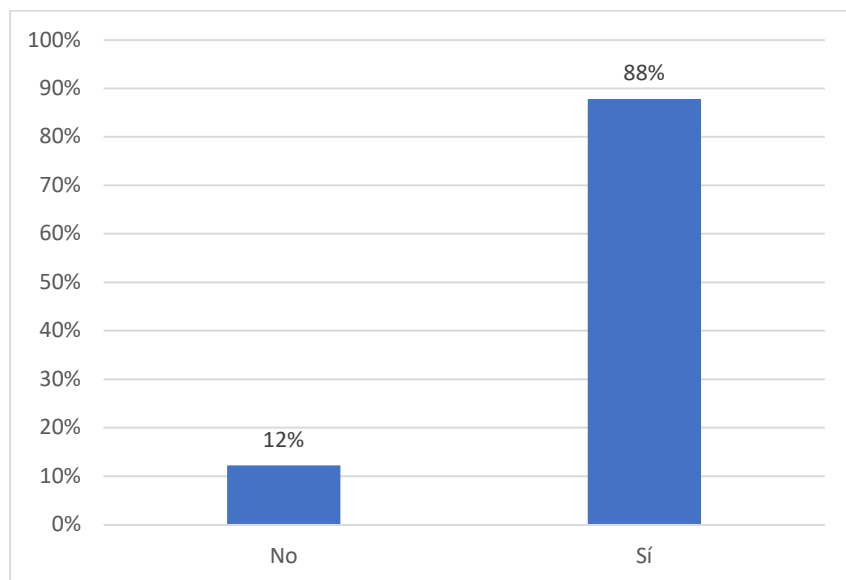
Información adicional

Datos	Conteo	%
No	5	12%
Sí	36	88%
Total	41	100%

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Gráfico 13

Información adicional



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

La meta de la pregunta quince (15) es conocer si los estudiantes desean obtener más información sobre la escuela, un 88% de los encuestados respondió que, si deseaban obtener información, mientras que un 12% señaló que no deseaba información adicional.

Según esta información, una gran mayoría de la población encuestada desea conocer más de la escuela. Implícitamente, están respaldando experiencias positivas, así como el deseo de adquirir conocimiento por medio de la escuela, ese interés bien canalizado, aplicando las estrategias correctas y oportunas se traducen en nuevos cursos, nuevos estudiantes y con ello mejores utilidades para la escuela.

Medio para obtener información adicional

Tabla 17

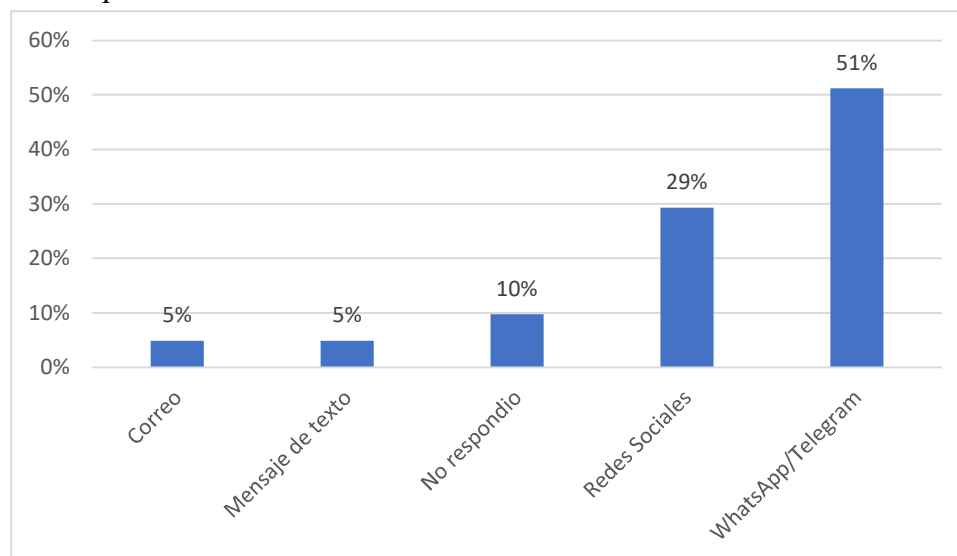
Medio para obtener información adicional

Contenido	Datos	%
Correo	2	5%
Mensaje de texto	2	5%
Redes sociales	12	32%
WhatsApp/Telegram	21	57%
Total	37	100%

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Gráfico 14

Medio para obtener información adicional



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

En la pregunta dieciséis (16), se pretende conocer el canal mediante el cual los estudiantes están dispuestos a recibir información adicional sobre la escuela y sus servicios. Al respecto, un 51% indicó que el canal sería WhatsApp o Telegram, un 29% respondió que por medio de redes sociales y un 10% no respondió. Probablemente, esta cantidad corresponda a los estudiantes que, en la pregunta 15, indicaron no querer información adicional. Por último, 2 categorías obtuvieron un 5% cada una, señalando mensajes de texto y correos.

En la actualidad, los seres humanos dedican gran cantidad de tiempo a la navegación en Internet. Según Kerpen (2020), escuchar y responder con una muestra de empatía para la persona correcta en el momento correcto. En ese sentido, se tiene la idea de captar la atención de los alumnos, por tanto, el tener conocimiento de los medios preferidos se vuelve una oportunidad que no se debe dejar pasar. Siguiendo con Kerpen (2020), la recomendación de un amigo es más poderosa que cualquier anuncio. Un clic, una imagen o un pequeño mensaje lograrían el objetivo de que el alumno recuerde sus entrenamientos, lo gratos que son los entrenamientos, la satisfacción al finalizar el entrenamiento cuando terminas bañado en sudor con la satisfacción de saber que diste todo lo que tenías, aún a sabiendas de que mañana caminar será todo un reto, y aun así el alumno lo hará con una sonrisa.

Herramienta tecnológica

Tabla 18

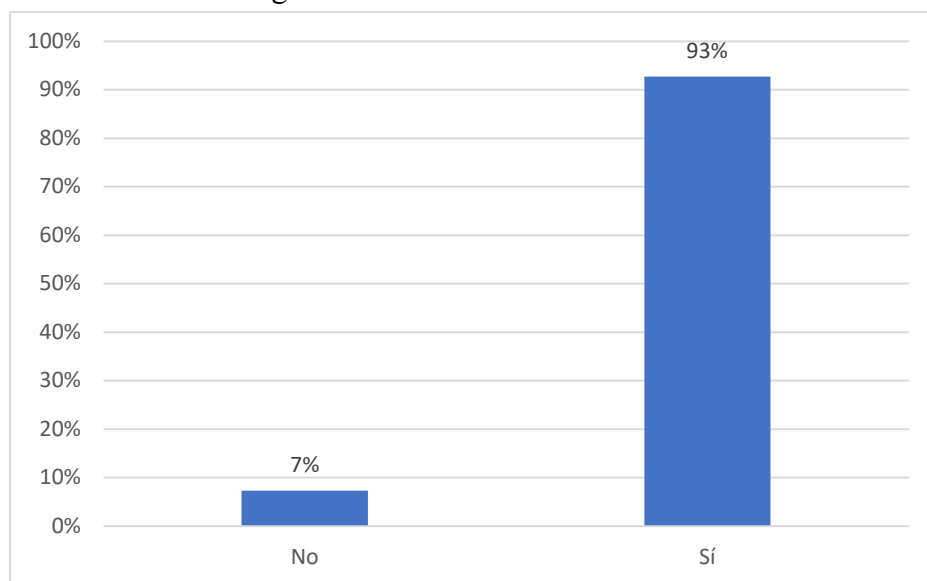
Herramienta tecnológica

Datos	Conteo	%
No	3	7%
Sí	38	93%
Total	41	100%

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Gráfico 15

Herramienta tecnológica



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

En la pregunta diecisiete (17), se busca conocer la opinión de los estudiantes, su disponibilidad y aceptación para que la academia disponga de una herramienta tecnológica que les permita acceder a información sobre fechas de pagos, promociones, torneos y otros. Un 93% indicó que sí consideraba importante y funcional la implementación de una herramienta digital, mientras que un 7% señaló que no.

Dentro de la información que podría brindar la herramienta, se podría incluir un pequeño manual que cuente con contenido para cada alumno según el cinturón que ostente. Así cada uno de ellos podría utilizar el tiempo ocioso para practicar, aprovechando el tiempo en la escuela para aclarar dudas y perfeccionar las técnicas. De la misma manera, se podrían incluir los enlaces para las redes sociales de la escuela. Dado que sería exclusivo para estudiantes, se podrían incluir los videos de los entrenamientos.

Promociones disponibles

Tabla 19

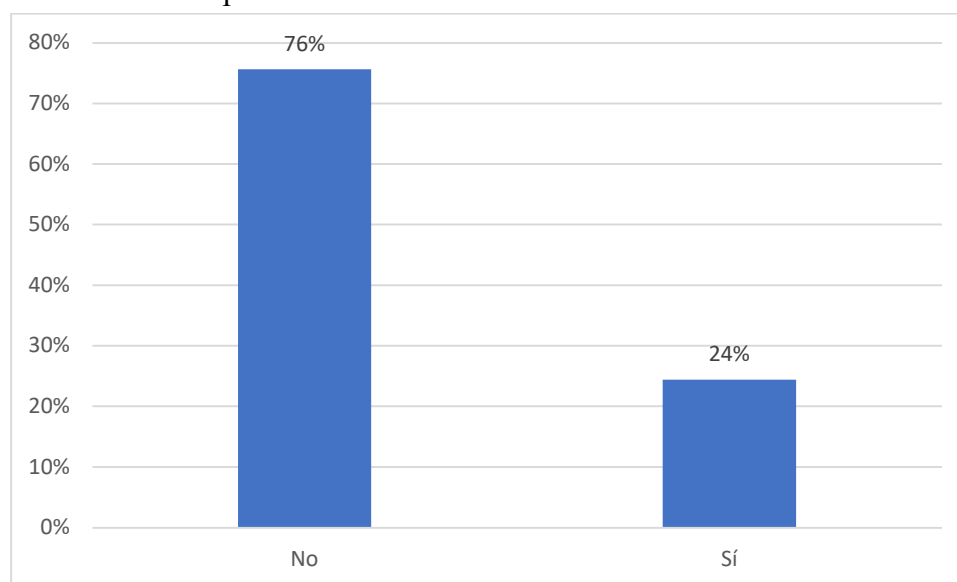
Promociones disponibles

Contenido	Datos	%
No	31	76%
Sí	10	24%
Total	41	100%

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Gráfico 16

Promociones disponibles



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Para la pregunta dieciocho (18), se buscaba conocer si los estudiantes tenían conocimiento de las distintas promociones disponibles. Ante la consulta, un 76% respondió no conocer las promociones, mientras que un 24% respondió que sí conocía la existencia de las promociones.

Nuevamente, el no atender las redes deja al descubierto que los estudiantes no conocen el abanico de opciones disponibles dentro de la escuela. Según Chiavenato y Sapiro (2017), el liderazgo estratégico es la capacidad de anticipar, vislumbrar y mantener la flexibilidad, así como de saber delegar facultades para crear el cambio estratégico cuando sea necesario. Considerando lo antes mencionado, la escuela cuenta con la estructura para adaptarse a los cambios estratégicos, el personal tiene el conocimiento solo requieren repartir o asignar las tareas para que permanezcan de forma constante pendientes sobre las necesidades de los estudiantes.

Fortalezas

Tabla 20

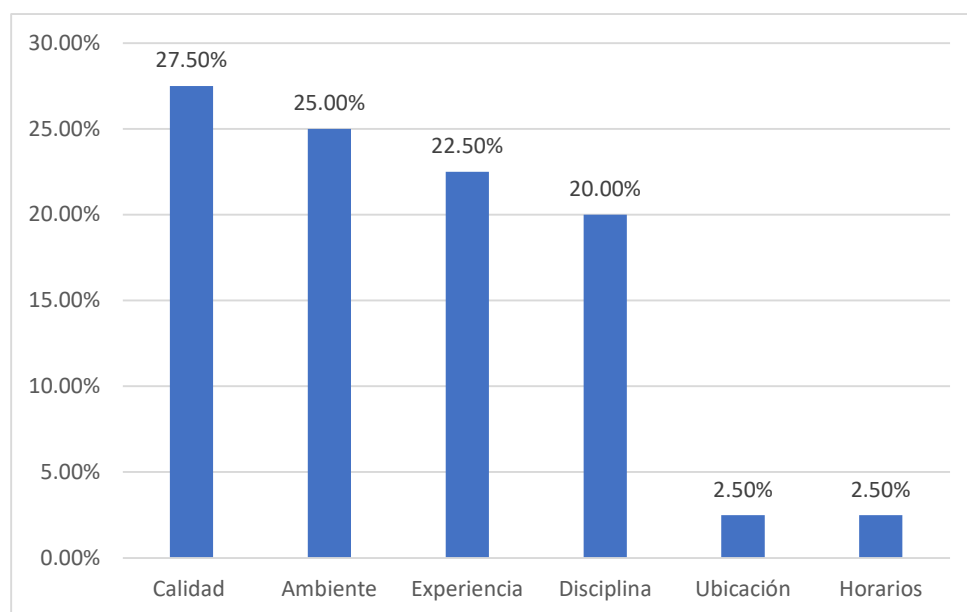
Fortalezas

Categorías	Conteo	%
Calidad	11	27.50%
Ambiente	10	25.00%
Experiencia	9	22.50%
Disciplina	8	20.00%
Ubicación	1	2.50%
Horarios	1	2.50%
Total	40	100.00%

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Gráfico 17

Fortalezas



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

La pregunta diecinueve (19) pretendía conocer las fortalezas de la escuela desde la óptica de los estudiantes. La mayoría de los encuestados resaltó la calidad de la academia con un 27%, seguido por un 25% que mencionó el ambiente en el que se impartían las clases. Asimismo, un 22.5% resaltó la amplia experiencia transmitida por el instructor a sus alumnos, demostrando la vocación y el amor por la disciplina, así como por la docencia. Al final, 2 categorías obtuvieron

2.50% cada una, correspondiendo a la variedad de los horarios y la ubicación accesible para lograr la asistencia a los entrenamientos.

Como mencionan Chiavenato y Sapiro (2017), “la organización frente a las dinámicas del entorno relacionado con sus fortalezas y debilidades a fin de crear las condiciones para formular estrategias que representen la mejor adaptación de la organización al entorno en el cual actúa” (p. 51).

Es decir, ahora que la administración y su instructor conocen la opinión de los estudiantes es cuando deben desarrollar e implementar estrategias según los criterios de valor de los estudiantes.

Oportunidades de mejora

Tabla 21

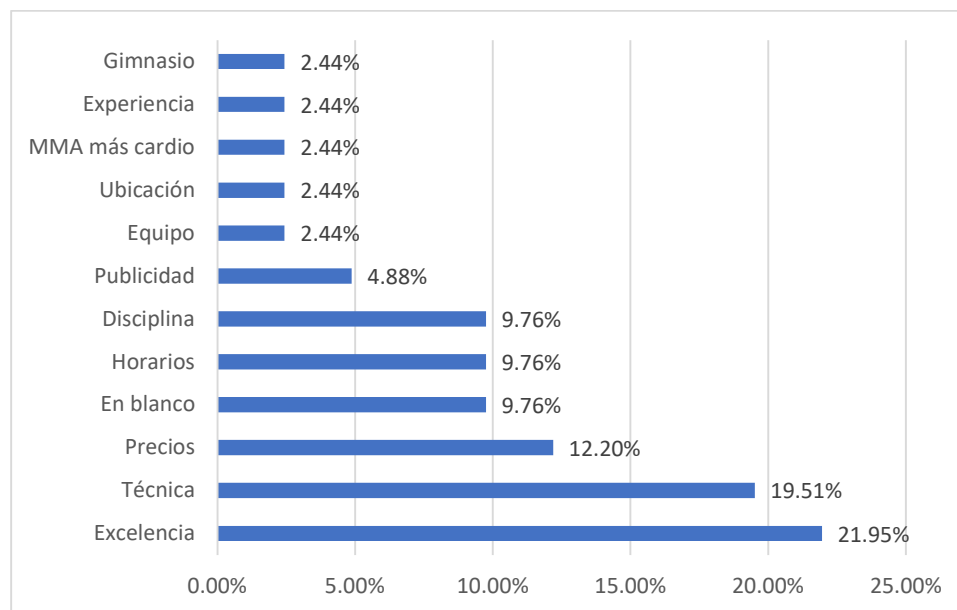
Oportunidades de mejora

Categorías	Conteo	%
Excelencia	9	21.95%
Técnica	8	19.51%
Precios	5	12.20%
En blanco	4	9.76%
Horarios	4	9.76%
Disciplina	4	9.76%
Publicidad	2	4.88%
Equipo	1	2.44%
Ubicación	1	2.44%
MMA más cardio	1	2.44%
Experiencia	1	2.44%
Gimnasio	1	2.44%
Total	41	100.00%

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Gráfico 18

Oportunidades de mejora



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

El objetivo de la pregunta veinte (20), la cual es la última del cuestionario dirigido a los estudiantes, es conocer, desde el punto de vista de estos, cómo se podría mejorar. Un 21.95% indicó que el compromiso de calidad los lleva a la excelencia en la práctica, un 19.51% mencionó que se requiere mayor enfoque en el desarrollo de la técnica sin darle tanto énfasis a las artes marciales mixtas y un 12.20% comentó que los costos son elevados, por lo tanto, deberían implementarse patrocinios u ofertas.

Tres categorías obtuvieron 9.76% y cada una de ellas está asociada a una mejora en los horarios, desde crear un curso para niños, hasta disponibilidad de más horarios y establecer días para cada disciplina.

Un 4.88% mencionó que la publicidad del local debería ser más llamativa y visible, aprovechando el espacio disponible e informando sobre los servicios disponibles, tarifas y horarios.

Finalmente, cinco categorías compartieron 2.44% cada una referente a la ubicación con base en la posibilidad de impartir lecciones en otras locaciones para atraer más estudiantes. Otro de los encuestados solicitó que, durante la clase, se hiciera más énfasis en las artes marciales mixtas,

realizando más cardio en los entrenamientos. Esta categoría podría relacionarse con la siguiente categoría que solicita la creación de gimnasio para los estudiantes, y siguiendo esa línea, la mejora de los equipos que se utilizan en los entrenamientos, dándoles a conocer los debilidades y fortalezas a cada estudiante.

Según Chiavenato y Sapiro (2017):

El posicionamiento estratégico representa una forma posible de definir el negocio que indica como competirá la organización, la cual toma en cuenta criterios relativos a los grupos de clientes (intimidad con ellos), sus necesidades (ofrecer productos y servicios de punta) y la tecnología (excelencia en las operaciones) (p 61).

Tomando en cuenta lo anterior, el trabajo podría enfocarse principalmente en escuchar a los alumnos, brindándoles información sobre los servicios, en promocionar los horarios, así como las facilidades de pago.

Análisis de los resultados de la aplicación de las encuestas a los administradores

Como se mencionó anteriormente, se desarrolló un cuestionario de veintiún (21) preguntas para conocer la opinión de la administración del gimnasio donde se imparten las clases, así como del instructor dueño de la escuela. Para su mayor comprensión, se incluyen tablas de la información obtenida (ver formulario de preguntas para los administradores).

Respuestas del instructor

Tabla 22

Respuestas instructor

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cuál es su nombre?	Luis Soto.
2. ¿Cuál es su puesto?	Instructor de Artes Marciales.
3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Essential Workout?	2 años.
4. ¿Cuál es el manejo para las críticas?	Buscar la forma de mejorar en la deficiencia que se tiene.
5. ¿Cuál canal utiliza su empresa para hacer llegar cualquier tipo de información al cliente?	WhatsApp.

6. ¿Cuál tipo de información envía su empresa?	Publicitarias.
7. ¿Considera que los medios electrónicos son efectivos?	Sí.
8. ¿Considera que los medios electrónicos facilitan y agilizan la operativa?	Sí.
9. ¿Cuál considera que es la información enviada más efectiva de su empresa?	Publicitarias.
10. ¿Cuál considera que es el canal más efectivo de su empresa?	Redes Sociales
11. ¿Cuál considera que debería ser la misión de la academia?	Instruir al estudiante, a tener seguridad, confianza y respeto.
12. ¿Cuál considera que debería ser la visión de la academia?	La visión es lograr que los alumnos obtengan el cinturón negro con la finalidad de difundir el arte en diferentes partes del país.
13. ¿Cuál considera que es su valor agregado con respecto a otras escuelas?	Un ambiente familiar, conociendo a las personas por lo que son y no viéndolos como un número más.
14. ¿Cuáles oportunidades de mejora tiene mapeadas?	Hacer más prácticas de técnicas y renovar equipo para su utilización, en las prácticas.
15. ¿Qué opina acerca de utilizar material de apoyo como refuerzo del conocimiento para los estudiantes?	No debería de ser así, pues el estudiante debería llevar un cuaderno y anotar las técnicas vistas con la finalidad de que al transcribir le ayude en el entendimiento de las mismas.
16. ¿Cuál sería el nicho de mercado al que desea entrar?	Enseñar a niños y a adolescentes.
17. ¿Tiene identificada la preferencia de los estudiantes?	Sí.
18. ¿Cuál es su visión a corto y mediano plazo para la escuela?	Buscar un incremento de población, que logren avanzar en el estudio y sean constantes.
19. ¿Cuáles desafíos enfrentan las escuelas en pro de formar individuos disciplinados?	Un factor económico y laboral.
20. ¿Cuál reto presenta la escuela a corto plazo?	La inflación afecta a los alumnos dejando la asistencia como algo no primordial.
21. ¿Qué porcentaje de las ganancias se destina para el mantenimiento de las instalaciones?	Nada.
22. ¿Qué porcentaje de las ganancias se destina para nuevos equipos?	Normalmente, no es por porcentaje. Si algo se daña, se reemplaza.

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Con base en la información obtenida del instructor, es posible identificar que, si bien tiene mucho tiempo impartiendo lecciones, tiene solamente 2 años de estar en Essential Workout. Durante este tiempo, sobrevivieron a la pandemia a diferencia de muchos otros centros de acondicionamiento físico.

El tratamiento a las críticas busca corregir las deficiencias que se detecten convirtiéndolas así en oportunidades de mejora. La perspectiva familiar personalizada para cada usuario le brinda un valor agregado no disponible en otras escuelas, lo cual es percibido por los estudiantes.

El instructor tiene claros los motivos por los cuales los estudiantes dejan de asistir a lecciones, siendo los principales causantes: motivos económicos y laborales. por lo tanto, se podrían desarrollar estrategias para el beneficio de los estudiantes de forma tal que logren mantenerse estudiando.

En relación con la planificación de la actualización de los equipos, actualmente, no se destinan ganancias como provisión para los nuevos equipos, lo que podría afectar el desarrollo de las lecciones de manera fluida.

Respuestas de la administración

Tabla 23

Respuestas de la administración

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cuál es su nombre?	Sandy.
2. ¿Cuál es su puesto?	Administradora.
3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Essential Workout?	2 años.
4. ¿Cuál es el manejo para las críticas?	Positivamente según la crítica, si es válida o no.
5. ¿Cuál canal utiliza su empresa para hacer llegar cualquier tipo de información al cliente?	WhatsApp.
6. ¿Cuál tipo de información envía su empresa?	Informativas
7. ¿Considera que los medios electrónicos son efectivos?	Sí.
8. ¿Considera que los medios electrónicos facilitan y agilizan la operativa?	Sí.
9. ¿Cuál considera que es la información enviada más efectiva de su empresa?	Informativas.
10. ¿Cuál considera que es el canal más efectivo de su empresa?	WhatsApp.

11. ¿Cuál considera que debería ser la misión de la academia?	Lograr ser la academia con el mejor ambiente y trato personalizado.
12. ¿Cuál considera que debería ser la visión de la academia?	Ser el mejor lugar para entrenar.
13. ¿Cuál considera que es su valor agregado con respecto a otras escuelas?	Trato personalizado.
14. ¿Cuáles oportunidades de mejora tiene mapeadas?	Horarios.
15. ¿Qué opina acerca de utilizar material de apoyo como refuerzo del conocimiento para los estudiantes?	Se publican vídeos con técnicas de ejercicios.
16. ¿Cuál sería el nicho de mercado al que desea entrar?	Adultos y adultos mayores.
17. ¿Tiene identificada la preferencia de los estudiantes?	No
18. ¿Cuál es su visión a corto y mediano plazo para la escuela?	Excelente calidad en sus entrenos.
19. ¿Cuáles desafíos enfrentan las escuelas en pro de formar individuos disciplinados?	Tiempo de las personas.
20. ¿Qué reto presenta la escuela a corto plazo?	Salir adelante con poco volumen de alumnos.
21. ¿Qué porcentaje de las ganancias se destina para el mantenimiento de las instalaciones?	5.
22. ¿Qué porcentaje de las ganancias se destina para nuevos equipos?	No se presentan ganancias.

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Según lo indicado por la administración de Essential Workout, el manejo de las críticas es un factor positivo, dado que primero se valida la veracidad de la crítica, para luego tomar las acciones necesarias. Esto permite que los estudiantes se sientan respaldados pero que también le den la importancia del caso a cada comentario.

Tanto el instructor, como el administrador consideran como factor de valor el ambiente en el cual se desarrollan las lecciones, así como el trato personalizado brindado en cada entrenamiento. Esto representa una ventaja competitiva dado que, existen otros centros de acondicionamiento físico, con precios más accesibles, con herramientas tecnológicas más desarrolladas, y con más publicidad. Sin embargo, el acompañamiento no es personalizado como si lo ofrece la escuela, manejan a cada estudiante como un número más, el cual puede asistir en completo aislamiento de los demás usuarios por lo que no siente parte del lugar, esto posiblemente lo haga buscar otras opciones que le llenen ese vacío.

La administración comparte por medio de redes sociales videos con los entrenamientos por lo que esto atrae a nuevos usuarios mientras que le brinda reconocimiento a los estudiantes que participan en los entrenamientos.

Análisis de los resultados a la encuesta aplicada a los clientes potenciales

Este apartado cuenta con trece (13) preguntas y se desarrolló con el objetivo de conocer las expectativas existentes en los clientes que aún no tienen una relación con la escuela, pero que han demostrado interés en los servicios. Por tanto, representan una información valiosa para la escuela. Para su mayor comprensión, se incluyen gráficos y tablas de la información obtenida (ver formulario de preguntas para los nuevos estudiantes).

¿Dónde conoció de la academia?

Tabla 24

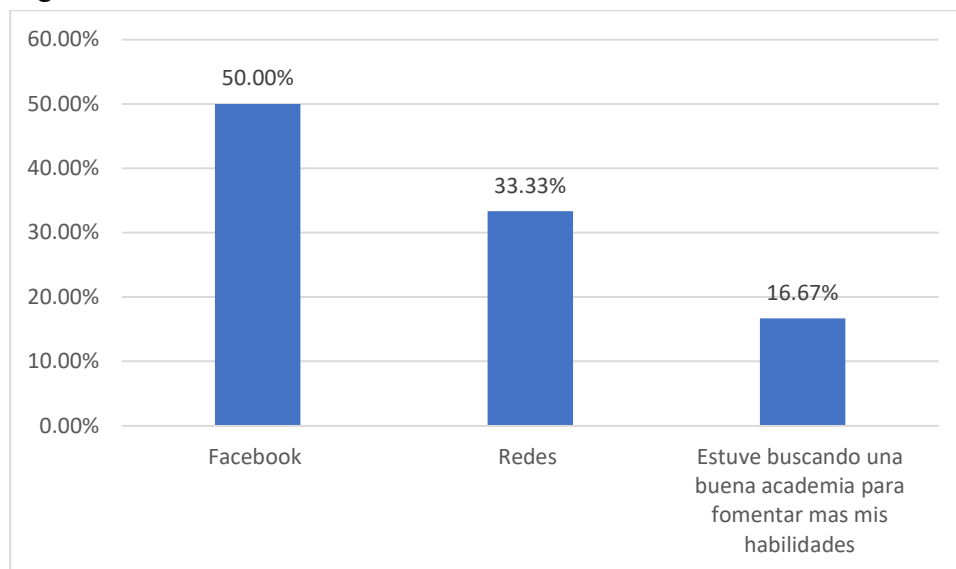
Lugar de conocimiento de la escuela

Respuestas	Conteo	%
Facebook	3	50.00%
Redes	2	33.33%
Estuve buscando una buena academia para fomentar más mis habilidades	1	16.67%
Total	6	100.00%

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Gráfico 19

Lugar de conocimiento de la escuela



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

La pregunta uno tenía como objetivo conocer el canal por el cual la escuela logra llegar a nuevos estudiantes. Como resultado, se tiene que Facebook obtuvo un 50% y es el medio por el cual los nuevos estudiantes conocen la escuela. Luego, están las redes sociales con un 33.33%, mientras el último 16.67% lo tienen las búsquedas realizadas por los estudiantes. En este momento, a nivel mundial, el uso de redes sociales brinda, a los comercios, la posibilidad de llegar a consumidores sin importar la hora o el lugar donde se encuentren. Por tanto, los bienes y servicios están al alcance con un clic.

¿Cuál es su objetivo?

Tabla 25

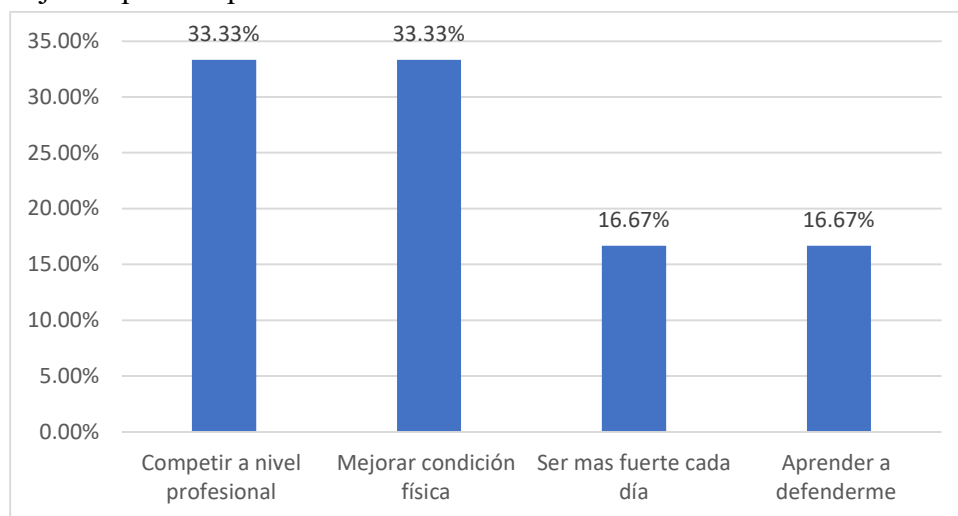
Objetivo por cumplir

Respuestas	Conteo	%
Competir a nivel profesional	2	33.33%
Mejorar condición física	2	33.33%
Ser más fuerte cada día	1	16.67%
Aprender a defenderme	1	16.67%
Total	6	100.00%

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Gráfico 20

Objetivo por cumplir



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

En la pregunta dos (2), se busca estar al tanto de los objetivos que tienen los nuevos estudiantes. Un 40% de los encuestados respondió que su objetivo es mejorar su condición física, 3 categorías obtuvieron un 20% cada una, dos de ellas comparten el deseo de aprender, con diferentes enfoques: defensa y el deseo de competir a nivel profesional, finalmente, un ser más fuerte cada día. Como individuos, el aprendizaje nos acompaña a lo largo de nuestras vidas y qué mejor objetivo si se le agrega una mejora en la condición física rodeado de amigos.

¿Cuál es el presupuesto por invertir?

Tabla 26

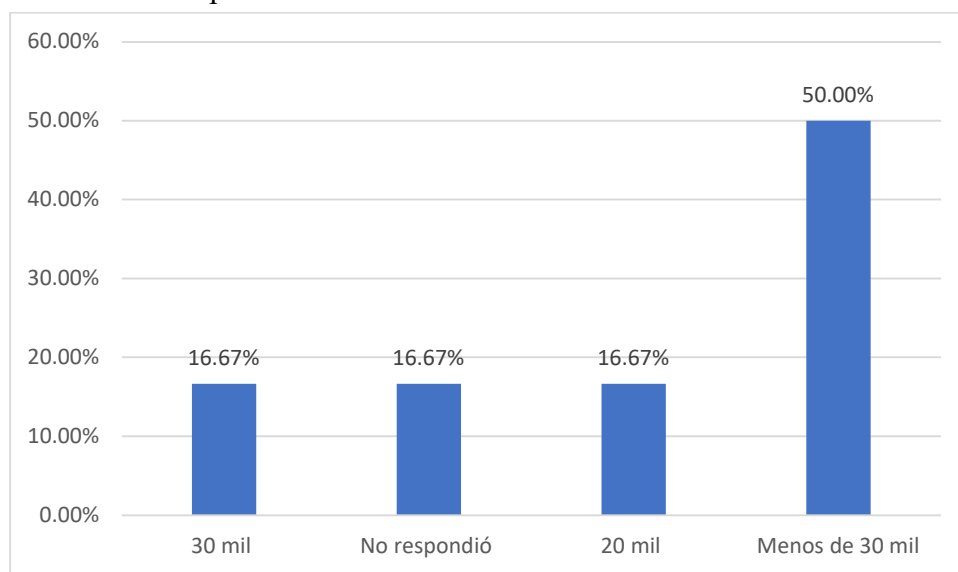
Monto mensual por invertir

Respuestas	Conteo	%
No respondió	1	16.67%
20 mil	1	16.67%
30 mil	1	16.67%
Menos de 30 mil	3	50.00%
Total	6	100.00%

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Gráfico 21

Monto mensual por invertir



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

La pregunta tres (3) pretende darnos a conocer el monto mensual que los nuevos estudiantes están dispuestos a pagar con el objeto de recibir las lecciones. Un 50% valoró el servicio en menos de ¢ 30,000, un 16.67% respondió que ¢30,000.00, un 16.67% pagaría ¢ 20,000.00 y un 16.67% no respondió a la pregunta. Dada la economía actual, es difícil obtener un gimnasio o lugar de entrenamiento en ¢ 20,000.00 o un monto inferior, mucho menos con atención especializada para cada estudiante en cada lección.

¿Cuáles son sus expectativas de la academia?

Tabla 27

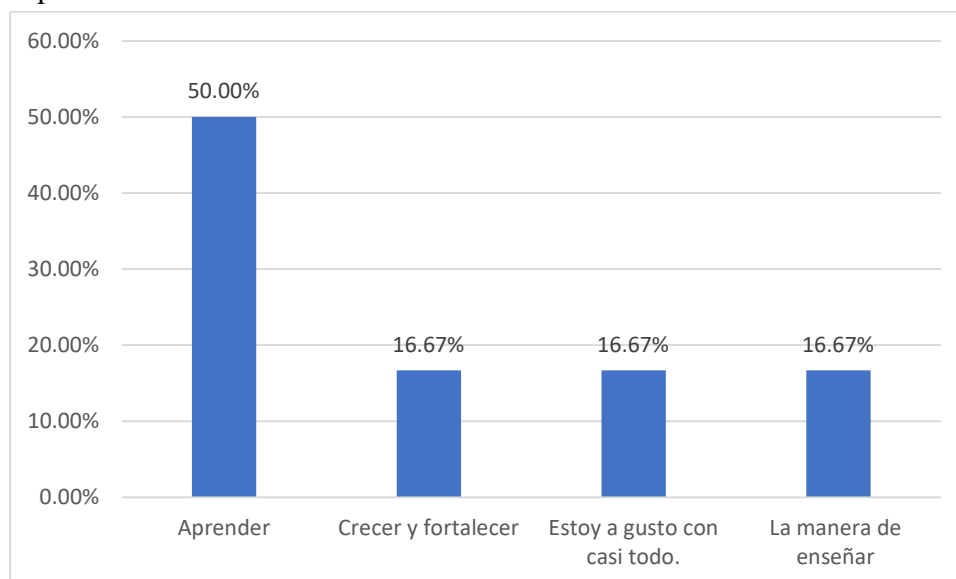
Expectativas de la academia

Respuestas	Conteo	%
Aprender	3	50.00%
Crecer y fortalecer	1	16.67%
Estoy a gusto con casi todo	1	16.67%
La manera de enseñar	1	16.67%
Total	6	100.00%

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Gráfico 22

Expectativas de la academia



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

La pregunta cuatro (4) tiene como objetivo dar a conocer las expectativas que tienen los futuros nuevos clientes que deberán ser mínimo llenadas o superadas, tanto por la escuela, como por el instructor. En este caso, un 50% de los encuestados indicó su deseo de aprender, tanto para defenderse ante un ataque, como para crecer dentro de este deporte, avanzar y evitar las lesiones a través de la correcta ejecución de las técnicas. Seguidamente, 3 categorías obtuvieron 16.67% indicando que su expectativa se enfoca en la manera en que se transmite el conocimiento, así como crecer y fortalecer, y para finalizar, la comodidad durante los entrenamientos, precios y horarios.

¿Ha tenido experiencia en otras academias?

Tabla 28

Experiencia previa

Respuestas	Conteo	%
No	3	50.00%
Sí	3	50.00%
Total	6	100.00%

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

La pregunta número cinco (5), tiene como objetivo darnos a conocer si los futuros estudiantes ya han entrenado alguna disciplina de las ofrecidas en la escuela. Al respecto, un 50% de los encuestados indicó que no había recibido ninguna disciplina de las ofrecidas, mientras que un 50% adujo que sí. Dentro de lo señalado, están krav maga, taekwondo y otra que no era MMA. Si bien ahora las artes marciales mixtas son una moda, sus bases son el boxeo, judo, jiu-jitsu y el karate. Cuando un alumno conoce estas disciplinas, puede valorar el iniciar MMA. En ese momento, es cuando el conocimiento previo le brinda al estudiante una oportunidad ante el amplio abanico de disciplinas que componen las artes marciales mixtas.

¿Cuál es su mayor fortaleza asociada a la academia?

Tabla 29

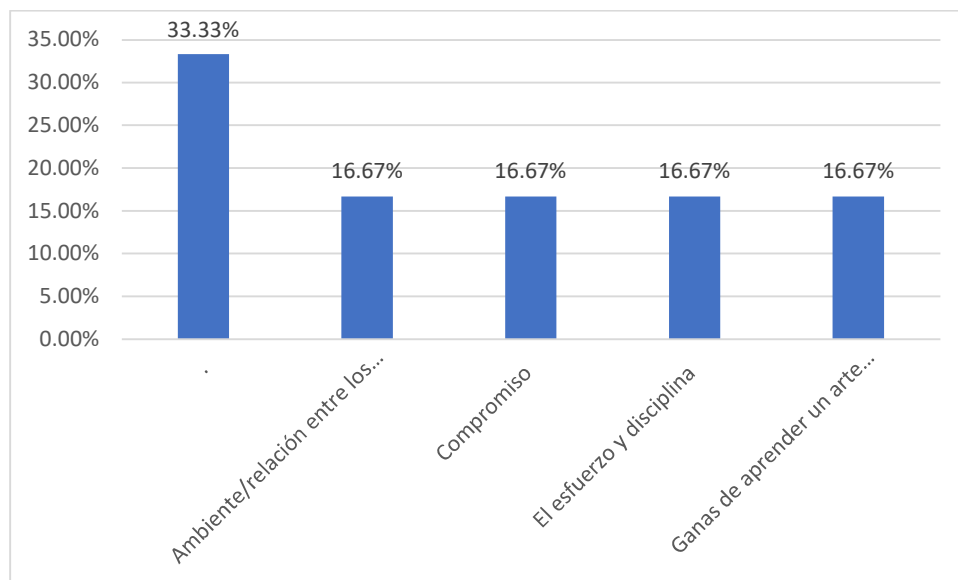
Fortalezas asociadas a la academia

Respuestas	Conteo	%
.	2	33.33%
Ambiente/relación entre los participantes	1	16.67%
Compromiso	1	16.67%
El esfuerzo y la disciplina	1	16.67%
Ganas de aprender un arte marcial	1	16.67%
Total	6	100.00%

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Gráfico 23

Fortalezas asociadas a la academia



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

La pregunta seis tiene como meta la creación de un vínculo entre el posible estudiante y la escuela. Al identificarse dentro de lo que forma la escuela, nos muestra adicionalmente las fortalezas a las que los estudiantes le dan valor. Al respecto, un 33.33% no completó la pregunta, 4 categorías comparten el 16.67% cada una y señalaron compromiso, esfuerzo y disciplina. Cabe mencionar que estas disciplinas implican no solo la comprensión de las técnicas, sino la repetición constante de los ejercicios que permiten al estudiante el dominio de cada disciplina. El deseo de aprender un arte marcial también estuvo dentro de las respuestas, así como el ambiente y la relación

con los demás participantes forman parte de las fortalezas. Como seres humanos sociables consideramos de especial valor el apoyarnos en los demás durante las actividades que nos depara la vida, el deporte no es la excepción.

¿Cuáles son sus criterios a la hora de escoger una academia?

Tabla 30

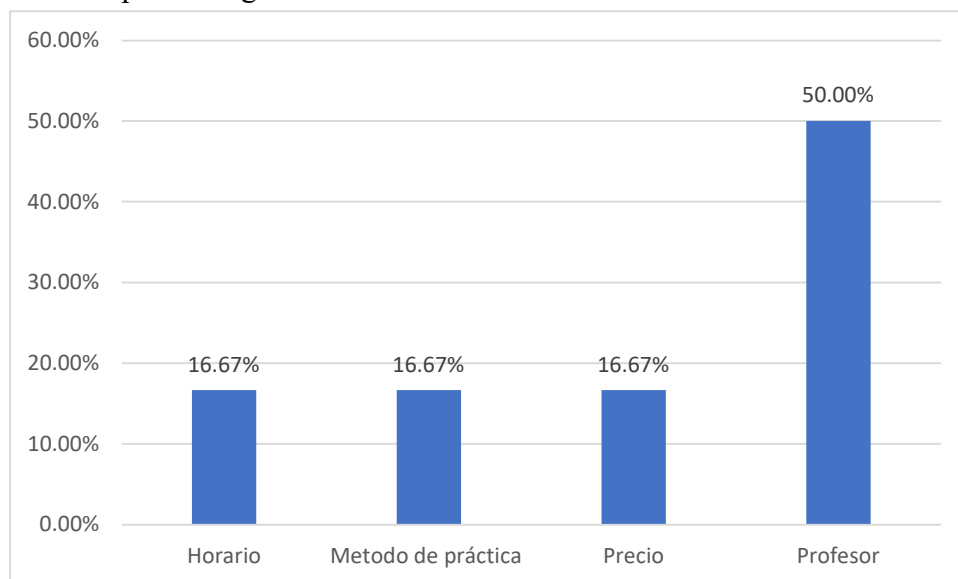
Criterios para escoger academia

Respuestas	Conteo	%
Horario	1	16.67%
Método de práctica	1	16.67%
Precio	1	16.67%
Profesor	3	50.00%
Total	6	100.00%

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Gráfico 24

Criterios para escoger academia



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

La pregunta siete (7) cumple con el objetivo de indicar cuál criterio le genera al estudiante la alerta necesaria para matricularse en una academia o escuela. En este caso, un 50% respondió que lo más importante es el profesor, la experiencia con la que cuente, así como la habilidad de transmitir no solo el conocimiento, sino la confianza para que cada alumno se sienta capaz de

desarrollar cada técnica. Nuevamente, 3 categorías compartieron el 16.67% cada una siendo el precio, el horario y el método de práctica los criterios relevantes. Es acá donde se un profesor marca la diferencia para cada estudiante. Muchas de las disciplinas marciales comparten el trabajo en equipo como una familia en la cual todos cuentan con apoyo en la vida cotidiana.

¿Cuál criterio es más importante para usted?

Tabla 31

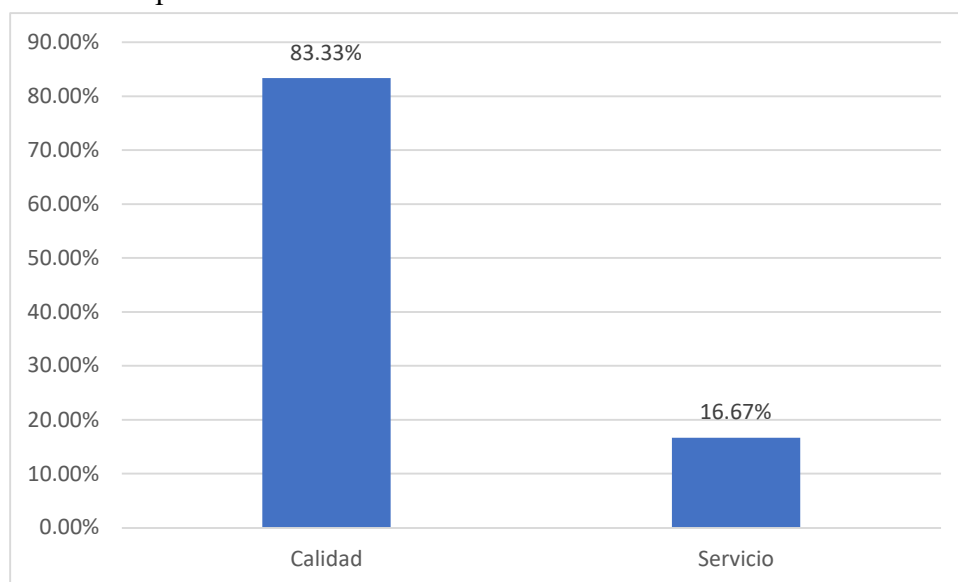
Criterios importantes

Respuestas	Conteo	%
Calidad	5	83.33%
Servicio	1	16.67%
Total	6	100.00%

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Gráfico 25

Criterios importantes



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

La pregunta ocho (8) tiene como objetivo que el futuro estudiante seleccione cuál criterio considera más importante: calidad, servicio o precio. Los encuestados respondieron de la siguiente manera: un 83.33% señaló como importante la calidad, mientras que un 16.67% señaló el servicio y 0% seleccionó el precio. Por lo tanto, los estudiantes están dispuestos a invertir más siempre y

cuando las lecciones sean de calidad obteniendo el máximo aprovechamiento, tanto del tiempo, como de la experiencia del instructor siempre con un servicio de valor para cada individuo.

¿Qué podría ocurrir para que abandone la escuela?

Tabla 32

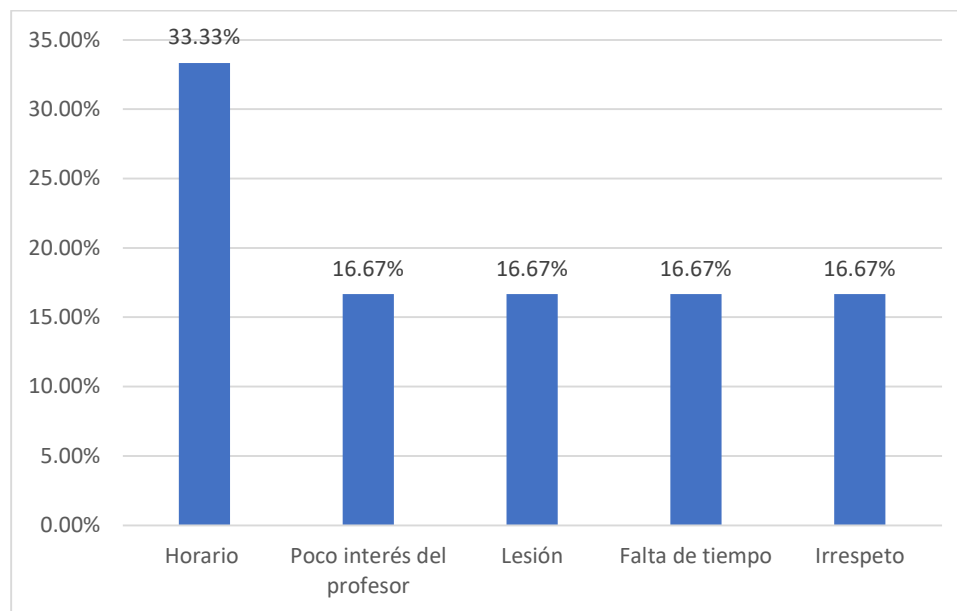
Motivos para dejar la escuela

Respuestas	Conteo	%
Horario	2	33.33%
Poco interés del profesor	1	16.67%
Lesión	1	16.67%
Falta de tiempo	1	16.67%
Irrespeto	1	16.67%
Total	6	100.00%

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Gráfico 26

Motivos para dejar la escuela



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

La pregunta nueve (9) pretende mostrar los motivos por los cuales un nuevo estudiante deja de asistir a entrenar a la escuela. Al respecto, un 33.33% respondió que los cambios de horarios tanto para los entrenamientos como para los torneos. Cuatro categorías obtuvieron 16.67%: la falta

de tiempo por temas laborales o familiares, el irrespeto hacia algún estudiante, una lesión grave o complicaciones económicas y, finalmente, que el profesor demuestre poco interés por el avance del estudiante. Es necesario notar cómo muchas están asociadas al profesor: los cambios que implemente, la atención que preste a cada alumno y el respeto que debe existir en los entrenamientos, así como en los torneos.

¿Cuál ha sido su experiencia en otros centros de acondicionamiento físico?

Tabla 33

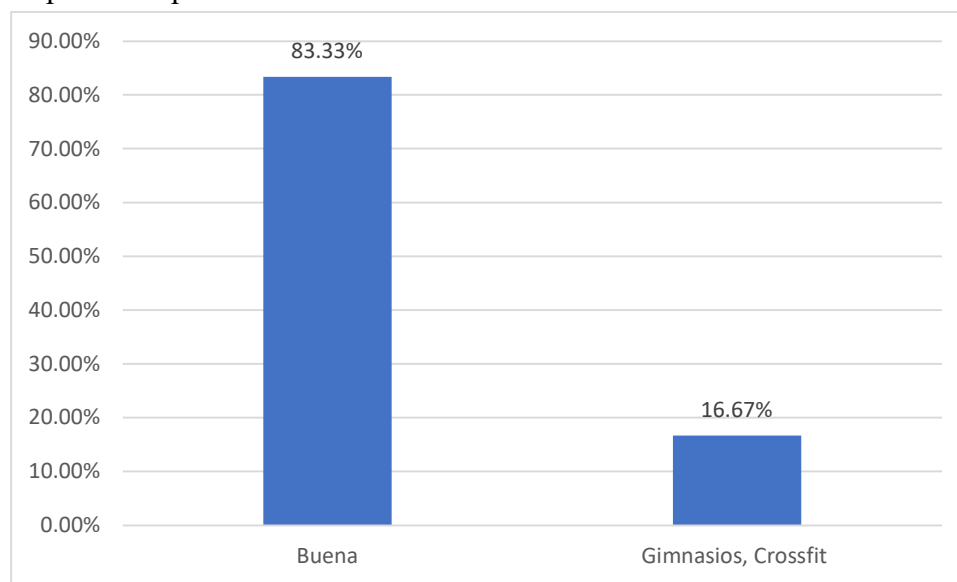
Experiencia previa

Respuestas	Conteo	%
Buena	5	83.33%
Gimnasios, crossfit	1	16.67%
Total	6	100.00%

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Gráfico 27

Experiencia previa



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

La pregunta nueve (9) parte del hecho de que, a lo largo de la vida, como individuos, desarrollamos, por breve que sea una relación, con algún centro de entrenamiento. En ese sentido, buscamos conocer cuál ha sido la experiencia que han tenido los futuros clientes. Un 83.33% respondió que ha tenido buenas experiencias, mientras que un 16.67% señaló su experiencia en

otros gimnasios o centros de crossfit. Según el criterio personal de la investigadora, a través de experiencias satisfactorias, se logra la permanencia de un estudiante. Por tanto, se le debe prestar especial atención a cada momento que se comparte en la escuela y los torneos no pueden quedar excluidos.

¿Cuál sería tu mayor temor o preocupación sobre la academia?

Tabla 34

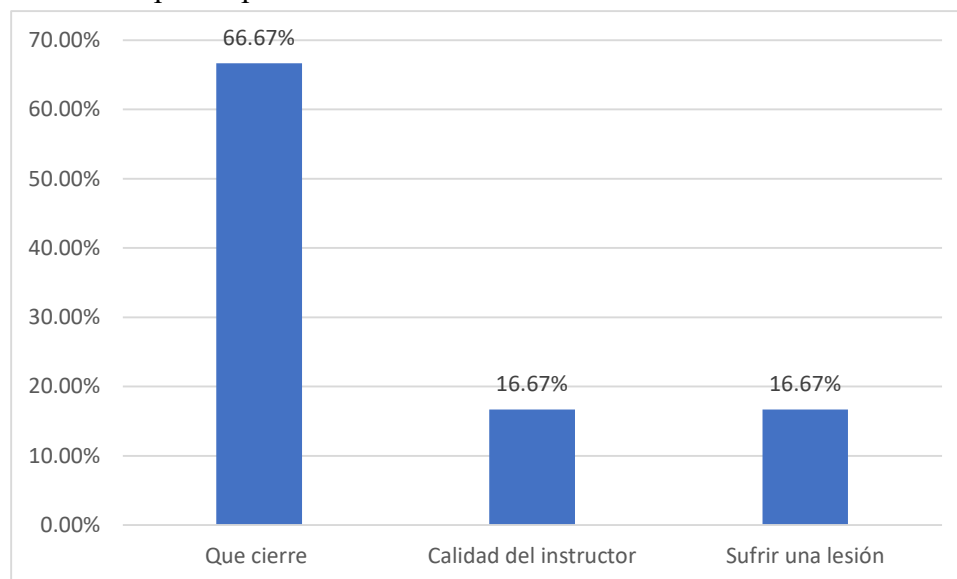
Temores o preocupaciones

Respuestas	Conteo	%
Que cierre	4	66.67%
Calidad del instructor	1	16.67%
Sufrir una lesión	1	16.67%
Total	6	100.00%

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Gráfico 28

Temores o preocupaciones



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

La pregunta once (11) buscaba conocer los temores de los futuros estudiantes. Al respecto, un 66.67% respondió que su temor es que la escuela cierre, un 16.67% que la calidad del instructor no sea la esperada y un 16.67% teme sufrir una lesión. Cabe mencionar que, durante 2020 en el pico de la pandemia, el Ministerio de Salud ordenó el cierre temporal de los centros de

entrenamiento. Durante la época de encierro, se necesitaba distraer la mente de las situaciones que se estaban viviendo, lo cual afectó la salud no solo física, sino emocional. Esto afectó incluso las finanzas de las escuelas, ya que no contaban con ingresos, pero sí con salidas que no se detenían. El restablecimiento de la normalidad trajo alivio a todas las partes relacionadas.

¿Cuál es el medio que más usas para enterarte de nuestras promociones?

Tabla 35

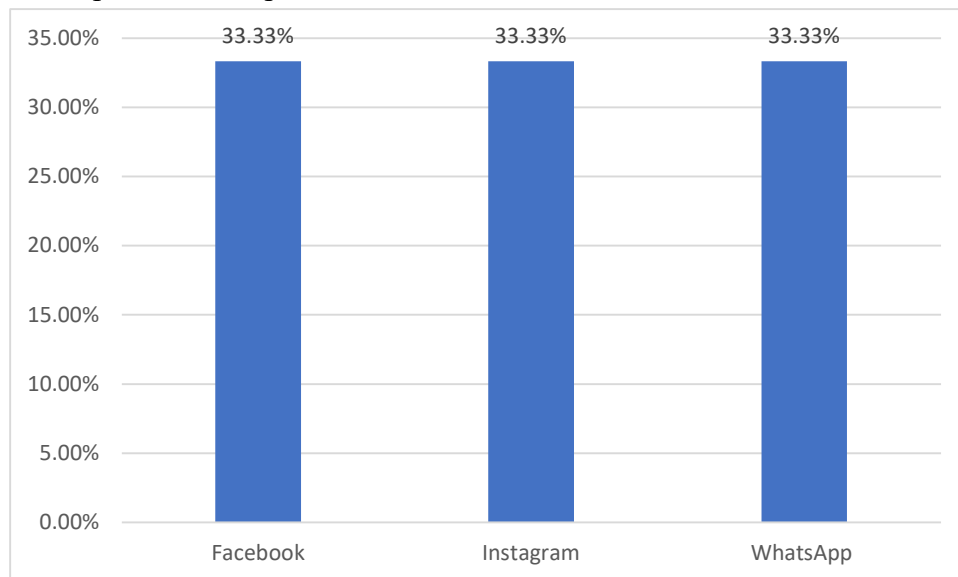
Medio para conocer promociones

Respuestas	Conteo	%
Facebook	2	33.33%
Instagram	2	33.33%
WhatsApp	2	33.33%
Total	6	100.00%

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Gráfico 29

Medio para conocer promociones



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

La pregunta doce (12) tiene como objetivo conocer los canales mediante los cuales los estudiantes o futuros clientes obtienen información de promociones, en este caso, de la escuela. Al respecto, un 33.33% respondió que por medio de Facebook, un 33.33% por medio de Instagram y un 33.33% por medio de mensajería de WhatsApp. En la actualidad, la escuela no invierte en

publicidad en redes digitales. El manejo de las páginas de Facebook e Instagram se realiza fuera del horario laboral del instructor y, finalmente, aún no se utiliza WhatsApp empresarial.

¿Consideras que la academia podría satisfacer tus necesidades?

Tabla 36

Posibilidad de satisfacción de necesidades por parte de la academia

Respuestas	Conteo	%
Sí	6	100.00%
Total	6	100.00%

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

La pregunta trece (13) pretende que el estudiante responda si, con la información que ha obtenido, la escuela podría llenar sus expectativas. En ese sentido, la totalidad de los encuestados respondió que sí. Esto aún sin disfrutar de una lección de entrenamiento y brindando una breve descripción de lo que es la escuela, las disciplinas que imparten, el servicio personalizado en cada entrenamiento, todos estos generan valor único al estudiante el cual no brindan otros centros de entrenamiento.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En este capítulo, se incluyen las conclusiones obtenidas gracias a cada etapa de la investigación. Con base en los resultados de las herramientas aplicadas, tanto las encuestas a los estudiantes y posibles nuevos clientes, como los formularios aplicados a los administradores de la academia, se desarrollará el plan de negocio personalizado.

Esta será la propuesta de valor que se presentará a la Escuela de Artes Marciales Dojo Danzan Ryu Kodenkan Costa Rica con el propósito de desarrollar una cultura de estrategia que sea sostenible incrementando, en forma continua, la afluencia de los estudiantes impactando de manera positiva las ganancias de la escuela. Tomando como insumo la información obtenida, la escuela contara con un panorama amplio sobre el cliente al que busca satisfacer, brindando herramientas tecnológicas, recibiendo oportunidades de mejora de forma constante provenientes de los propios estudiantes.

La escuela comenzó con una única sede. A lo largo del tiempo, se ha limitado a mantenerse en el mercado y el uso de la publicidad ha sido escaso. Por otro lado, la afluencia de estudiantes ha sido fluctuante. A pesar de que se realizaron algunos esfuerzos para mantener a los estudiantes dentro de la escuela, esta situación se volvía a presentar.

Este proyecto busca a través de estrategias metodológicas y operativas, el crecimiento de la academia de forma tal que tanto el instructor como la administración tengan claras las tareas a desarrollar, la frecuencia de las mismas, así como los procedimientos por seguir según la ocasión.

Desarrollar una cultura de estrategia sostenible para la Escuela de Artes Marciales Dojo Danzan Ryu Kodenkan que le permita incrementar la afluencia de los estudiantes en las clases impactando, en forma positiva, las ganancias de la escuela para el último semestre de 2023

Actualmente, la Escuela de Artes Marciales Dojo Danzan Ryu Kodenkan no cuenta con estrategias enfocadas en incrementar la afluencia de los estudiantes. Sus bases de datos comienzan a partir de 2022, sus promociones no estaban documentadas y sus resultados no se medían.

Si bien la administración y el instructor procuran compartir contenido promocional alusivo a la escuela, no lo realizan en forma constante. Esto impide que sus utilidades mejoren, dejando pasar la oportunidad que le brindan las redes sociales hacia los usuarios.

El llevar a cabo la implementación de una estrategia sostenible obtenida de la retroalimentación recibida por parte de los estudiantes para conocer los criterios a los que ellos le dan mayor valor garantiza que se logren sobrepasar las expectativas gracias a la percepción que brindan los estudiantes.

Identificar el entorno interno y externo de la escuela, permitiendo el análisis de las condiciones en las que se desarrolla.

El primer paso de una investigación debe ser considerar de dónde proviene la academia y hacia dónde quiere ir.

La academia tiene 28 años en el mercado. A lo largo de este período, no ha logrado incrementar, en forma constante, la afluencia de los estudiantes. En la actualidad, se está promocionando la apertura de una nueva sede en Atenas inicialmente los días sábados, así como los cursos de defensa personal para grupos, tanto en la academia, como en centros de estudio de la provincia de Alajuela.

La academia es un negocio pequeño con aspiraciones a crecer. Sus estudiantes, cuya profesión es variada, le podrían aportar una imagen fresca y renovada de la mano con la tecnología. Estos le tienen afecto, tanto al instructor, como a la escuela, por lo tanto, sería de mucho provecho, entre todas las partes, el intercambio de conocimiento aplicado en pro de la mejora de la escuela.

En su mayoría, los estudiantes son los que se encargan de brindar la recomendación a otros. Esta publicidad boca a boca está relacionada con la ventaja competitiva mencionada en la primera variable. Con base en los resultados de las encuestas aplicadas a los estudiantes, se evidencia la calidad del instructor, su conocimiento y la vocación que demuestra con cada lección.

Gracias a la encuesta aplicada a los estudiantes activos y potenciales, ahora se conoce el perfil de la población, su sentir con respecto a la escuela y su administración, los motivos por los cuales se ausentan, su grado de satisfacción, los lugares previos en los que a practicado, así como las oportunidades de mejora que ellos identifican.

En el tema económico, la mayoría de los actuales estudiantes calificaron de accesibles los precios de las mensualidades, mientras que los futuros estudiantes indicaron que el presupuesto por invertir está dentro del rango ofrecido por la academia.

Equiparar los objetivos de la Escuela de Artes Marciales Dojo Danzan Ryu Kodenkan con las circunstancias o causales de la asistencia irregular a las lecciones en la escuela para la creación de oportunidades que incrementen la asistencia de los estudiantes.

En la actualidad, la escuela no cuenta con un plan de acción por implementar cuando la afluencia de estudiantes se reduzca. Por tanto, la información obtenida en las encuestas representa información vital para el planteamiento de estrategias por desarrollar de forma que beneficie a los estudiantes generando ganancias para la academia. Esto nos lleva la segunda variable referente a la cantidad de estudiantes que asisten al mes. Esta asistencia ahora es posible de medir gracias a la implementación del uso de la herramienta DebtCollector, la cual le brinda, al instructor, los avisos de las fechas próximas de pago, por lo que el instructor puede contactar al alumno para validar cada caso.

La mayoría de las ausencias de los actuales estudiantes responde a temas laborales, económicos o de estudios, por lo tanto, el acompañamiento podría marcar una diferencia en la asistencia. Por otro lado, los clientes potenciales mencionaron los temas de cierre de la academia, lesiones o faltas de respeto.

Proponer un plan de negocio personalizado (guía paso a paso que organiza el desarrollo de las mejoras por implementar según los objetivos de la escuela) aplicando los hallazgos identificados durante la elaboración de este proyecto de tesis.

Luego de realizar el análisis de esta investigación, aunado a los conceptos teóricos, se hacen evidentes los beneficios que podría obtener la Escuela de Artes Marciales Dojo Danzan Ryu Kodenkan, dado que, en la actualidad, se encuentran con importantes oportunidades de mejora, las cuales deberán ser implementadas de manera ordenada para que el desarrollo sea constante, pudiendo ajustar cada etapa según los resultados obtenidos.

El plan de negocio sería el mapa por seguir para alcanzar los objetivos de crecimiento necesarios para no solo mantenerse en el mercado, sino que se crezca en cantidad de alumnos matriculados en forma regular, beneficiando así las finanzas internas de la escuela.

Según la información obtenida por parte de la administración, el público meta son los adultos mayores, lo cual podría ser posible inicialmente con un grupo el día sábado o domingo. Para el instructor, el objetivo serían los niños y los adolescentes, dado que es un nicho de mercado que no se ha explotado, lo cual conllevaría a estudiantes de mayor edad que conozcan las bases de las disciplinas impartidas, la metodología implementada, las posibilidades disponibles existentes. El objetivo sería, según el instructor, inculcar el gusto por la práctica y guiar al estudiante, desde su cinturón blanco, hasta la cinta negra.

Cabe mencionar que el tener objetivos diferentes es posible, ya que, dentro de las instalaciones de Essential Workout, se imparten, de manera adicional a la escuela, diferentes cursos desde baile popular, gimnasia, lira, telas áreas, taekwondo y ejercicios funcionales.

Dentro de los vacíos existentes, la ausencia de la misión y la visión, las cuales buscan darle un propósito y dirección común a la Escuela de Artes Marciales Dojo Danzan Ryu Kodenkan, así como a la administración de Essential Workout.

¿Cuál es el plan de negocios idóneo para estimular la afluencia y constancia de los estudiantes en las clases impartidas en la Escuela de Artes Marciales Dojo Danzan Ryu Kodenkan?

Para finalizar, se concluye que el plan de negocios idóneo deberá estar compuesto de mayor contenido en redes sociales, mayor acompañamiento a los estudiantes, implementación de controles de asistencia, así como de pagos, implementación de incentivos para los alumnos, implementar las facilidades de pago según la conveniencia permitiendo el fraccionamiento de la mensualidad.

Recomendaciones

Dentro de este apartado, se recopilan las recomendaciones, a la Escuela de Artes Marciales Dojo Danzan Ryu Kodenkan, para que logre estimular la asistencia en forma constante, tomando la información disponible en esta investigación con el propósito de que se pueda validar el escenario actual en profundidad.

La relevancia de este apartado recae principalmente en brindar sugerencias para alcanzar los objetivos propuestos según la función desempeñada por cada individuo dentro de la Escuela de Artes Marciales Dojo Danzan Ryu Kodenkan

Recomendaciones para el instructor

Realizar una encuesta semestral para los alumnos por medio de Google Forms con el fin de obtener información que permita mantener el perfil de la población estudiantil actualizada adaptándose a las necesidades presentadas en la población, garantizando el acompañamiento durante las diferentes etapas del consumidor procurando siempre adaptarse y superar las expectativas de la población estudiantil, aplicando así las interacciones requeridas para un servicio de alto contacto.

Incluir contenido en redes sociales de manera semanal. El hecho de implementar la utilización de las herramientas tecnológicas como redes sociales y WhatsApp representa un canal de publicidad accesible para que la escuela informe horarios, promociones, precios, productos, disciplinas, torneos y sedes, atrayendo nuevos posibles clientes.

Instalar una valla publicitaria en las instalaciones de Essential Workout y procurar que se mantenga en buen estado, legible y de apariencia llamativa para que atraiga la atención de los transeúntes. Aun cuando las instalaciones se encuentren cerradas, se les brindará información a los peatones que transitan las cercanías de la escuela.

Implementar un esquema de promociones mensuales, donde se incluya la reducción de la tarifa mensual ya sea aplicando un porcentaje o incluyendo el 2x1 independientemente de la cantidad de meses o para la cantidad de estudiantes que utilice la promoción. Incentivar la posibilidad de asistir a clases con un invitado de manera que se captive a la asistencia de los estudiantes aprovechando las promociones disponibles promoviendo en el corto plazo nuevos clientes potenciales.

Implementar la encuesta inicial con el objetivo de conocer al nuevo estudiante, sus expectativas, experiencias previas, posibles motivos de ausencia, preferencia de disciplinas, así como afecciones de salud, con el objetivo de realizar ajustes que satisfagan o sobrepasen las expectativas de los estudiantes.

Durante la asistencia a los torneos, gestionar un puesto promocional que informe los productos, servicios, disciplinas, horarios disponibles en la Escuela para el público de manera que se aproveche la oportunidad de publicitar la escuela permitiéndoles a estudiantes de otras escuelas el comparar su escuela versus la Escuela de Artes Marciales Dojo Danzan Ryu Kodenkan Costa Rica, mientras que se generan ingresos adicionales por las ventas de los equipos utilizados en la práctica de la disciplina.

Contactar a las municipalidades colegios y universidades aledaños para ofrecer los servicios que se adapten a las necesidades de la comunidad, generando alianzas estratégicas que atraerían nuevos clientes potenciales. De esta forma, no solo se ganarían nuevos clientes, sino que también se refuerza la marca de la escuela con respecto a la comunidad donde se desenvuelve.

Implementar la modalidad de pago fraccionado de la mensualidad, lo anterior como resultado del análisis de la información obtenida en las encuestas a los estudiantes, quienes indicaron que el precio era elevado, esto les permitiría ajustar el monto de la mensualidad sin desatender sus responsabilidades.

Implementar la tarifa de estudiante incluyéndole un descuento permanente durante la época de estudiante, lo cual le permita a la población estudiantil asistir a lecciones, aun cuando no cuente sus ingresos sean limitados. En el largo plazo, gracias a la práctica en la escuela, cada individuo desarrollará la disciplina que aporta el deporte convirtiéndolos en adultos que podrán decidir matricularse cuando cuenten con sus ingresos propios.

Implementar diferentes modalidades de pago a crédito o a plazos, que estén disponibles con el objetivo de lograr acceder al equipo necesario para comenzar la práctica en la escuela, al comenzar la práctica se requiere de una inversión fuerte, el uniforme con el que se practica técnica, el protector bucal, el uniforme para los sparrings, los guantes de box, así como los de MMA, los chinpads implican una inversión con la que no todos los estudiantes cuentan. Por tanto, la falta de este presupuesto ya representa un inconveniente en el momento de comenzar la asistencia a la escuela.

Reservar un 10% de las ganancias mensuales destinándolo al mantenimiento y mejora de los equipos utilizados para entrenar, desde el tatami, los guantes de box, los cascos, los chinpads y los pads.

Gestionar la compra de mobiliario que permita almacenar los equipos disponibles para entrenar en forma ordenada. De esta manera, no solo transmitirá una buena imagen concordante con la disciplina practicada, sino que ayudará a que los equipos no se deterioren en forma acelerada.

Gestionar la instalación de los sacos de MMA dado que, en la actualidad, solo se dispone de 2 completamente instalados y funcionales, mientras que se cuenta con 6 sacos sin instalar por lo que se podrían deteriorar por la falta de uso o el lugar donde se están almacenando.

Recomendaciones para la administración

Dado que el objetivo de nicho de mercado en el que desean incursionar es en el de adulto mayor, se recomienda contactar a los centros de cuidado diurnos, ofreciendo los servicios disponibles, tanto en las instalaciones, como en los centros de cuidado, lo cual ayudará con clientes potenciales.

Reservar un 10% de las ganancias mensuales, destinándolo al mantenimiento y mejora de la infraestructura del lugar. Dentro de esto, se puede mencionar, como prioridad, la pintura. El tomar esta provisión les será de mucha utilidad ante los inconvenientes que se puedan presentar.

Incluir contenido en redes sociales en forma semanal. La utilización de las herramientas tecnológicas como redes sociales y WhatsApp representa un canal publicitario accesible para que la administración informe sobre horarios, servicios, promociones, precios, productos, disciplinas, torneos y sedes.

Gestionar la compra de asientos confortables para los familiares y acompañantes que suelen acompañar a los estudiantes. Esto hará su espera no solo más llevadera, sino que podrían disponer de información sobre los servicios impartidos.

Gestionar la compra de mobiliario para que los estudiantes puedan almacenar sus pertenencias durante el entrenamiento de manera segura, pues, en ocasiones, no recuerdan dónde colocaron sus pertenencias.

Gestionar la instalación de los racks para sacos de MMA. Con esto, se transmite un mensaje subliminal sobre la capacidad instalada con la que se cuenta en el lugar, es decir, les dice a los visitantes que estoy preparado para que entrenemos.

Implementar el uso de la App DebtCollector con el fin de organizar los ingresos, lo cual le permitiría a la administración un mayor control sobre los créditos y débitos, las utilidades así como las reservas correctas según lo requiera la infraestructura.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE VALOR

En este capítulo, se ampliará la propuesta a la Escuela de Artes Marciales Dojo Danzan Ryu Kodenkan Costa Rica con el fin de crear un plan de negocio que le permita crecer dentro del mercado, llenando las necesidades y expectativas que se detecten durante esta investigación.

Lo planteado busca brindar estrategias que sirvan de referencia para no solo cumplir y sobrepasar las expectativas, tanto de los estudiantes, como de los posibles clientes potenciales.

Título

Plan de mejora para la Escuela de Artes Marciales Dojo Danzan Ryu Kodenkan Costa Rica a través de la implementación de estrategias de negocio personalizadas que les permitan alcanzar los objetivos planteados.

Objetivo general

Desarrollar un plan de mejora que le permita a la escuela alcanzar los objetivos planteados.

Objetivos específicos

Diseñar un esquema de promociones semestrales que les permita, tanto a la Escuela, como a la Administración dar a conocer la escuela, los servicios y las disciplinas disponibles.

Elaborar diferentes controles que le permitan al instructor conocer y escuchar a los estudiantes en forma periódica.

Diseñar un plan de pagos flexible que se ajuste a las diferentes necesidades de los estudiantes para logren regularizar la asistencia a las lecciones brindadas por la escuela.

Descripción de la propuesta

Con base en la información obtenida durante esta investigación, se tiene que la propuesta será de uso del instructor Luis Soto, así como de la Administración de Essential Workout. El objetivo de esta propuesta es alcanzar el objetivo de incrementar la afluencia de los estudiantes utilizando como base la información obtenida en esta investigación, aplicando diferentes herramientas que les permitan ajustar las estrategias por utilizar con el fin de alcanzar sus objetivos.

Reseña

El fin de crear el plan de negocio es proporcionarle, a la Escuela de Artes Marciales Dojo Danzan Ryu Kodenkan Costa Rica, una estrategia general para enfocar los esfuerzos alcanzando los objetivos planteados en un lapso al presentar los escenarios posibles y los prospectos para prever acciones con antelación, lo cual podría significar la diferencia entre mantenerse a la vanguardia del mercado o concluir sus operaciones.

Basados en la investigación que se ha realizado, específicamente en las amenazas de matriz CAME más sobresalientes, se deben incentivar las visitas a otras escuelas, la implementación de dinámicas para acceder al equipo requerido para entrenar, así como la implementación de tutores de apoyo durante los entrenamientos y en los torneos. Con respecto a las debilidades, se pretende incentivar el uso de herramientas tecnológicas, de las redes sociales de forma que los estudiantes desarrollen el sentido de pertenencia con la escuela.

Misión

Somos la academia con el mejor ambiente y trato personalizado, instruyendo al estudiante para que tenga seguridad, confianza y respeto.

Visión

Convertirse en el mejor lugar para entrenar, incentivando a que los alumnos obtengan el cinturón negro con la finalidad de difundir el arte en diferentes partes del país.

Diagrama PESTEL

A continuación, se evidencia la aplicación del análisis:

Tabla 37

Análisis PESTEL

Factor	Oportunidades	Amenazas
Políticos	Informar las condiciones actuales	Nuevas políticas tributarias
Económicos	Diseñar facilidades de pago	Desempleo
Sociales	Desarrollar estrategias publicitarias	Dificultad para llegar a los estudiantes y sus expectativas
Tecnológicos	Implementar medidas de seguridad en las páginas de la escuela	Estafas por medio de la página de la escuela
Ecológicos	Buscar capacitar al personal sobre los aspectos relacionados con la escuela	No contar con certificaciones ambientales
Legales	Buscar apoyo en otras escuelas que brinden información	Cambio o implementación de leyes para las escuelas

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Análisis FODA

La escuela deberá analizar el mercado, el entorno donde se encuentra y las oportunidades reales identificadas por los estudiantes, sin dejar de lado las amenazas, siendo probable que se tenga alguna noción, pero no el escenario completo. Una vez identificadas, se incentivarán las fortalezas y oportunidades, procurando reducir las amenazas, trabajando las debilidades buscando convertirlas en oportunidades que generen valor.

Figura 15

Matriz FODA aplicada



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Análisis CAME

A continuación, se evidencia la aplicación del análisis CAME, cuyo objetivo es, con base en la información obtenida en el FODA, desarrollar estrategias en cada área:

Tabla 38

Matriz CAME aplicada

Matriz CAME	Análisis Interno	Análisis Externo
	Estrategias para Corregir Debilidades	Estrategias para Afrontar Amenazas
Factores negativos	Implementación de herramientas Incentivar horarios las mañanas entre semana y los sábados Capacitaciones para lograr un mejor manejo y aprovechamiento de las redes A través de las herramientas implementadas brindar seguimiento y acompañamiento a los estudiantes A través de las herramientas implementadas brindar información promocionando los productos y cursos disponibles	Incentivar las visitas a otras escuelas para probar los niveles de cada escuela Definir los días en que se impartirá cada disciplina Implementar tutores de torneo que brinden apoyo durante los entrenamientos y el día del torneo Implementación de dinámicas que permitan acceder al equipo Valorar alternativas en conjunto con el dueño del gimnasio
	Estrategias para Mantener Fortalezas	Estrategias para Explotar Oportunidades
Factores positivos	Buscar lugares para instalar 1 nueva sede Aprovechar las herramientas disponibles para acercarse a los clientes Promocionar las diversas disciplinas disponibles Incentivar la creación para impartir nuevos cursos Reforzar la publicidad que le permitan a los clientes y futuros obtener información sobre la escuela y sus servicios	Cartera de clientes fieles La escuela cuenta con precios accesibles según el presupuesto disponible Promociones para clientes según su permanencia Fácil acceso a las instalaciones, buen servicio de buses El aprendizaje se imparte en conjunto, incentivar las prácticas en familia

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Estrategia genérica Escuela de Artes Marciales Dojo Danzan Ryu Kodenkan Costa Rica

Estrategia comercial

Plan de mercadeo

Mediante el plan comercial, se espera brindarles, tanto al instructor, como a la administración, un mapa con la ruta por seguir para atender los hallazgos de la investigación de forma que se vuelva un documento generador de valor para el beneficio de la escuela, su administración, así como de los estudiantes.

Plan de acción según las 8 Ps

A continuación, se detallan las acciones a realizar basados en las 8 Ps de Lovelock y Wirst (2001), por área de manera tal que, según el conocimiento del mercado y la información obtenida en esta investigación, permita activar e integrar los esfuerzos necesarios para cada una de las Ps, logrando alcanzar el objetivo de convertir a la escuela en una empresa que compita dentro del

mercado. Para Lovelock y Wirst (2001), una sana estrategia de marketing de servicios se basa en un conocimiento sólido del mercado, de los clientes y de los competidores; también, es procesable, es decir, la empresa posee los recursos necesarios, y establece metas realistas en las que el progreso se puede medir con facilidad.

Gracias a la investigación realizada, se detecta que el área de mercadeo requiere un plan más robusto que logre posicionar la escuela en la mente de los estudiantes, así como de los futuros estudiantes. Por este motivo, se incluye un plan de mercadeo:

Tabla 39

Plan de acción según las 8ps

P	Responsable	Acción	Fecha de ejecución
Precio	Instructor	Implementación de dinámicas para acceder al equipo requerido para entrenar.	A partir de julio 2023.
		Aplicación de promociones que reduzcan el monto de la mensualidad, así como la opción de cancelar la mensualidad según los días que decida asistir.	A partir de julio 2023.
Producto	Instructor	Incentivar las visitas a otras escuelas.	A partir de noviembre 2023.
		Implementación de tutores de apoyo durante los	A partir de julio 2023.

		entrenamientos y en los torneos.	
Plaza	Administrador	Instalación de la totalidad de los sacos de box.	A partir de julio 2023.
		Habilitar la ducha en la bañera	A partir de noviembre 2023.
Promoción	Administrador	Instalación de valla publicitaria, nuevo logo de la escuela, bordado en los cinturones, etiquetas en uniformes Ver detalle en las estrategias de promoción.	A partir de noviembre 2023.
	Instructor y administrador	Mayor inclusión de contenido promocional en redes sociales mediante el uso del trípode, tanto de las promociones mensuales, como de los entrenamientos realizados. Ver detalle en las estrategias de promoción.	A partir de noviembre 2023.
Personas	Instructor	Seguimiento a los estudiantes que tienen	A partir de noviembre 2023.

		más de 1 mes de no asistir a lecciones.	
	Administrador	Acompañamiento a los nuevos estudiantes e interesados sobre la experiencia en la escuela.	A partir de noviembre 2023.
Proceso	Instructor	Entrenamientos enfocados en las necesidades de cada estudiante.	A partir de julio 2023.
	Administrador	Garantizar el óptimo estado de las instalaciones en cada entrenamiento.	A partir de julio 2023.
Elementos	Instructor	Establecer días para cada disciplina.	A partir de julio 2023.
		Crear un curso para niños.	A partir de noviembre 2023.
Productividad	Instructor	Acompañamiento basado en los objetivos definidos por cada estudiante	A partir de julio 2023.
	Administrador e instructor	Medir el alcance de la publicidad que se ha implementado.	A partir de noviembre 2023.

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

8 Ps Aplicadas a la Escuela de Artes Marciales Dojo Danzan Ryu Kodenkan Costa Rica

Figura 16

8ps aplicadas en la Escuela de Artes Marciales Dojo Danzan Ryu Kodenkan Costa Rica



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Estrategias de promoción

Logo

Diseñado con la aplicación CANVA por el instructor, no se incurrió en gastos adicionales. La idea es dejar, en la mente de los estudiantes y posibles clientes, la mentalidad de no tener límites, persistiendo ante las dificultades que se presentan en cada inicio, aún más en cuando la disciplina exige concentración, coordinación compromiso y respuesta en segundos. El crecimiento a partir de la práctica, el aprendizaje a partir de los errores propios, el acompañamiento del instructor, así como de los compañeros, brindan la estimulación necesaria para el estudiante progrese.

Reorientar a los clientes

La escuela cuenta con un nuevo logo, el cual se muestra a continuación:

Figura 17
Nuevo logo



Nota: Perfil de Facebook de la Escuela de Artes Marciales Dojo Danzan Ryu Kodenkan Costa Rica

Servicios disponibles

Essential Workout incluyó, en redes sociales, el horario diario según las disciplinas impartidas:

Figura 18

Horarios Essential Workout

HORARIOS DE CLASES

LUNES		MARTES		MIÉRCOLES	
7:20am	Funcionales	7:20am	Funcionales	7:20am	Funcionales
10:00am	Taekwondo	5:00pm	Gimnasia	3:00pm	Funcionales
3:00pm	Funcionales	6:30pm	Funcionales	5:00pm	Funcionales
5:00pm	Funcionales	6:00pm	Taekwondo Kids	6:00pm	Funcionales
6:00pm	Telas aéreas	7:00pm	Taekwondo	7:10pm	Boxeo
6:00pm	Funcionales	7:30pm	Telas aéreas	7:00pm	Karate Kempo
7:00pm	Funcionales	8:30pm	Funcionales		
7:10pm	Boxeo	8:30pm	Judo		
7:00pm	Jiujitsu				

JUEVES		VIERNES		SÁBADO	
7:20am	Funcionales	7:20am	Funcionales	9:00am	Funcionales
10:00am	Taekwondo	5:00pm	Funcionales	9:00 am	Lira Aérea
3:00pm	Funcionales	6:00pm	Funcionales	10:00am	Gimnasia
5:00pm	Gimnasia	7:00pm	Funcionales	11:00am	Jiujitsu Kids
6:30pm	Funcionales	7:30pm	Boxeo	2:00pm	Kick Boxing
6:00pm	Taekwondo Kids	7:00pm	MMA (Sparring)		
7:00pm	Taekwondo				
7:30pm	Telas aéreas				
8:30pm	Funcionales				
8:30pm	MMA (Sparring)				

 **8661-8570**

 **Alajuela, de pequeño mundo 200 oeste y 100 norte**



Nota: Perfil de Facebook de Essential Workout

Se resaltaron los horarios correspondientes a la academia.

Este fue elaborado por la administración, utilizando una aplicación gratuita, por lo tanto, no se incurrió en gastos adicionales.

Tomando en cuenta la información obtenida, tanto por los estudiantes actuales, como por los nuevos, se planteó implementar, en forma mensual, diferentes flyers promocionales ajustados a las necesidades de los estudiantes.

Nuevos flyers publicitarios

Figura 19

Nuevo flyer publicitario Clases regulares

1ER CLASE GRATIS

CLASES GRUPALES

SHIHAN LUIS SOTO DURAN

JUDO
JIUJITSU
KARATE KEMPO
MMA
PRINCIPIANTES
Y AVANZADOS

ARTES MARCIALES

COMIENZA YA

89135206

ESSENTIAL WORKOUT

DETRAS DEL CEMETERIO

CRISTO REY

· **DZRRCR72@GMAIL.COM**

· **@KODENKAN_DANZANRYU**

DOJO DANZAN RYU KODENKAN

Nota: Perfil de Facebook de la Escuela de Artes Marciales Dojo Danzan Ryu Kodokan Costa Rica

Figura 20

Nuevo flyer publicitario Curso Defensa Personal

Curso de Defensa Personal

*Aprende a
defenderte*

Como actuar ante cualquier
emergencia.
Técnicas de prevención y auto
protección.

IMPARTIDO POR
Luis Soto Durán
7mo Dan JUDO JIUJITSU

COSTO:
₡ 20,000

CONTACTO

 89135206
ESSENTIAL WORKOUT
 DETRÁS DEL CEMENTERIO DE
CRISTO REY
DZRCR72@GMAIL.COM
@KODENKAN_DANZANRYU





Nota: Perfil de Facebook de la Escuela de Artes Marciales Dojo Danzan Ryu Kodenkan Costa Rica

Figura 21

Promoción mes de julio

PROMO DE JULIO

KODOKAN

AJI

30% DESC. EN LA MENSUALIDAD

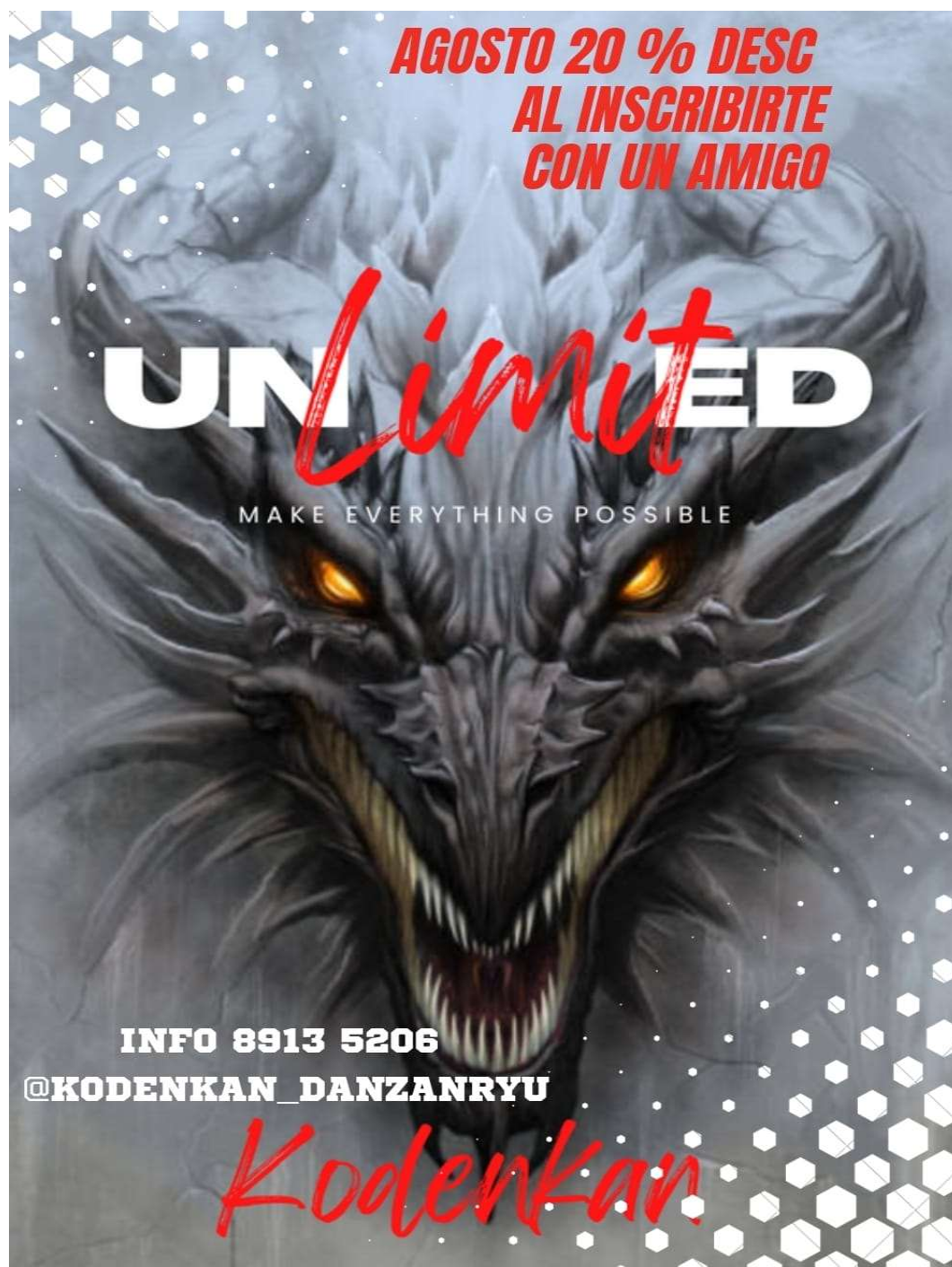
- **ESSENTIAL WORKOUT**

The graphic features a central image of a shirtless male martial artist in black shorts and gloves, captured in a high kick. The background is dark with a faint grid pattern. Two circular logos are positioned on the left: the top one is for Kodokan (Judo) and the bottom one is for AJI (American Jujitsu Institute). The text 'KODOKAN' and 'AJI' is placed to the right of their respective logos. A yellow banner at the bottom left contains the text '30% DESC. EN LA MENSUALIDAD', and below it, a white circle with a dot is followed by 'ESSENTIAL WORKOUT'. The main title 'PROMO DE JULIO' is written in large, bold, yellow letters at the top, with two white diagonal lines crossing through it.

Nota: Perfil de Facebook de la Escuela de Artes Marciales Dojo Danzan Ryu Kodokan Costa Rica

Figura 22

Promoción mes de agosto



Nota: Perfil de Facebook de la Escuela de Artes Marciales Dojo Danzan Ryu Kodengan Costa Rica, 2023

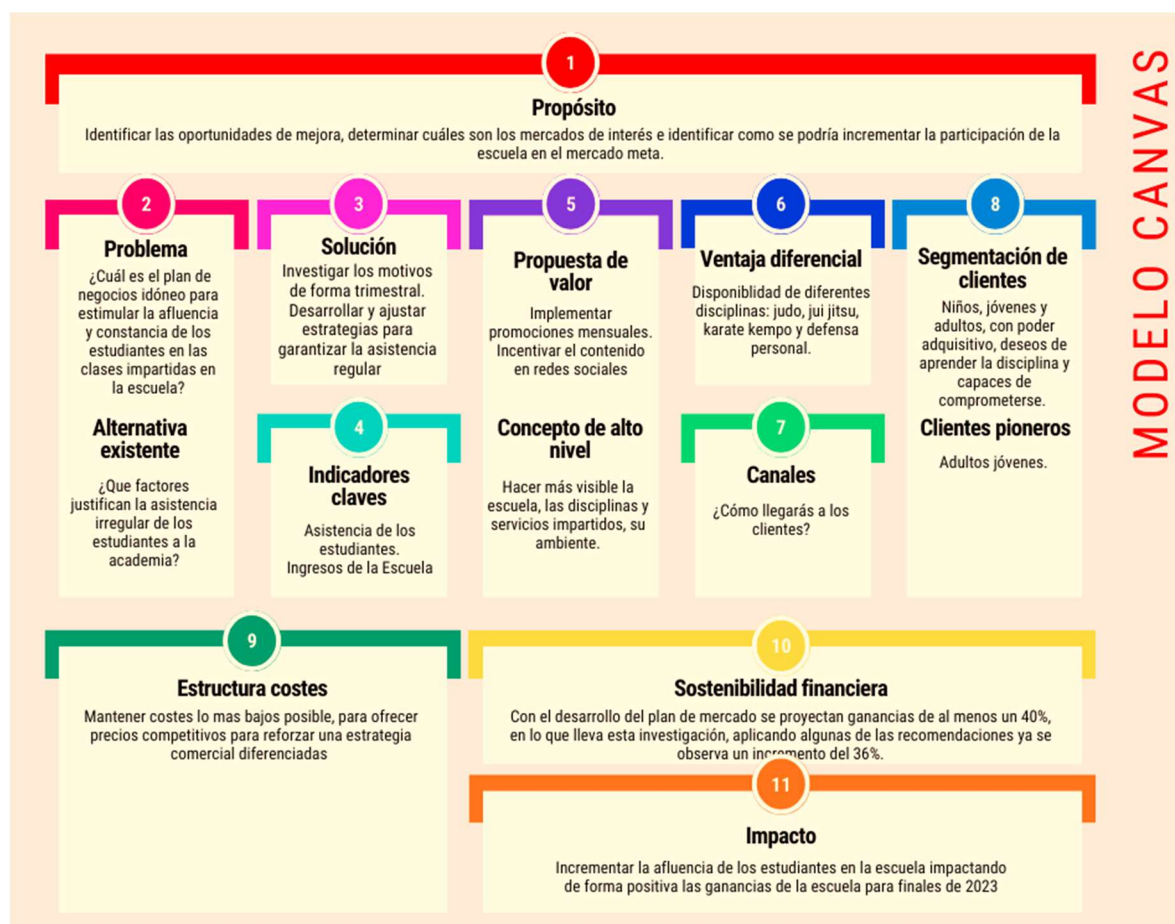
Resumen plan de negocios lienzo de CANVAS

A continuación, se incluye el lienzo resumen de CANVAS aplicado a la Escuela de Artes Marciales Dojo Danzan Ryu Kodenkan Costa Rica. Este permite transmitirle al lector, en forma objetiva, estructurada, gráfica y visual, el modelo de negocio en el cual se desarrolla la escuela, sus factores relacionados, quiénes son sus clientes actuales, quiénes son su mercado meta, cuáles son los problemas que ellos tienen identificados, entre otros.

Modelo CANVAS

Figura 23

Modelo CANVAS resumen



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Tabla 40

Planificación por elemento del modelo de negocios basado en CANVAS (aliados claves)

ALIADOS CLAVES								
I. Información general								
Perspectiva	Incrementar la afluencia de estudiantes en la escuela y, con ello, las ganancias							
Eje estratégico	Aliados claves							
Responsable	Área Comercial / Marketing							
II. Objetivos								
Objetivo estratégico	Desarrollar una cultura de estrategia sostenible en el tiempo que impacte, tanto a estudiantes nuevos, como actuales.							
III. Actividades								
Planificación	2023		2024		INDICADORES DE ÉXITO			
INICIATIVA	III Trimestre	IV Trimestre	I Trimestre	II Trimestre	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITANTES
Implementar, en forma mensual, las promociones, compartiéndolas en redes sociales.					Medir y evaluar resultados obtenidos	Área Administrativa	Humanos y Tecnología	Tiempo disponible
Incentivar la constancia en la					Crecimiento en la población	Área Administrativa	Humanos	Tiempo disponible

asistencia de los estudiantes.					de la escuela			
--------------------------------	--	--	--	--	---------------	--	--	--

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Tabla 41

Planificación por elemento del modelo de negocios basado en CANVAS (actividades claves)

ACTIVIDADES CLAVES								
I. Información General								
Perspectiva	Interna							
Eje estratégico	Actividades claves							
Responsable	Área Administrativa							
II. Objetivos								
Objetivo estratégico	Implementar y promover la asistencia de la escuela a otras escuelas para compartir experiencias							
III. Actividades								
Planificación	2023		2024		INDICADORES DE ÉXITO			
INICICATIVA	III Trimestre	IV Trimestre	I Trimestre	II Trimestre	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITANTES
Organizar la asistencia estratégica para la gestión del talento					Crear y fortalecer los lazos existentes	Área Administrativa	Humanos y Operativos	Disposición del personal

Incentivar la promoción de las disciplinas impartidas en la escuela					Adoptar lineamientos empresariales	Área Administrativa y Talento Humano	Humanos	Disposición del personal
---	--	--	--	--	------------------------------------	--------------------------------------	---------	--------------------------

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Tabla 42

Planificación por elemento del modelo de negocios basado en CANVAS (recursos claves)

RECURSOS CLAVES								
I. Información general								
Perspectiva	Interna							
Eje estratégico	Recursos claves							
Responsable	Área Administrativa							
II. Objetivos								
Objetivo estratégico	Implementar herramientas de medición							
III. Actividades								
Planificación	2023		2024		INDICADORES DE ÉXITO			
INICICATIVA	III Trimestre	IV Trimestre	I Trimestre	II Trimestre	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITANTES
Brindar capacitación a los cinturones mayores sobre la manera como se imparte una clase.					Adoptar una manera eficaz de conocer niveles	Área Administrativa	Humanos	Disponibilidad
Gestionar recursos tecnológicos (material de apoyo) necesarios para el desarrollo de la clase.					Mejorar manejo de información interna	Área Administrativa	Tecnología	Recursos

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Tabla 43

Planificación por elemento del modelo de negocios basado en CANVAS (estructura de costos)

ESTRUCTURA DE COSTOS								
I. Información general								
Perspectiva	Financiera							
Eje estratégico	Estructura de costos							
Responsable	Área Financiera							
II. Objetivos								
Objetivo estratégico	Controlar los costos que inciden en la empresa.							
III. Actividades								
Planificación	2023		2024		INDICADORES DE ÉXITO			
INICICATIVA	III Trimestre	IV Trimestre	I Trimestre	II Trimestre	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITANTES
Desarrollar un plan de ahorro para reemplazar o adquirir equipo nuevo					Estructurar un presupuesto que sea suficiente ante las necesidades del equipo.	Área Financiera	Humanos y material	Tiempo y liquidez

Desarrollar un plan de ahorro el mantenimiento del lugar equipo nuevo					Contar con dinero disponible para emergencias.	Área Financiera	Humanos y Material	Liquidez
---	--	--	--	--	--	-----------------	--------------------	----------

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Tabla 44

Planificación por elemento del modelo de negocios basado en CANVAS (propuesta de valor)

PROPUESTA DE VALOR								
I. Información general								
Perspectiva	Cliente							
Eje estratégico	Propuesta de valor							
Responsable	Área Comercial / Marketing							
II. Objetivos								
Objetivo estratégico	Promocionar las disciplinas y servicios según disponibilidad y demanda del servicio							
III. Actividades								
Planificación	2023		2024		INDICADORES DE ÉXITO			
INICICATIVA	III Trimestre	IV Trimestre	I Trimestre	II Trimestre	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITANTES
Promocionar las disciplinas y servicios impartidos					Satisfacción del cliente	Área Operativa	Humanos y material	Tiempo

Incentivar la promoción de boca a boca					Innovar el servicio	Área Comercial y Operativa	Humanos y material	Escasez de recursos
Gestionar la publicidad desde los rostros de los estudiantes					Crear fidelización del mercado	Área de Marketing	Humanos, material y Tecnología	Costos, disponibilidad y tiempo

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Tabla 45

Planificación por elemento del modelo de negocios basado en CANVAS (relaciones con el consumidor)

RELACIONES CON EL CONSUMIDOR	
I. Información general	
Perspectiva	Cliente
Eje estratégico	Relaciones con el consumidor
Responsable	Área Comercial / Marketing / Operativa
II. Objetivos	
Objetivo estratégico	Superar la expectativa de satisfacción del cliente sobre las lecciones

III. Actividades								
Planificación	2023		2024		INDICADORES DE ÉXITO			
INICICATIVA	III Trimestre	IV Trimestre	I Trimestre	II Trimestre	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITANTES
Diseñar un canal para el manejo de inconformidades					Conocer y corregir las falencias del servicio	Área de Servicio al Cliente	Humanos y material	Tiempo
Adoptar las sugerencias emitidas por el cliente					Mejorar el servicio	Área de Servicio al Cliente	Humanos y material	Poca información

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Tabla 46

Planificación por elemento del modelo de negocios basado en CANVAS (canales de distribución)

CANALES DE DISTRIBUCIÓN	
I. Información general	
Perspectiva	Cliente
Eje estratégico	canales de distribución
Responsable	Área de Marketing
II. Objetivos	
Objetivo estratégico	Estructurar la cobertura de ventas y servicio para generar conocimiento del cliente sobre los productos y servicios

III. Actividades								
Planificación	2023				INDICADORES DE ÉXITO			
INICICATIVA	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITANTES
Centrar la publicidad en la ubicación de actual de la escuela					Acaparar más mercado	Área de Marketing	Humanos y material	Costos y disponibilidad
Mejorar los medios por los cuales se puede dar a conocer el servicio					Generar publicidad	Área de Marketing	Humanos, material y tecnología	Costos

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Tabla 47

Planificación por elemento del modelo de negocios basado en CANVAS (flujo de ingresos)

FLUJO DE INGRESOS								
I. Información general								
Perspectiva	Financiera							
Eje estratégico	flujo de ingresos							
Responsable	Área Financiera / Comercial							
II. Objetivos								
Objetivo estratégico	Mantener la eficiencia financiera para generar rentabilidad empresarial							
III. Actividades								
Planificación	2023				INDICADORES DE ÉXITO			
INICICATIVA	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITANTES
Monitorear las necesidades de los estudiantes, de forma tal que se transformen en posibles ingresos					Tener la disponibilidad de equipo para venta inmediata	Área Comercial y Operativa	Humanos y material	Costos y tiempos de entrega
Mantener precios accesibles y competitivos para el mercado					Aumentar la cantidad de estudiantes que asisten regularmente	Área Comercial	Humanos y operativos	Precios de los competidores

					generando mayores ventas			
--	--	--	--	--	--------------------------	--	--	--

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Tabla 48

Planificación por elemento del modelo de negocios basado en CANVAS (clientes mercado meta)

CLIENTES (MERCADO META)								
I. Información general								
Perspectiva	Cliente							
Eje estratégico	clientes mercado meta							
Responsable	Área Comercial / Marketing							
II. Objetivos								
Objetivo estratégico	Incursionar en nuevos segmentos del mercado							
III. Actividades								
Planificación	2023				INDICADORES DE ÉXITO			
INICICATIVA	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITANTES
Incentivar alianzas con centros educativos					Crecimiento de la cartera de clientes	Área Comercial y Marketing	Humanos y material	Escasos contactos

Generar estrategias para captar nuevos segmentos del mercado					Ser competitivos en el mercado	Área Comercial y Marketing	Humanos y Material	Recursos
--	--	--	--	--	--------------------------------	----------------------------	--------------------	----------

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Estrategia genérica Escuela Danzan Ryu Kodenkan

5 Fuerzas de Porter

Figura 24

5 Fuerzas de Porter aplicadas a la Escuela Danzan Ryu Kodenkan



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Con base en el análisis citado, se tiene que las fuerzas generadoras de mayor impacto son las siguientes:

-Rivalidad entre empresas: tomando en cuenta que existen muchos centros de entrenamiento con diferentes horarios, tarifas y ubicaciones, se identifica como una fuerza que, si no se atiende, podría afectar a la escuela. Por este motivo, se pretende incentivar la convivencia con otras escuelas para así dar a conocer, ante otros estudiantes, la calidad, el ambiente y el dominio de las diferentes técnicas impartidas en la Escuela de Artes Marciales Dojo Danzan Ryu Kodenkan Costa Rica.

Adicionalmente, la publicidad que se plantea realizar, por los diferentes canales: redes sociales, vallas publicitarias y asistencia a torneos, es minimizar el impacto de estos factores:

-Amenazas sustitutas: en la actualidad, existen muchas escuelas o centros de entrenamiento que ofrecen alguna de las disciplinas impartidas por la Escuela de Artes Marciales Dojo Danzan Ryu Kodenkan Costa Rica. La variedad de precios y los horarios disponibles representan factores decisivos para los estudiantes, a la hora de escoger un centro de entrenamiento. Por otra parte, el acceso a la información brinda a los estudiantes la posibilidad de aprender en línea por un costo menor.

Ante ambos escenarios, la calidad de instructor, su experiencia, así como el ambiente en el que se desarrollan las lecciones son factores que conforman la ventaja competitiva en la cual se enfocará la publicidad.

Dado que el objetivo es darles a las redes sociales mayor cantidad de contenido personalizado que atraiga a nuevos estudiantes, a través de los entrenamientos y desarrollo de técnicas, se propone la compra de un trípode para celular o cámara con el propósito de grabar los entrenamientos, para luego seleccionar los que se incluirán en redes sociales.

Trípode



Nota: Perfil de Facebook Ofertas Bolaños, 2023

Tabla 49

Trípode para cámara o teléfono celular

Descripción	Costo
Trípode para cámara y celular	₡8,500.00

Nota: Perfil de Facebook Ofertas Bolaños, 2023

Estrategia de innovación y control financiero

Con base en los hallazgos obtenidos por las entrevistas, tanto con el administrador de Essential Workout, como con el instructor de la escuela, se determina que es necesaria la implementación de una herramienta que permita el control de ingresos, egresos tanto para los estudiantes como para la administración.

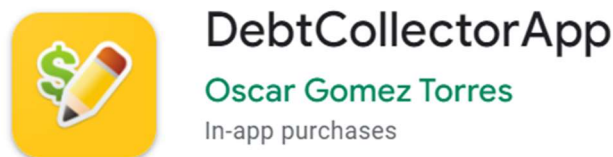
Aplicación DebtCollectorApp

El instructor implementó, durante el mes de julio, la utilización de la aplicación DebtCollector para que, por medio de esta, de manera fácil y rápida, se logre administrar la escuela, la información de los estudiantes, los cobros a los estudiantes, el envío de mensajes en diferentes plataformas de mensajería, sin dejar de lado las listas de quehacer o los recordatorios.

Imagen de la aplicación

Figura 25

Imagen de la aplicación



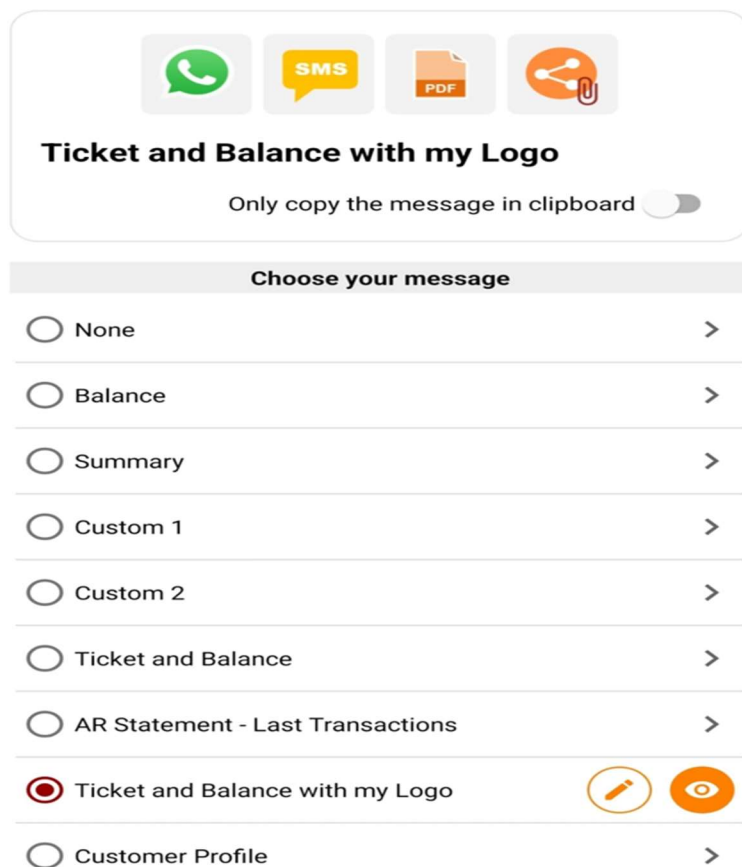
Nota: Appstore

DebtCollector es una aplicación gratuita disponible únicamente para dispositivos Android, lo cual no implica un obstáculo para la utilización en la escuela, ya que, tanto el instructor, como la administración utilizan dispositivos con ese sistema operativo.

Una de las principales ventajas de la aplicación es la posibilidad de brindar estados de cuenta en formato txt, imagen o pdf por medio de mensajería WhatsApp o correo electrónico, los cuales son utilizados por todos los estudiantes actuales. Por último, pero no menos importante, la aplicación permite realizar llamadas sin costo, por lo tanto, se podría utilizar este servicio para promover la asistencia y la gestión de cobros de manera más cálida.

Figura 26

Menú de la mensajería



Nota: Imagen proporcionada por el instructor

Figura 27

Balance según cada estudiante

Abraham DZR

Comprobante
Transacción SINPE Móvil

Documento: 5520516
Referencia: 202307061528200650505103
Cuenta origen: A/C CH 4901202001248137827
C/UBIENEC BUSTOS ABRAHAM PONSO
SINPE Móvil destino: LUIS FERNANDO SOTO
C/UBIENEC BUSTOS ABRAHAM PONSO
8913-5206

via debitado
en
por

Payment Agreed **CRC 0.00**

Schedule date **Aug 3, 2023**

Balance **CRC 0.00**

Call WhatsApp SmartShare Map Print Reschedule

Transactions

Jul 6, 2023	Cash Payment/Initial Balance	-19,800.00 CRC 0.00
Jul 6, 2023	Initial Balance	19,800.00 CRC 19,800.00

Nota: Imagen proporcionada por el instructor

Figura 28

Vista balance para cada estudiante



Customer : Abraham DZR
Current Balance : CRC 0.00

*** Ticket ***

Start Balance : **0.00**

Total Transactions : **0.00**

End Balance : **0.00**

Date	Concept	Amount
------	---------	--------

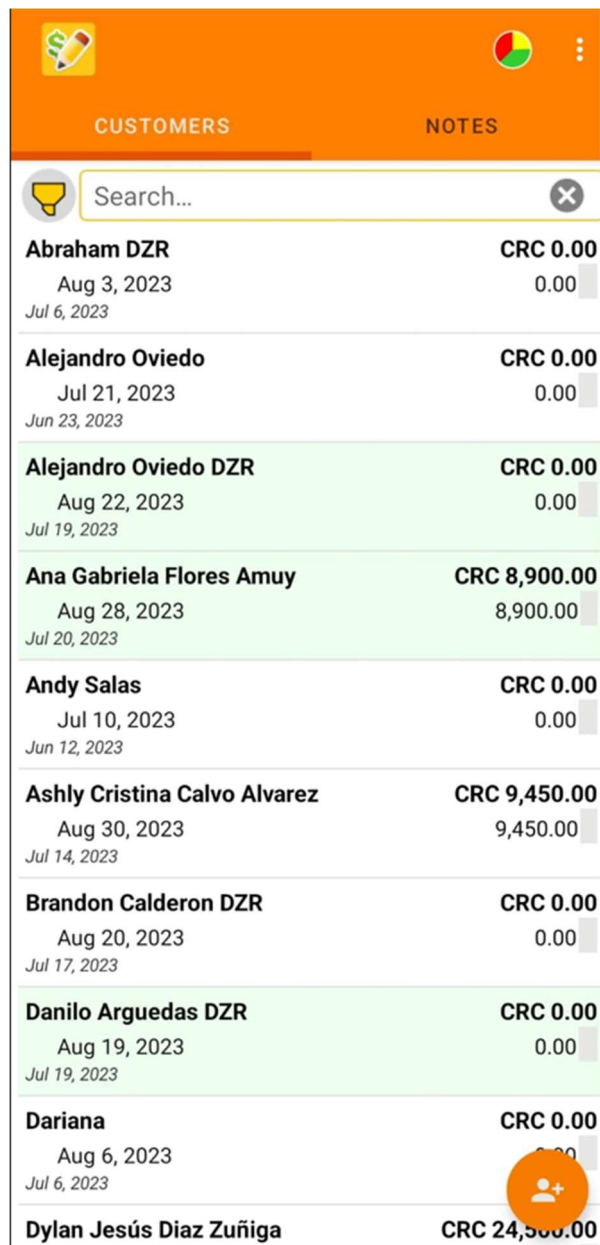
Dojo Danzan Ryu Kodenkan Costa Rica

Nota: Imagen proporcionada por el instructor

La aplicación permite utilizar los contactos que ya se encuentran en el dispositivo, brindando, en la pestaña de clientes, el monto por cancelar, la fecha cuando se debe cancelar, así como la cantidad de días de atraso en caso de que existan.

Figura 29

Pestaña de clientes



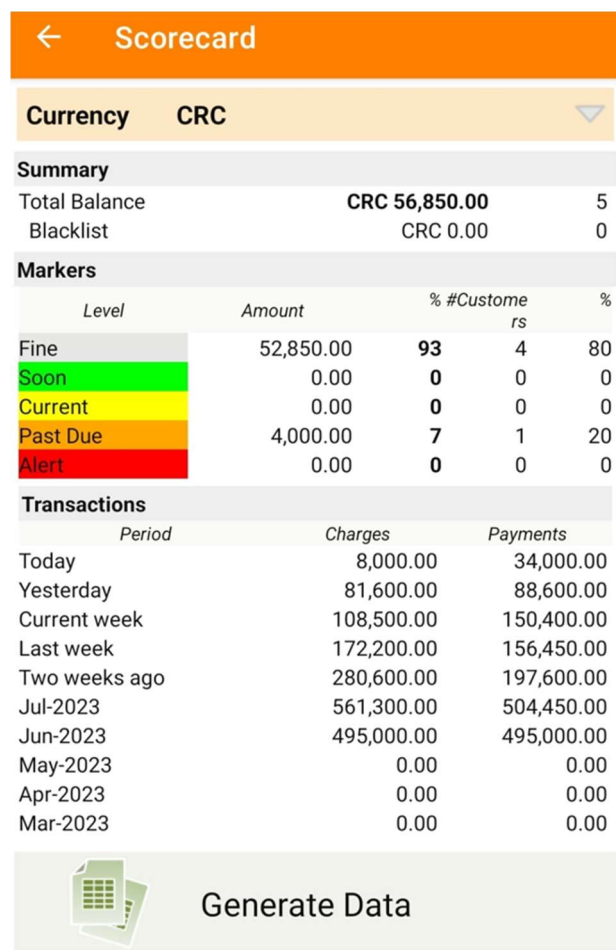
Customer Name	Amount	Due Date	Overdue Date
Abraham DZR	CRC 0.00	Aug 3, 2023	Jul 6, 2023
Alejandro Oviedo	CRC 0.00	Jul 21, 2023	Jun 23, 2023
Alejandro Oviedo DZR	CRC 0.00	Aug 22, 2023	Jul 19, 2023
Ana Gabriela Flores Amuy	CRC 8,900.00	Aug 28, 2023	Jul 20, 2023
Andy Salas	CRC 0.00	Jul 10, 2023	Jun 12, 2023
Ashly Cristina Calvo Alvarez	CRC 9,450.00	Aug 30, 2023	Jul 14, 2023
Brandon Calderon DZR	CRC 0.00	Aug 20, 2023	Jul 17, 2023
Danilo Arguedas DZR	CRC 0.00	Aug 19, 2023	Jul 19, 2023
Dariana	CRC 0.00	Aug 6, 2023	Jul 6, 2023
Dylan Jesús Diaz Zuñiga	CRC 24,500.00		

Nota: Imagen proporcionada por el instructor

DebtCollector cuenta con un cuadro de mando o scorecard donde se puede obtener el balance de los ingresos, tanto en versión completa, como en forma resumida. Segmenta los pagos que están al día, los próximos, los vencidos y, en rojo, los que están en alerta. Adicionalmente, cuenta con la opción de comparar la información de los meses anteriores, así como importar los datos a formato Excel.

Figura 30

Scorecard o cuadro de mando



Nota: Imagen proporcionada por el instructor

Estrategia defensiva

Cinturones con logo de la escuela

Al instructor, se le recomienda la personalización de los cinturones no solo con el nombre de la escuela en japonés, los cuales son utilizados en cada entrenamiento o torneo con uniforme, sino que también se incluya, en cada cinturón, el logo de la academia. Esto generaría publicidad a través de la curiosidad de los observadores.

El costo del cinturón está incluido dentro del monto cancelado por el estudiante para realizar el examen de cambio de cinturón. La etiqueta implementada actualmente no implica costos adicionales para la escuela dado que el costo de esta se incluye dentro de la compra del cinturón. Los cinturones son adquiridos en la tienda Kombat, la cual, además, distribuye los uniformes.

Figura 31

Cinturones disponibles



Nota: Imagen obtenida de la página de la tienda Combat, agosto 2022

La tienda Kombat de artículos deportivos supe las etiquetas y se estarían comprando 30 de estas. A continuación, se detallan los costos asociados:

Tabla 50

Etiqueta personalizada

Descripción	Costo
Cantidad etiquetas	30
Precio individual	¢130.00
Subtotal	¢3,900.00
Arte	¢2,500.00
Total	¢6,400.00

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Como parte del valor agregado, a cada cinturón, se le incluye el bordado del nombre de la academia en japonés, lo cual distingue a cada estudiante que utilice el cinturón. Este proceso se lleva a cabo previo a la presentación de la defensa del cinturón a continuación se detallan los costos correspondientes.

Figura 32

Cinturones personalizados



Nota: Imagen proporcionada por el instructor

Tabla 51

Costos bordado de cinturones

Descripción	Costo
Bordado	€3,500.00
Arte	€5,000.00
Total	€8,500.00

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Valla publicitaria en el portón del Gimnasio Essential Workout

Dada la infraestructura donde se encuentra ubicada la escuela, la cual se localiza frente a una calle principal de alto tránsito, cuyos portones están a la vista de los transeúntes aun cuando no se estén impartiendo lecciones, se contactó a una empresa que dispone de promociones para la impresión de vallas publicitarias con las medidas ajustadas al tamaño de los portones (135x60cm). De esta manera, se pretende gestionar la compra de 2 lonas: una que haga referencia a la escuela y otra al gimnasio con las diferentes disciplinas impartidas.

Tabla 52

Precio de las lonas

Descripción	Costo
Lonas	€10,000.00
Arte	€0.00
Total	€10,000.00

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Figura 33

Fachada actual



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Figura 34

Fachada propuesta



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Presupuesto del plan de mejora

Con base en las mejoras señaladas, el propósito es brindarle, a cada estudiante, un sentido de pertenencia y explotar la ventaja competitiva en forma continua, adaptándose a las necesidades de los estudiantes.

Tabla 53

Presupuesto del plan de mejora

Mejora	Costo
Trípode para cámara y celular (único)	₡8,500.00
Etiquetas (30)	₡6,400.00
Valla publicitaria	₡10,000.00
Bordado cinturón (costo por cinturón)	₡3,500.00
Arte cinturón (pago único)	₡5,000.00
Total	₡33,400.00

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Estudio de precios de la competencia

Se realiza el estudio de mercado de la competencia de la Escuela de Artes Marciales Dojo Danzan Ryu Kodenkan Costa Rica con el propósito de conocer el posicionamiento de los precios comparándolos con su principal competencia directa. Este análisis le permitirá, a la escuela, determinar si debe ajustar los precios de las mensualidades.

Tabla 54

Estudio de mercado

Establecimiento	Responsable	Disciplina	Horario	Frecuencia	Precio mensual
Essential Workout	Roberto Gonzalez	KickBoxing	2:00 p.m.	Sábado	₡20,000.00
	Harry Flores	Boxeo	7:30 p.m.	L-K-V	₡25,000.00
	Academia Jin Seon	Taekwondo	10:00 a.m.	L-J	₡24,000.00
			6:00 p.m.	M-J	
	7:00 p.m.	M-J			
Escuela de Artes	Judo - Jiujutsu	7:00 p.m.	3 veces por semana	₡27,000.00	

	Marciales Dojo Danzan Ryu Kodenkan CR	KarateKempo	8:30 p.m.	5 veces por semana	₡35,000.00
--	--	-------------	-----------	-----------------------	------------

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Es importante mencionar que, la Escuela dispone adicionalmente de un costo por clase de ₡4,000.00 lo que es funcional para los estudiantes cuyos trabajos y estudios no les permiten organizar la asistencia de forma mensual.

Información financiera

Gracias a la información brindada por el instructor de la escuela, se logró realizar el levantamiento de ingresos, costos y gastos, y la utilidad obtenida. A continuación, se evidencian los flujos de efectivo, desde 2022, hasta la fecha. Cabe mencionar que se encuentran en colones costarricenses.

Estado de resultados 2022

Para 2022, las finanzas de la escuela se manejaban por medio de un archivo Excel y no se le brindaba seguimiento a la asistencia de los alumnos. Asimismo, el contenido publicitario en las redes era casi nulo.

Tabla 55

Flujos para 2022

Mes	Aug-22	Sep-22	Oct-22	Nov-22	Dec-22	Total
Ingresos	290,000.00	257,000.00	213,000.00	191,000.00	302,000.00	1,253,000.00
Clase	20,000.00	68,000.00	16,000.00	48,000.00	12,000.00	164,000.00
Mes	180,000.00	189,000.00	197,000.00	143,000.00	170,000.00	879,000.00
Examen	90,000.00				120,000.00	210,000.00
Egresos	(105,000.00)	(118,000.00)	(95,000.00)	(87,000.00)	(150,500.00)	(555,500.00)
Clase	(10,000.00)	(34,000.00)	(8,000.00)	(24,000.00)	(6,000.00)	(82,000.00)
Mes	(80,000.00)	(84,000.00)	(87,000.00)	(63,000.00)	(75,000.00)	(389,000.00)
Examen	(15,000.00)				(15,000.00)	(30,000.00)
Anualidad					(54,500.00)	(54,500.00)
Total	185,000.00	139,000.00	118,000.00	104,000.00	151,500.00	697,500.00

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Es importante mencionar que la actividad de la escuela es un servicio por cuanto los ingresos están vinculados con la cantidad de alumnos que asistan a clases durante el mes. Por ende, los egresos dependen también de la asistencia. Cabe destacar que el único egreso fijo es el monto de anualidad que se cancela a la AJI (American Jiujiutsu Institute).

Estado de resultados 2023

Tabla 56

Flujos para 2023

Mes	Ene-23	Feb-23	Mar-23	Abr-23	May-23	Jun-23	Jul-23	Ago-23	Sep-23	Oct-23	Proyección 40%	
											Nov-23	Dic-23
Ingresos	240,000.00	253,000.00	229,000.00	205,000.00	290,000.00	325,000.00	362,900.00	1,183,000.00	502,600.00	703,640.00	985,096.00	1,589,134.40
Clase	24,000.00	12,000.00	59,000.00	8,000.00	12,000.00	28,000.00	16,000.00	44,000.00	61,600.00	86,240.00	120,736.00	169,030.40
Mes	216,000.00	241,000.00	170,000.00	197,000.00	278,000.00	297,000.00	256,900.00	315,000.00	441,000.00	617,400.00	864,360.00	1,210,104.00
Examen							90,000.00	150,000.00	-	-	-	210,000.00
Juego								578,000.00	-	-	-	-
Bucal								96,000.00	-	-	-	-
Egresos	(108,000.00)	(113,000.00)	(103,000.00)	(91,000.00)	(129,000.00)	(146,000.00)	(121,900.00)	(533,100.00)	(746,340.00)	(1,044,876.00)	(1,462,826.40)	(2,047,956.96)
Clase	(12,000.00)	(6,000.00)	(28,000.00)	(4,000.00)	(6,000.00)	(14,000.00)	(8,000.00)	(22,000.00)	(30,800.00)	(43,120.00)	(60,368.00)	(84,515.20)
Mes	(96,000.00)	(107,000.00)	(75,000.00)	(87,000.00)	(123,000.00)	(132,000.00)	(113,900.00)	(120,000.00)	(120,000.00)	(168,000.00)	(235,200.00)	(329,280.00)
Examen								(22,500.00)	-	-	-	-
Juego								(356,600.00)	-	-	-	-
Bucal								(12,000.00)	-	-	-	-
Total	132,000.00	140,000.00	126,000.00	114,000.00	161,000.00	179,000.00	241,000.00	769,900.00	108,060.00	151,284.00	211,797.60	716,516.64

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

En lo que respecta al 2023, se determina un incremento de un 36% en los ingresos, lo cual es a raíz de la implementación de las recomendaciones obtenidas durante esta investigación.

De la misma forma, se logra que la población estudiantil pase de cancelar la asistencia diaria a la mensualidad. Debido a esto, se justifican los ingresos adicionales, como las facilidades en la venta de equipo necesario para los entrenamientos.

Como se puede apreciar, al aplicar el plan de negocio con todos sus componentes, se logra obtener beneficios tangibles como los siguientes:

Incremento de estudiantes que matriculan en forma mensual, lo cual conlleva a incremento en las utilidades, tanto del instructor de la escuela, como de la administración.

Si bien es cierto, los estudiantes que ingresan tienden a permanecer en la escuela hasta alcanzar un nivel medio de conocimiento, llegado a este punto, los intereses cambian, no siendo tan prioritaria la escuela. Ante los constantes cambios de estudiantes, se ha mantenido una cantidad mínima de estudiantes asistentes a las lecciones. Gracias a la implementación de acciones

diferentes, se ha notado un incremento de nuevos estudiantes para la academia, incrementando la cantidad de personas que conocen las disciplinas impartidas.

Por otra parte, se obtienen beneficios intangibles como los siguientes:

Incremento en la satisfacción de los estudiantes al punto de aumentar la cantidad que asiste por semana a la escuela.

Aumento en la autoconfianza de las personas al brindarles herramientas ante una situación de peligro, las cuales se ven perfeccionadas ante el entramiento constante y el desarrollo consciente e inconsciente de las técnicas.

La continua atención de las redes sociales de la escuela la ha llevado a un nivel intermedio de madurez en el campo publicitario de una pequeña empresa, la cual podría ser sostenible o aumentar según la atención que se les brinde a los planes recomendados.

El plan es sostenible por medio de la constante atención a las fuentes de información, por ejemplo, las encuestas de satisfacción de los estudiantes, las publicaciones en redes sociales, las dinámicas para las mensualidades y la participación en los torneos, los cuales son aspectos que brindan un sentido de pertenencia y calidad asociados con la imagen de la escuela. Todos estos factores se adaptan a las necesidades del entorno no atendido anteriormente.

Proyección de crecimiento para 2024

Tomando en cuenta el crecimiento mostrado en el último semestre de 2023, gracias a la implementación de las estrategias y tácticas descritas anteriormente, se estableció un crecimiento mensual del 6.67% para completar el 40% semestral establecido con esta investigación. Sin embargo, esto no se limitará a las acciones por llevar a cabo, tanto en el campo publicitario, como en el promocional, los cuales lograron impactar, en forma positiva, la asistencia de los estudiantes en la escuela.

A partir del control de ingresos implementado mediante la herramienta DebtCollector, de manera conjunta, el instructor y la administración desarrollarán estrategias para atraer alumnos a la escuela, atendiendo así, en forma clara, ordenada, eficaz y eficiente, las finanzas de la escuela, así como del centro de entrenamiento.

Con la investigación realizada, se demostró el potencial de la escuela dentro del mercado, resaltando no solo la calidad del instructor y su enseñanza, sino que materializa escenarios posibles con atractivos índices de rentabilidad al implementar las estrategias sugeridas en este proyecto de tesis.

Tabla 57

Plan de crecimiento proyectado 2024

Mes	Incremento Mensual											
	Ene-24	Feb-24	Mar-24	Abr-24	May-24	Jun-24	Jul-24	Ago-24	Sep-24	Oct-24	Nov-24	Dic-24
Ingresos	1,471,122.66	1,569,246.55	1,673,915.29	1,785,565.44	1,904,662.66	2,031,703.65	2,995,218.29	2,311,771.75	2,465,966.92	2,630,446.92	2,805,897.73	3,911,051.11
Clase	180,304.73	192,331.05	205,159.53	218,843.68	233,440.55	249,011.03	265,620.07	283,336.93	302,235.50	322,394.61	343,898.33	366,836.35
Mes	1,290,817.94	1,376,915.49	1,468,755.76	1,566,721.77	1,671,222.11	1,782,692.62	1,901,598.22	2,028,434.82	2,163,731.42	2,308,052.31	2,461,999.40	2,626,214.76
Examen							210,000.00					300,000.00
Juego							578,000.00					578,000.00
Bucal							40,000.00					40,000.00
Egresos	(425,638.30)	(454,028.38)	(484,312.07)	(516,615.69)	(551,073.95)	(587,830.59)	(1,013,138.89)	(668,862.38)	(713,475.50)	(761,064.32)	(811,827.31)	(1,252,076.19)
Clase	(118,321.28)	(126,213.31)	(134,631.74)	(143,611.67)	(153,190.57)	(163,408.38)	(174,307.72)	(185,934.05)	(198,335.85)	(211,564.85)	(225,676.23)	(240,728.83)
Mes	(307,317.02)	(327,815.07)	(349,680.33)	(373,004.01)	(397,883.38)	(424,422.20)	(452,731.16)	(482,928.33)	(515,139.65)	(549,499.47)	(586,151.08)	(625,247.36)
Examen							(22,500.00)					(22,500.00)
Juego							(356,600.00)					(356,600.00)
Bucal							(7,000.00)					(7,000.00)
Total	1,896,760.97	2,023,274.93	2,158,227.36	2,302,181.13	2,455,736.61	2,619,534.24	4,008,357.17	2,980,634.13	3,179,442.42	3,391,511.23	3,617,725.03	5,163,127.29

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bóveda, J., Oviedo, A. y Yakusik, A. (2015). Guía práctica para la elaboración de un plan de negocio. *Agencia de Cooperación Internacional del Japón, Paraguay*. https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gkeatt/info_11_03.pdf
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica* (pp. 001-344). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Domínguez Bocanegra, G. (2019). Cómo entender y elaborar un plan de negocios sin ser especialista. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. México.
- Fischer de la Vega, L. E. y Espejo Callado, J. (2021). *Mercadotecnia* (4a. ed. --.). México D.F.: Mc Graw-Hill.
- Funakoshi, G. (2006). Karate Jutsu: las enseñanzas originales del gran maestro Funakoshi. Editorial HISPANO EUROPEA.
- Guibert Plana, G., Frómeta Moreira, N. y Muchuli Semanat, O. F. (2020). Alternativa didáctica para la sistematización de las habilidades de luxación en los combates del Jiu-Jitsu. Methodological alternative for the systematization of the dislocation skill in Jiu-Jitsu combats. *Arrancada*, 20(36), 131-143.
- Hernández, M. A., Cartín García, S., López Abejón, N. y Rodríguez Zazo, M. (2010). Estudio de encuestas. *Estudio de Encuestas*, 100.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014) *Metodología de la investigación*. Sexta edición. México. Mc Graw Hill Educación (2014)
- Hernández Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.
- INEC (2020). Cantidad de microempresas de los hogares aumentó 23,6% respecto al 2020.
- Jardiel, E. G. (2015). *Manual práctico para escribir una tesis*. Editorial Verbum.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios*. 7ma edición.
- González Millán, J. J. y Rodríguez Díaz, M. T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos.
- Jardiel, E. G. (2015). *Manual práctico para escribir una tesis*. Editorial Verbum.

- Kerpen, D. (2020). *Me gusta: redes sociales, cómo encantar a tus clientes y crear una marca atractiva para las redes sociales* (3a. ed.). McGraw-Hill España. <https://elibro.net/es/lc/bibliouia/titulos/189589>
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing, Conceptos esenciales*. Naucalpan de Juárez, México. Editorial Pearson Educación.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Traducción: Mónica Gabriela Martínez Gay. 14ª edición. Naucalpan de Juárez, México. Editorial Pearson Educación
- Kotler, P., Armstrong, G., Gay, M. y Cantú, R. (2017). *Fundamentos de marketing*.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. 12ª edición. Naucalpan de Juárez, México. Editorial Pearson Educación
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Universitat Jaume I. Servei de Comunicació Publicacions. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/51743>
- Palacios Marqués, D., Rey Martí, A. y Orero Blat, M. (2021). *Un enfoque práctico del marketing estratégico, operativo y digital*. Editorial Universitat Politècnica de València.
- Paniagua, F. y Rodés, A. (2022). *Marketing Digital*. 2ª edición. Sierra Guadarrama, España. Editorial Paraninfo
- Pérez Aguilera, F. (2017). Marketing y plan de negocio de la microempresa. CEP, S. L
- Rendón Macías, M. E., Villasís Keeve, M. Á. y Miranda-Novales, M. G. (2016). Estadística descriptiva. *Revista Alergia México*, 63(4), 397-407.
- Ríos, M. E., Hernández, M. y Hernández, L. (2021). Precio en mercadotecnia: una revisión bibliográfica desde la percepción en Latinoamérica. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 10(29), 44-64.
- Ruiz Barroeta, M. (2020). ¿Qué es análisis CAME, estrategia de negocio? <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-came/>
- Ruiz Barroeta, M. (2020). Análisis PESTEL: ¿Qué es y para qué sirve? Ejemplo. <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>
- Sepúlveda, C. (1995). *Diccionario de términos económicos*. 11ª edición. Santiago, Chile. Editorial Universitaria
- Yiannakis, L. (2011). Una taxonomía de los principios utilizados en las técnicas de proyección de judo. *Revista de Artes Marciales Asiáticas*, 6(2).

APÉNDICE A: PREGUNTAS A LOS ESTUDIANTES

La siguiente encuesta forma parte de la propuesta del plan de negocio para la Escuela de Artes Marciales Dojo Danzan Ryu Kodenkan Costa Rica. Por tanto, la información obtenida será utilizada solo para estos fines y es estrictamente confidencial. De antemano, se te agradece tu tiempo.

1. Género

Masculino

Femenino

2. Edad

Menos de 19

Entre 20 años y 34 años

Entre 35 y 45 años

Más de 45 años

3. Tiempo de practicar en la escuela

Menos de 1 año

Menos de 2 años

Menos de 5 años

Menos de 5 años

4. Lugar de residencia

Alajuela

Heredia

Cartago

San José

Puntarenas

Limón

Guanacaste

5. Experiencia en la academia

Excelente

Muy buena

Regular

Mala

Otra

6. ¿Cómo supo de la escuela?

Boca a boca
Vecino del lugar
Redes sociales
Torneos
Otra

7. Frecuencia de asistencia

Diaria
Semanal
Mensual

8. ¿Conoce sobre los cursos personalizados que brinda la academia?

Sí
No
Otros

9. Disciplina preferida

Judo
Jiu-jitsu
Karate kempo
Defensa personal
MMA

10. ¿Recomendaría la escuela?

Sí
No

11. ¿Qué le gustaría encontrar en redes sociales?

Técnicas
Entrenamientos
Ofertas de equipos
Ofertas de mensualidades

12. ¿Cómo considera los precios de la academia?

Excelentes
Muy buenos
Regulares
Caros
Otra

13. ¿Qué mejoraría de la escuela?

Los precios
Los horarios
Los temas desarrollados
La ubicación

14. Motivos por los que no asiste a clases

Trabajo
Familia
Estudios
Motivos económicos

15. ¿Le gustaría obtener información adicional sobre la escuela y los servicios disponibles?

Sí
No

16. En caso afirmativo, indique el medio:

Mensaje de texto
Correo
WhatsApp/Telegram
Redes sociales

17. ¿Considera importante y funcional que se implemente alguna herramienta bajo la cual se le recuerden los pagos, promociones, torneos y otros?

Sí
No

18. ¿Tiene conocimiento acerca de las promociones existentes?

Sí
No

19. Fortalezas de la academia

20. Oportunidades de mejora

APÉNDICE B: ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS ADMINISTRADORES

Por medio de este formulario, se busca conocer la perspectiva interna de la escuela. De antemano, se te agradece el tiempo que le dediques a este formulario.

1. ¿Cuál es tu nombre?
2. ¿Cuál es tu puesto?
3. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en Essential Workout?
4. ¿Cuál es el manejo para las críticas?
5. ¿Cuál canal utiliza tu empresa para hacer llegar cualquier tipo de información al cliente?
 - Mensaje de texto
 - Correo electrónico
 - WhatsApp
 - Redes sociales
6. ¿Cuál tipo de información envía tu empresa?
 - Informativas
 - Publicitarias
 - Cobros
 - Ventas
 - Promociones
 - Ninguna
7. ¿Consideras que los medios electrónicos son efectivos?
 - Sí
 - No
 - Si la respuesta es "No", detalla el motivo.
8. ¿Consideras que los medios electrónicos facilitan y agilizan la operativa?
 - Sí
 - No
9. ¿Cuál consideras que es la información enviada más efectiva de tu empresa?
 - Informativas
 - Publicitarias
 - Notificaciones
 - Cobros
 - Ventas
 - Promociones
 - Ninguna
 - Otras.
10. ¿Cuál consideras que es el canal más efectivo de tu empresa?
 - Correo electrónico
 - WhatsApp
 - Redes sociales
11. ¿Cuál consideras que debería ser la misión de la academia?
12. ¿Cuál consideras que debería ser la visión de la academia?

13. ¿Cuál consideras que es su valor agregado con respecto a otras escuelas?
14. ¿Cuáles oportunidades de mejora tienes mapeadas?
15. ¿Qué opinas acerca de utilizar material de apoyo como refuerzo del conocimiento para los estudiantes?
16. ¿Cuál sería el nicho de mercado al que deseas entrar?
17. ¿Tienes identificad la preferencia de los estudiantes?
18. ¿Cuál es tu visión a corto y mediano plazo para la escuela?
19. ¿Cuáles desafíos enfrentan las escuelas en pro de formar individuos disciplinados?
20. ¿Qué reto presenta la escuela a corto plazo?
21. ¿Cuál porcentaje de las ganancias se destina para el mantenimiento de las instalaciones?
22. ¿Cuál porcentaje de las ganancias se destina para nuevos equipos?

APÉNDICE C: ENTREVISTAS REALIZADAS A NUEVOS CLIENTES

Por medio de este formulario, se busca conocer la perspectiva de los posibles nuevos clientes. De antemano, se te agradece el tiempo que le dediques a este formulario.

1. ¿Dónde conociste de la academia?
2. ¿Cuál es tu objetivo?
3. ¿Cuál es el presupuesto por invertir?
4. ¿Cuáles son tus expectativas de la academia?
5. ¿Has tenido experiencia en otras academias?
6. ¿Cuál es tu mayor fortaleza asociada a la academia?
7. ¿Cuáles son tus criterios a la hora de escoger una academia?
8. ¿Cuál criterio es más importante para ti:
Calidad
Precio
Servicio
9. ¿Qué podría ocurrir para que abandones la escuela?
10. ¿Cuál ha sido tu experiencia en otros centros de acondicionamiento físico?
11. ¿Cuál sería tu mayor temor o preocupación sobre la academia?
12. ¿Cuál es el medio que más usas para enterarte de nuestras promociones?
13. ¿Consideras que la academia podría satisfacer tus necesidades?