

# TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**TEMA: PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING  
ESCUELA DE ARTES MARCIALES “DANIEL  
DÍAZ DOJO”**

**Licenciatura en Comercialización**

Autor: Jorge Adrián Cebreiro **MKT 784**

**Comisión evaluadora: Andrea Varas – Aldo Merlino**

2007

## INDICE DE CONTENIDOS

Introducción	1
Objetivos del T.F.G	3

### **Marco metodológico**

## **ETAPA 1: EVALUACIÓN DEL NEGOCIO**

### **I- Contexto Interno**

Misión	9
Visión	9
Filosofía y descripción de la institución	10
Organigrama de la escuela	11
Conocimientos y atributos del servicio	13
Fijación de precios	19
Distribución	22
Comunicación/promoción	23
Descripción del mercado meta	23
Análisis de ventas	26
Medición y pronóstico de la demanda	31

### **II. Contexto Externo**

Análisis del contexto	40
Análisis de la competencia	46
Análisis de escenarios	48
Análisis del sector	52

## **ETAPA 2: DIAGNOSTICO Y PLAN DE MARKETING**

<b>III- ANALISIS F.O.D.A</b>	<b>70</b>
Diagnóstico	76

Objetivos de ventas y de marketing 78

Estrategias de marketing 79

Programas de acción 81

## BIBLIOGRAFÍA

**IV- ANEXOS 1, 2 ,3, 4 87**

## **INDICE DE GRAFICOS, CUADROS Y TABLAS**

Gráfico 1: Organigrama de la escuela Daniel Díaz Dojo 12

Tabla 1: Cantidad máxima de alumnos por año (de 1997 a 2007)Daniel Díaz Dojo 16

Gráfico 2: Ciclo de vida de la enseñanza de karate do en Daniel Díaz Dojo 17

Gráfico 3: Matriz importancia - desempeño 19

Gráfico 4: Ciclos de la demanda (2006-2007) en Daniel Díaz Dojo 21

Tabla 2: Segmento niños/as 25

Tabla 3: Segmento adolescentes/adultos	25
Tabla 4: Análisis comparativo de ventas	28
Tabla 5: Evolución de los segmentos atendidos por la escuela	28
Tabla 6: Ventas mensuales en \$ (enero 2006 a marzo 2007)	29
Gráfico 5: Tendencia de ventas	30
Tabla 7: Pronóstico de ventas	31
Tabla 8: Cantidad de alumnos por escuela	32
Tabla 9: Participación de mercado de las 10 escuelas principales	36
Tabla 10: Comportamiento de la demanda (2006 a 2007) en Daniel Díaz Dojo	37
Tabla 11: Pronóstico de la demanda	38
Gráfico 6: Tendencia de la demanda	39
Cuadro 1: Sedentarismo en relación a la edad	42
Gráfico 7: Tendencia de delitos denunciados en Argentina	43
Gráfico 8: Comparación entre victimización y sensación de inseguridad	44
Cuadro 2: Análisis comparativo entre competidores	47
Tabla 12: Escenario optimista	50
Tabla 13: Escenario intermedio	50
Tabla 14: Escenario pesimista	51
Cuadro 3: Análisis de fuerzas competitivas de Porter	53
Cuadro 4: Ponderación de barreras de entrada	58
Cuadro 5: Ponderación de barreras de salida	60
Cuadro 6: Atractividad del sector	62
Tabla 15: Evolución del mercado de artes marciales	63
Tabla 16: Evolución del segmento niños.	68
Gráfico 9: Participación de mercado de la escuela en el segmento niños.	69
Cuadro 7: Análisis F.O.D.A	71
Cuadro 8: Balance de fuerzas	75
Cuadro 9: Plan de marketing	82

## INTRODUCCIÓN

Según Keegan (1995), el concepto de marketing ha experimentado una gran evolución durante las últimas tres décadas.

En un principio, el concepto original se enfocó sobre el producto, tratando de hacer un producto mejor basándose en valores internos, buscando el beneficio mediante la venta (persuadiendo al cliente potencial para que compre).

Alrededor de 1960, surge un nuevo concepto del marketing, centrándose en el cliente, buscando el beneficio a través del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción).

Hacia 1990, se empezó a evolucionar hacia el concepto estratégico del marketing, cambiando el enfoque desde el cliente o producto hacia el cliente en el contexto más amplio (considerando los aspectos económicos, gubernamentales, sociales, culturales, la competencia).

A raíz de esta evolución, hoy en día se torna de suma importancia la planificación estratégica, a través del plan de marketing.

El plan de marketing “es la estructura que guía el proceso de mercadotecnia, que consiste en determinar el mercado meta del producto o servicio, detallando sus necesidades y deseos, y en satisfacerlos de mejor forma que la competencia” (Hiebing-Cooper; 1992: 1)

El presente trabajo final de grado (T.F.G) tiene como fin la realización de un Proyecto de Aplicación Profesional (P.A.P), que constará del desarrollo y la aplicación de un plan de marketing en la escuela de artes marciales “**DANIEL DÍAZ DOJO**” (ubicada en Catamarca 66, centro de la ciudad de Córdoba), la cual está hace 27 años en el mercado; la misma cuenta con diversas actividades tales como: Karate-Do, Aikido, Capoeira y Brazilian Jiu Jitsu.

Definiendo a las artes marciales, se puede decir que son sistemas de combate sin armas (con mano vacía) que cumplen con el propósito de ser un medio de repeler con las “armas” naturales del cuerpo cualquier agresión que se le presente al hombre y/o mujer de nuestros tiempos, cuando la “autoridad” que asume la obligación de cuidarlos, se encuentra ausente o no existe en el preciso instante de una agresión.

El innato espíritu de superación y perfeccionamiento del ser humano, llevó al mismo a idear diversos sistemas de combate que fueron evolucionando y fusionándose hasta lograr el amplio espectro de artes marciales que vemos en la actualidad, dentro de las cuales podemos considerar dos grupos principales. Están las de **contacto moderado** como son el karate-do, kung fu, aikido, tae kwon do, capoeira entre otras, y las de **contacto pleno** como son el full contact, kick boxing, boxeo, vale todo, etc.

El plan, el cual tendrá una duración de un año, estará enfocado específicamente en el Karate-Do, para lograr alcanzar el máximo crecimiento de la escuela en esta especialidad, por ser la principal dentro del instituto.

Este T.F.G estará formado por una parte de indagación y análisis, en la cual se investigarán los factores externos e internos de la institución y las opiniones acerca de las artes marciales y la escuela Daniel Díaz Dojo, tanto de los alumnos actuales (practicantes) como de los no practicantes; y por otro lado, por una parte de elaboración/aplicación, en la cual se desarrollará un plan de marketing (P.A.P), estableciendo las acciones que deberán llevarse a cabo para lograr los objetivos planteados, en función del análisis realizado con anterioridad.

Primero se realizará un análisis interno y externo de la situación actual de la escuela, a partir del cual se podrá hacer un diagnóstico, que junto con los objetivos generales de la misma, permitirá establecer los objetivos de venta y de marketing, las estrategias, los programas de acción y los recursos necesarios para llevar a cabo el plan.

La escuela por su parte plantea como objetivos generales, tener un lugar de práctica propio y crecer como escuela de karate.

A continuación se plantean los objetivos de este trabajo:

#### OBJETIVOS GENERALES

- Desarrollar e implementar un plan de marketing, con el fin de fidelizar a los alumnos actuales y captar alumnos potenciales de la escuela de artes marciales Daniel Díaz Dojo.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el contexto interno y externo de la escuela Daniel Díaz Dojo.
- Indagar sobre la opinión respecto de las artes marciales de los alumnos actuales de la escuela Daniel Díaz Dojo.
- Averiguar los motivos que llevaron a los alumnos actuales de la escuela Daniel Díaz Dojo a practicar karate do.
- Conocer las características personales de los practicantes actuales de la escuela Daniel Díaz Dojo.
- Conocer opinión y grado de satisfacción de los alumnos actuales respecto de la escuela Daniel Díaz Dojo.
- Indagar sobre los hábitos respecto de la actividad física de los no practicantes de artes marciales.
- Conocer la opinión de los no practicantes sobre las artes marciales en general.
- Indagar sobre los motivos que pueden impulsar a los no practicantes, a inscribirse en una escuela de artes marciales.
- Investigar conocimientos de los no practicantes sobre escuelas de artes marciales y motivos que tendrían en cuenta para elegir una.

[pic]

En esta sección se mencionarán los diversos procedimientos, técnicas e instrumentos utilizados para llevar a cabo la etapa de investigación e indagación del presente P.A.P

La investigación llevada a cabo en la etapa de indagación, tiene como objetivo:

- A) Conocer el comportamiento e influencia en el funcionamiento de la escuela Daniel Díaz Dojo, de las diversas variables y aspectos, que se encuentran tanto en el ambiente externo como interno de la misma.
- B) Identificar los principales competidores y entender su funcionamiento.
- C) Indagar sobre los conocimientos y opiniones tanto sobre las artes marciales como sobre las escuelas de artes marciales (de la ciudad de Córdoba), de los practicantes actuales de Daniel Díaz Dojo y de los no practicantes.

Breve conceptualización de los tipos, fuentes y técnicas de investigación aplicadas en el T.F.G:

En el presente trabajo se han utilizado los siguientes tipos de investigación:

- > Tipo exploratorio, “el cual se conduce para aclarar la naturaleza de los problemas ambiguos” (Zikmund; 1998: 51)
- > Tipo descriptivo, “el cual consiste en describir las características de una población” (Zikmund; 1998: 51).

A su vez, se sustenta en dos tipos de fuentes de información:

- > Primarias, que según Taylor y Bogdan (2000) son aquellas obtenidas directamente de la realidad institucional a través de diversas técnicas de recolección de datos tales como entrevistas, observación no participante, y grupos de enfoque.
- > Secundarias, que según Taylor y Bogdan (2000) son aquellas obtenidas de diferentes fuentes bibliográficas y documentos, externos e internos a la institución.

Las técnicas de investigación utilizadas fueron:

- > Análisis de datos secundarios, “método económico y rápido de obtener información a través de bibliotecas, Internet, diarios, revistas, etc.” (Zikmund; 1998: 130)
- > Grupo de enfoque, “es una entrevista libre y no estructurada que se realiza a un pequeño grupo de personas” (Zikmund; 1998: 133)
- > Entrevista a profundidad, “es una entrevista amplia y relativamente poco estructurada en la que el entrevistador formula muchas preguntas y busca respuestas más profundas” (Zikmund; 1998: 144)
- > Observación, “proceso sistemático de registro de los patrones de comportamiento de las personas, objetos y sucesos sin cuestionarlos ni comunicarse con ellos” (Zikmund; 1998: 250)
- > Encuesta, “método de recopilación de datos primarios en el que la información se reúne al comunicarse con una muestra representativa de personas” (Zikmund; 1998: 192)

Por último los tipos de muestreo utilizados fueron:

- > Muestreo no probabilístico por conveniencia, “procedimiento de muestreo en el que se obtienen aquellas personas o unidades cuya disponibilidad es más conveniente” (Zikmund; 1998: 424).

Zikmund (1998), establece que es no probabilístico ya que se desconoce la probabilidad de que cualquier miembro particular de la población sea elegido y no existen técnicas estadísticas apropiadas para medir el error de muestreo aleatorio, motivo por el cual es estadísticamente inapropiado proyectar los datos más allá de la muestra.

- > Muestreo no probabilístico por bola de nieve, “procedimiento de muestreo en el cual los

entrevistados iniciales brindan información para obtener entrevistados adicionales” (Zikmund; 1998: 426)

A continuación se planteará el tipo de investigación, la técnica, el instrumento, la población, la muestra y tipo de muestreo que se utilizaron en cada uno de los puntos a investigar, mencionados anteriormente.

A) Para conocer el comportamiento e influencia en el funcionamiento de la escuela Daniel Díaz Dojo, de las diversas variables y aspectos, que se encuentran tanto en el ambiente externo como interno de la misma: se llevó a cabo una investigación exploratoria basada en datos secundarios, utilizando la técnica de análisis de datos secundarios y valiéndose de Internet, libros, diario y los datos brindados por el director de la institución, como instrumentos.

Se considera como población, a las variables seleccionadas en función de la influencia que pueden llegar a tener sobre la enseñanza de las artes marciales, las cuales son:

- Factores socioculturales (hábitos sobre la actividad física; inseguridad en el país)
- Factores económicos
- Factores políticos

B) Para identificar los principales competidores y entender su funcionamiento, se realizó una investigación exploratoria basada en datos primarios, con la técnica de observación discreta visible, utilizando como instrumento el cuaderno de notas, donde se plasmó toda la información relevante para este proyecto.

La población está formada por todas las escuelas de artes marciales de la ciudad de Córdoba.

La muestra está constituida por aquellas escuelas que se encuentran en el centro y barrios aledaños de la ciudad de Córdoba (consideradas competidoras directas de la escuela Daniel Díaz Dojo).

Tipo de muestreo: no probabilístico por conveniencia

C) Para indagar sobre los conocimientos y opiniones tanto sobre las artes marciales como sobre las escuelas de artes marciales (de la ciudad de Córdoba), de los practicantes actuales de Daniel Díaz Dojo y de los no practicantes se tomaron en consideración 4 segmentos diferentes:

- 1- Practicantes de karate do actuales de la escuela Daniel Díaz Dojo con edad de 14 años en adelante.
- 2- Padres de niños (6 a 13 años), que llevan actualmente a sus hijos/as a practicar karate do a la escuela Daniel Díaz Dojo.
- 3- No practicantes de artes marciales con edad de 14 años en adelante.
- 4- Padres de niños (6 a 13 años) que no llevan a sus hijos/as a practicar artes marciales.

1- Para investigar el primer segmento se llevó adelante:

Tipo de investigación: exploratoria

Técnica: grupo de enfoque.

Instrumento: guía de pautas (Anexo 1)

Población: practicantes de karate do actuales de la escuela Daniel Díaz Dojo con edad de 14 años en adelante.

Muestra: 7 casos.

Tipo de muestreo: no probabilístico por conveniencia.

1.1- Luego se realizó con este mismo segmento:

Tipo de investigación: descriptiva.

Técnica: encuesta.

Instrumento: cuestionario (Anexo 2)

Población: practicantes de karate do actuales de la escuela Daniel Díaz Dojo con edad de 14 años en adelante.

Muestra: 33 casos.

Tipo de muestreo: no probabilístico por conveniencia.

2- Para investigar el segundo segmento se llevó a cabo:

Tipo de investigación: exploratoria

Técnica: grupo de enfoque.

Instrumento: guía de pautas (Anexo 1)

Población: padres de niños (6 a 13 años), que llevan actualmente a sus hijos/as a practicar karate do a la escuela Daniel Díaz Dojo.

Muestra: 7 casos.

Tipo de muestreo: no probabilístico por conveniencia.

3- Para investigar el tercer segmento se realizó:

Tipo de investigación: exploratoria

Técnica: entrevistas a profundidad.

Instrumento: guía de pautas (Anexo 3)

Población: no practicantes de artes marciales con edad de 14 años en adelante.

Muestra: 5 casos.

Tipo de muestreo: no probabilístico por bola de nieve.

4- Para investigar el cuarto segmento se realizó:

Tipo de investigación: exploratoria

Técnica: entrevistas a profundidad.

Instrumento: guía de pautas (Anexo 3)

Población: padres de niños (6 a 13 años) que no llevan a sus hijos/as a practicar artes marciales.

Muestra: 5 casos.

Tipo de muestreo: no probabilístico por bola de nieve.



**I**

**ONTEXTO**

**INTERNO**

## CONTEXTO INTERNO

### MISION

Teniendo en cuenta que, “la misión se centra en las necesidades del cliente que hay que satisfacer y en las funciones que deben llevarse a cabo para satisfacer dichas necesidades” (Walker, Boyd, Mullins y Larreche; 2004: 42), la misión de la escuela (planteada por la misma) se define de la siguiente manera:

Esta escuela tiene como misión, satisfacer las necesidades de salud física, mental, de defensa, de seguridad y autoestima de las personas, en la ciudad de Córdoba, por medio de la enseñanza y transmisión de las técnicas del Shorin Ryu Karate-Do Shidokan; inculcando en los practicantes los valores de respeto, justicia, disciplina, esfuerzo, constancia, responsabilidad, dedicación y solidaridad, formando así personas de bien.

### VISION

Considerando como visión, hacia donde va la escuela y lo que pretende para el futuro, la institución establece que:

La escuela pretende ser la representante más grande del Shorin Ryu Shidokan do Brasil en Córdoba, Argentina.

## FILOSOFÍA Y DESCRIPCION DE LA INSTITUCION

Esta academia comenzó sus actividades en 1980, con el nombre de ALCALDE DOJO.

Luego de 17 años Juan Carlos Alcalde deja en manos de Daniel Díaz la escuela, pasándose a llamar DANIEL DIAZ DOJO; y así se empezó una nueva etapa. Después de 6 años, se logra contactar a Kazunori Yonamine (8<sup>vo</sup> Dan de la Shidokan de Brasil), quien está afiliado directamente a la Shidokan de Okinawa (Japón) encabezada por Katsuya Miyahira (10<sup>mo</sup> Dan y actual presidente de la Shidokan en el mundo); pasando a ser la primer filial internacional

representando a la Shidokan de Brasil aquí en la Argentina.

Éste acontecimiento, generó una consolidación de los alumnos actuales, al ver que la escuela en la que estaban practicando tenía un respaldo legal y a su vez atrajo la atención de algunas escuelas que necesitaban ser parte de una estructura bien formada y avalada por un organismo internacional.

La escuela brinda el servicio de la enseñanza del karate-do, con el fin de formar buenas personas en lo cotidiano y a su vez buenos practicantes. Por esto, la escuela considera que los alumnos deben esforzarse en la práctica de esta actividad, para lograr los objetivos que cada practicante se plantea. Por ejemplo, para ascender de categoría, el alumno debe cumplir con el tiempo de práctica necesario y un nivel técnico adecuado. Lo primero que se enseña es que lo principal es aprender y mejorar como persona y practicante con sacrificio y constancia, y que la categoría es una consecuencia de esa actitud. Esta es la forma de trabajar que tiene la escuela, tratando de transmitir las diversas técnicas de la manera más uniforme posible y así lograr y mantener una imagen diferente al resto de las escuelas. A raíz de este criterio, la escuela emplea una metodología de trabajo en cuanto a las diversas filiales con las que cuenta. El método consiste en realizar visitas a cada filial (2 veces por mes) para realizar todas las correcciones necesarias sobre los alumnos; y se exige que el instructor de cada filial asista al dojo central al menos 1 vez por semana. Demás está decir que en la central se trabaja permanentemente sobre los alumnos para mejorar la técnica.

La escuela no cuenta con un área de marketing definida y nunca planificó su accionar en lo que a estrategias de comercialización se refiere. Sin embargo, se han llevado a cabo algunas acciones con la intención de generar una imagen de escuela bien estructurada, como por ejemplo la elaboración del equipo deportivo con su respectivo nombre y logo de la escuela, calcomanías, lapiceras y también se elaboró un proyecto para poder conseguir sponsors para la concreción de un viaje a Brasil, que se realizó a fines de agosto del año 2005.

## ORGANIGRAMA DE LA ESCUELA

Como explican Koontz y Weihrich (2004), la limitación del número de subordinados a los que es posible supervisar directamente restringiría el tamaño de las empresas de no ser por el recurso de la departamentalización. La agrupación de actividades y personas en departamentos, permite que (al menos en teoría), las organizaciones crezcan en un grado indeterminado.

Existen varios modelos de departamentalización que dependen de la situación a la que se enfrenta cada organización.

En el caso de la escuela de artes marciales Daniel Díaz Dojo, no existe un modelo establecido de departamentalización (organigrama), pero en función de la actividad y de la situación en la que se encuentra, se puede aplicar el modelo de departamentalización funcional.

En la departamentalización funcional “la agrupación de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa, expresa lo que la misma comúnmente hace. La coordinación de actividades se logra mediante reglas y procedimientos, varios de los aspectos de la planeación, la jerarquía organizacional, contactos personales y departamentos de enlaces”. (Koontz-Weihrich; 2004: 273)

La escuela cuenta con una estructura muy pequeña formada por sólo 4 áreas o departamentos, los cuales son:

- Dirección general
- Administración y Finanzas

- Relaciones Públicas
- Mantenimiento

El organigrama sería el siguiente:

Gráfico 1

### Organigrama de la escuela Daniel Díaz Dojo

[pic]

La dirección general es llevada a cabo por el director de la escuela, que a su vez es profesor (Sensei) de karate do. Es el encargado de tomar las decisiones más importantes en cuanto al qué hacer de la escuela. También tienen un elevado grado de participación en ésta área, en determinadas circunstancias, los instructores (practicantes con más de 7 años de práctica).

El director de la escuela, también tiene participación en el área de administración y finanzas junto a dos personas más, donde se gestiona el pago de los impuestos, el cobro de las cuotas mensuales, y en caso de algún evento especial (ya sea seminario, torneo, viajes) el manejo de los fondos que generan dichos eventos.

En relaciones públicas, también tiene gran participación el director de la escuela, manteniendo el contacto constante con los alumnos actuales, a su vez tratando con las personas que se acercan a consultar por las actividades de la escuela. Por otro lado, también debe mantener relación continua con la escuela central (situada en Brasil) la cual le brinda el respaldo internacional.

Con respecto al mantenimiento, el mismo es llevado a cabo por diversas personas; es decir, no es una actividad estructurada que sea llevada a cabo por alguien en particular.

## CONOCIMIENTOS Y ATRIBUTOS DEL SERVICIO

### Descripción del servicio

La escuela brinda el servicio de la enseñanza de artes marciales. Ésta consiste en el traslado de conocimientos técnicos de ésta actividad hacia otras personas.

Según Kotler (2001), existen cinco categorías de mezcla de servicios: el **bien tangible puro** donde la oferta consiste principalmente en un bien tangible que no va acompañado de servicios; luego está el **bien tangible con servicios anexos** donde la oferta consiste en un bien tangible acompañado de uno o más servicios; el **híbrido** donde la oferta cuenta con bienes y servicios en partes iguales; **servicio principal con bienes y servicios secundarios anexos** en la que la oferta consiste en un servicio principal acompañado por servicios adicionales o bienes de apoyo y por último el **servicio puro** donde la oferta es principalmente un servicio.

En función de esta clasificación, la enseñanza de artes marciales es un *servicio principal con bienes y servicios secundarios*; es decir la enseñanza como servicio principal y como bienes y servicios secundarios están: el lugar de práctica (dojo), necesario para prestar el servicio principal y a su vez el vestuario con duchas y casilleros para guardar los bolsos.

Existen a su vez otras consideraciones a tener en cuenta:

“Los servicios varían en cuanto a si son basados en equipos o basados en personas; y dentro de los basados en personas hay variación en cuanto a la capacitación de las mismas” (Kotler; 2001: 429). La enseñanza de artes marciales, es brindada por personas (Sensei e instructores), las cuales deben

estar altamente capacitadas.

“Algunos servicios requieren la presencia del cliente y otros no” (Kotler; 2001: 429). En la enseñanza de las artes marciales se requiere la presencia del cliente (alumno) el cual debe asistir a las clases; esto implica tener en cuenta las instalaciones donde se presta el servicio.

“Los servicios difieren en cuanto a si satisfacen una necesidad personal o una necesidad de negocios” (Kotler; 2001: 429). Esta enseñanza se brinda con el fin de satisfacer necesidades personales que varían en función de cada alumno.

“Los servicios son intangibles; a diferencia de los productos físicos, los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse” (Kotler; 2001:429). Debido a esta característica, se observa una clara dificultad para conocer de antemano los resultados del servicio. Por este motivo, las personas se guían a través de ciertos indicios, los cuales deberán ser bien administrados por parte de la escuela. Dichos indicios pueden ser: la estética del lugar, la forma de practicar de los cinturones más avanzados, la manera de enseñar por parte del profesor, los conocimientos del mismo y de los instructores, y demás aspectos que serán tomados en cuenta para tener una idea de cuan bueno o malo será el servicio. Pero, hasta no practicarlo, no podrá confirmar sus beneficios. De todas maneras, la evaluación que el alumno hace es paulatina y constante, a través de su progreso.

“Los servicios también son inseparables, ya que por lo regular se producen y consumen simultáneamente. Esto no sucede con los bienes físicos, que se fabrican, se colocan en inventario, se distribuyen a través de varios intermediarios, y se consumen posteriormente” (Kotler; 2001: 431). Esta característica de los servicios implica la existencia de una interacción profesor - alumno (proveedor – cliente) muy particular, donde el sensei (profesor) es muy importante para la generación de confianza en los alumnos. Tanto el sensei como los alumnos pueden afectar el resultado del servicio.

#### Ciclo de vida del servicio de la enseñanza de artes marciales

“La estrategia de diferenciación y posicionamiento de una empresa debe cambiar al cambiar el producto/servicio, el mercado y los competidores con el paso del tiempo” (Kotler; 2001: 303)

Kotler (2001), establece que al afirmar que un producto o servicio tiene ciclo de vida, se está considerando: que los productos/servicios tienen una vida limitada; que las ventas de los mismos pasan por etapas bien definidas; que las utilidades suben y bajan en las diferentes etapas del ciclo de vida; y que los productos/servicios requieren diferentes estrategias de marketing, financieras, de fabricación, de compras y de recursos humanos en cada etapa de su ciclo de vida.

Con respecto al ciclo de vida del servicio *enseñanza de las artes marciales*, es necesario aclarar que no se cuenta con los datos necesarios y precisos como para establecerlo con información cuantitativa y plasmarlo en un gráfico. Por este motivo, se realizó un análisis estimativo del comportamiento de la demanda de este servicio, llegando a la conclusión, de que varios son los sucesos que han tenido influencia en el mismo.

A continuación se mencionarán, aquellos acontecimientos que tuvieron mayor influencia en la demanda del servicio[1] (enseñanza de artes marciales):

En principio, se estima que el auge de las artes marciales se produce a partir de la llegada del Karate-do a Córdoba de la mano del sensei Shoei Miyazato de Okinawa (Japón), hace aproximadamente 46 años, debido a la novedad de esta actividad.

Esto generó la llegada de otras artes marciales más adelante, tales como el Kung Fu, Tae kwon do y Aikido.

También las películas en el cine, series en la televisión y aparición de revistas sobre artes marciales, provocaron un incremento en la práctica de ésta actividad, por el entusiasmo y curiosidad que esto provocaba en la gente.

Otro aspecto que impactó en la demanda de las artes marciales (disminuyéndola), fue la marcada crisis económica que sufrió el país en el 2001.

**Actualmente** con el incremento de la inseguridad en las calles (principalmente), la gente comenzó a interesarse en la práctica de artes marciales para contar con un medio de defensa que le brinde mayor seguridad, generando un nuevo impulso en la demanda de estas actividades. “Cuando andaba el violador serial por la calle, un montón de chicas iban a las escuelas de artes marciales para inscribirse” (comentaba Orpianesi Jorge)

Teniendo en cuenta el comportamiento de la demanda del servicio de la enseñanza de artes marciales, influenciada por los diferentes acontecimientos ya mencionados, se puede considerar solo estimativamente, que el mismo responde a un ciclo de vida con un patrón de ciclo y reciclo.

### Ciclo de vida de la enseñanza del karate-do en la escuela Daniel Díaz Dojo

Para el caso particular de la enseñanza del karate-do en la escuela Daniel Díaz Dojo, se cuenta con el registro histórico de las cantidades de alumnos por año (considerando el número mayor de alumnos por cada año), durante los últimos 10 años de funcionamiento de la institución; a través del cual podremos visualizar la evolución de la demanda en ese lapso de tiempo.

A continuación se presenta la tabla con los datos, seguida de un gráfico donde se podrá apreciar, en función del comportamiento de la demanda, el tipo de ciclo de vida al que responde la enseñanza del karate-do en la escuela Daniel Díaz Dojo:

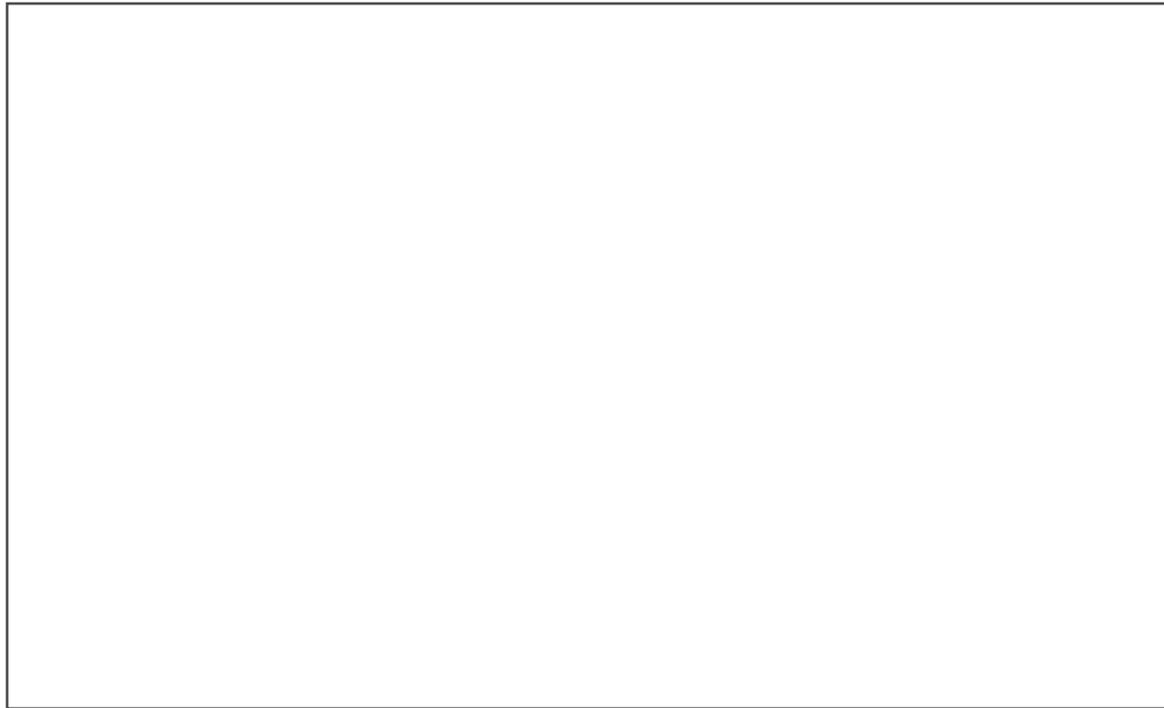
Tabla 1

#### Cantidad máxima de alumnos por año (de 1997 a 2007) de la escuela Daniel Díaz Dojo

Años	Cantidad de alumnos
1997	15
1998	18
1999	22
2000	29
2001	28
2002	23
2003	40
2004	33
2005	55
2006	50
2007	
(considerando los meses que van del año)	55

Gráfico 2

#### Ciclo de vida de la enseñanza del karate-do en la escuela Daniel Díaz Dojo



Como se puede observar en el gráfico, la enseñanza del karate-do en la escuela Daniel Díaz Dojo, responde a un estilo de ciclo de vida de ciclo y reciclaje, al igual que en las artes marciales en general. Cabe destacar que estas fluctuaciones no son generadas en su totalidad por el ingreso de alumnos nuevos. Existe el caso de practicantes que no asisten por un período de tiempo y que vuelven más adelante. En este caso particular, con el cambio de dueño que se dio en el 1997, se generó una baja importante, ya que la escuela estuvo a punto de cerrar sus puertas y pocos alumnos fueron los que se quedaron, teniendo la esperanza que la institución siga funcionando; por eso se puede considerar que esta fue una etapa de transición y luego se dio un marcado crecimiento, debido en parte, al regreso de un importante número de practicantes que se dieron cuenta que la escuela podía seguir con sus actividades.

#### Atributos percibidos del servicio

Los atributos que las personas (tanto, padres de niños/as practicantes, como alumnos adolescentes/adultos de 14 años en adelante), perciben en este servicio, son[2]:

- 1. Calidad en la atención:** considerada como el nivel de amabilidad y cortesía al momento de recibir a las personas (no alumnos), que van a averiguar sobre la actividad.
- 2. Calidad de la enseñanza:** considerada como la capacidad y la claridad del profesor para transmitir y explicar las técnicas, y evacuar consultas planteadas por los alumnos.
- 3. Disposición para responder preguntas (por parte de los más avanzados):** se refiere al nivel de colaboración de los practicantes de mayor antigüedad (más avanzados en categoría)

para con los más nuevos, al momento de enseñarles ó explicarles algo, cuando tienen dudas o una pregunta puntual.

- 4. Calidad del grupo humano:** referida a las características (tales como el respeto, solidaridad, compañerismo) de las personas que forman el grupo de practicantes.
- 5. Efectividad de las técnicas:** hace alusión a la utilidad de las diferentes técnicas aprendidas para poder defenderse de determinados ataques/agresiones.
- 6. Ubicación del lugar:** zona geográfica donde se encuentra la escuela Daniel Díaz Dojo.
- 7. Estética del lugar:** aspecto físico de la estructura edilicia de la escuela. Impresión a la vista.
- 8. Puntualidad:** referida a los horarios de comienzo y fin de las clases de karate do.

A continuación se ubicarán dichos atributos en una matriz importancia - desempeño, estimando dicha ubicación con base en el estudio exploratorio.

Gráfico 3

### Matriz importancia – desempeño



### Estrategia actual de producto

En la actualidad se está buscando brindar una enseñanza diferenciada y muy personalizada, con el fin de incrementar la calidad del servicio, a través de la capacitación de los instructores, y la aplicación de una metodología de trabajo bien estructurada.

### FIJACIÓN DE PRECIOS

Kotler (2001) establece seis métodos de fijación de precios, dentro de los cuales están: *fijación de*

*precios por sobreprecio*, en el cual se considera el costo del producto y se le suma un sobreprecio estándar; *fijación de precios por rendimiento objetivo*, donde la empresa determina el precio que produciría su tasa objetivo de rendimiento sobre la inversión; *fijación de precios por valor percibido*, donde se consideran las percepciones del cliente en cuanto a valor, motivo por el cual se trata por todos los medios posibles

acrecentar el valor percibido en la mente de los compradores; *fijación de precios económica*, la cual consiste en cobrar un precio relativamente bajo por una oferta de alta calidad; *fijación de precios por tasa vigente* (la cual se explica en el siguiente párrafo) y *fijación de precios por licitación sellada*, donde la empresa basa su precio en lo que cree que sus competidores pedirán y no en sus costos y demanda.

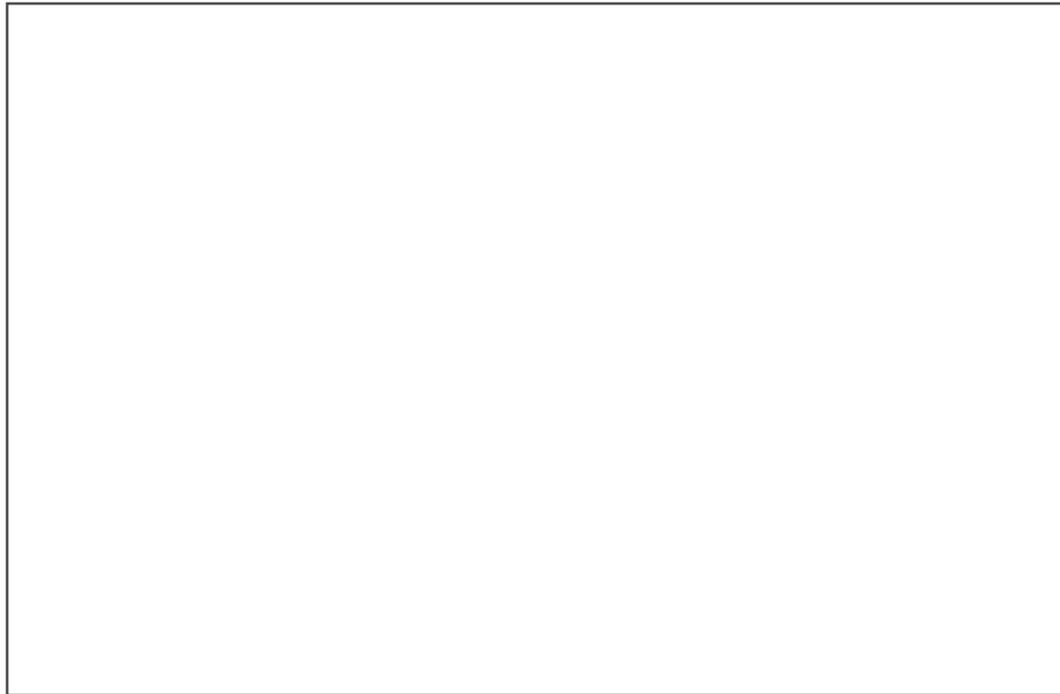
La escuela Daniel Díaz Dojo cuenta principalmente con un método para fijar el precio que es el denominado **Fijación de Precios por Tasa Vigente**, el cual establece que “la empresa basa su precio primordialmente en los precios de sus competidores” (Kotler; 2001: 469).

El precio del servicio se observa a través de las cuotas, que en este se han venido estableciendo en función de la competencia; el último cambio que se realizó en el monto de la cuota fue en función de los costos. El valor de la cuota es de \$30 para los mayores de 14 años y de \$20 para los niños, teniendo todas las personas la posibilidad de hacer la primera clase sin costo. En el caso de las filiales deberán aportar \$10 por mes (lo que equivale a \$120 anuales) por filial. Teniendo en cuenta que la competencia está formada por todas aquellas escuelas que dictan artes marciales (kung fu, karate-do, aikido y demás estilos), los precios fluctúan entre los \$25 y \$50. Los que se encuentran en los barrios rondan los \$25 y los del centro entre los \$30 y \$50.

En cuanto al comportamiento de la demanda en el dojo central, ésta ha venido mostrando ciclos similares desde hace al menos 10 o 15 años, dejando en evidencia una marcada estacionalidad. A continuación se presenta un gráfico con datos obtenidos desde enero 2006 a marzo 2007, donde se ve dicho comportamiento.

Gráfico 4

**Ciclos de la demanda en la escuela Daniel Díaz Dojo (2006 – 2007)**



Esta estacionalidad es provocada por dos razones principales:

- 1- los niños no asisten a clases en los meses de enero y febrero, ya que la escuela optó por darle vacaciones durante estos meses. “El porcentaje de inasistencia era muy elevado y no se justificaba abrir el dojo en ese horario” (comentaba Daniel Díaz)
- 2- durante los meses de enero, febrero y julio, “descubrimos que los alumnos adolescentes/adultos dejaban por la totalidad de los meses mencionados, aún cuando no utilizaran todo ese tiempo para vacacionar o irse de viaje; eso se debía a que no les convenía volver a mediados de mes y pagar por el mes completo. Por lo tanto, para afrontar esta situación en la que la demanda bajaba abruptamente (ya que los costos se deben cubrir igual), se decidió otorgar la posibilidad de pagar por los días que se practique. El resultado fue un leve incremento en la demanda (asistencia de practicantes adultos) durante esos meses[3].

Como se puede observar, la caída de la demanda en los meses de enero y febrero, es mucho más marcada que la de julio, ya que en esos meses se suman los dos efectos (inasistencia de los niños y poca asistencia de los adolescentes/adultos).

Respecto a la elasticidad precio de la demanda, para analizarla, se torna necesario entender primero a que hace alusión el término elasticidad.

La **elasticidad** es “una medida de la sensibilidad de una variable a otra. Es una cifra que nos indica la variación porcentual que experimentará una variable en respuesta a una variación de otra de un 1 por ciento” (Pindyck - Rubinfeld – Beber; 2000: 21).

Por lo tanto la **elasticidad precio de la demanda** “mide la sensibilidad de la cantidad demandada a las variaciones del precio” (Pindyck - Rubinfeld – Beber; 2000: 21).

Se ha observado que una suba en el valor de la cuota, del 20% (en los adolescentes/adultos) y un 33% (en los niños) no afectó a la demanda. En estos últimos tiempos la escuela aumentó el valor de la

cuota de \$25 a \$30 para los adolescentes/adultos y de \$15 a \$20 para los niños, y la cantidad demandada no sufrió ninguna modificación; es decir que según estos resultados estamos ante un caso donde la demanda tiende a ser inelástica con respecto al precio.

## DISTRIBUCIÓN

Con respecto a la distribución del servicio, ésta se da a través de la escuela central y de las filiales ubicadas en distintos barrios de la ciudad y localidades de la provincia de Córdoba tales como: Coronel Olmedo, Ayacucho, Villa Adela, en lo que respecta a barrios y las localidades de Río Segundo y Tanti. Se forma así un sistema de redes brindando el servicio en cada lugar específico, como lo establecen Pierre Eiglier y Eric Langeard.

Cada filial tiene su instructor, y éste debe cumplir con ciertos requisitos establecidos por la escuela central.

## COMUNICACIÓN/PROMOCIÓN

La escuela, durante su existencia, no ha realizado acciones definidas de marketing, pero hace aproximadamente un año concretó una publicidad televisiva, la cual se podía ver en el canal Showsport dentro del programa de artes marciales Guerreros Urbanos. Por otro lado, encargó la fabricación del llavero oficial de la escuela, el cual era entregado a todos los alumnos y personas que demostraban interés por las artes marciales. También se lanzaron “las lapiceras del dojo”, las cuales tenían impreso el nombre de la escuela y lo último fue el equipo deportivo con el nombre y el logo.

Esta institución, siempre buscó estar en la mente de la gente como una escuela seria, responsable, como un lugar donde se practica un buen karate y muy técnico, tratando de diferenciarse de las demás; por este motivo, siempre trabajó sobre la corrección constante de los alumnos, exigiéndoles a que se esfuercen por lograr la mejor técnica posible. Ahora en la actualidad se continúa con el mismo criterio, con el objetivo de lograr y mantener ese posicionamiento en el mercado.

## DESCRIPCIÓN DEL MERCADO META

Según Kotler (2001), al momento de segmentar el mercado, se pueden considerar dos grupos amplios de variables.

Establece que, por un lado se puede segmentar examinando las *características de los consumidores*, ya sean, geográficas, demográficas, y psicográficas. Y por otro lado, se puede segmentar estudiando las *respuestas de los consumidores* (conducta) a los beneficios buscados, ocasiones de uso o marcas.

Para la segmentación del mercado al cual presta sus servicios la escuela de artes marciales Daniel Díaz Dojo, se tomaron en consideración la segmentación demográfica con base en la edad, y la segmentación conductual con base en los beneficios buscados.

En la *segmentación demográfica*, “el mercado se divide en grupos con base en variables como edad, tamaño de la familia, etapa del ciclo de vida familiar, género, ingresos, ocupación, educación, religión, raza, generación, nacionalidad, clase social”. (Kotler; 2001: 263). En este proyecto se consideró dentro de la segmentación demográfica, la variable **edad**, como la más determinante en el corte de los diferentes segmentos, formando un grupo de 6 a 13 años y otro de 14 años en adelante. El motivo por el cual se realizó esta división, es que ambos grupos mostraron homogeneidad interna y heterogeneidad entre ellos.

En la *segmentación conductual*, “los compradores se dividen en grupos con base en su conocimiento de un producto, su actitud hacia él, la forma en que lo usan, o la forma en que responden a él”. (Kotler; 2001: 267). En este proyecto, dentro de la segmentación conductual se tomó en consideración la variable **beneficios buscados** como la más determinante en el corte de los diversos segmentos. Esta variable establece que: “los compradores se pueden clasificar según los beneficios que buscan con la compra y/o uso de un producto o servicio” (Kotler; 2001: 267). En el segmento formado por niños (6 a 13 años), los beneficios buscados son aquellos que los padres buscan para sus hijos/as, los cuales son: salud física, disciplina, y seguridad (medio de defensa). En el segmento formado por adolescentes/adultos (14 en adelante), los beneficios buscados son aquellos que los individuos buscan para si mismos, los cuales son: salud física, seguridad (medio de defensa) y competencia.

En base a un estudio exploratorio realizado sobre los alumnos de la escuela (detallado en la sección de marco metodológico, pág. 7), se definieron las diversas características de los segmentos a los cuales la escuela Daniel Díaz Dojo le brinda el servicio de la enseñanza del karate-do.

A continuación se presentan los diversos segmentos y sus características, en dos cuadros de doble entrada:

Tabla 2

**Segmento: niños/as de 6 a 13 años**

		Variable conductual: Beneficios buscados		
		Salud física	Disciplina	Seguridad (medio de defensa)
Variab		Con algún	Indisciplinados	Inseguros
le		problema físico	en el colegio y	Tímidos
demogr	Niños/as	(asma,	en la casa	Solitarios
áfica:	de 6 a 13 años	motricial,	Desordenados	Temerosos
Edad		etc.)		
		Hiperactivos		

Tabla 3

**Segmento: adolescentes/adultos 14 años en adelante**

		Variable conductual: Beneficios buscados		
		Salud física	Seguridad (medio de defensa)	Competencia
Variable		Altos niveles de estrés (por el	Baja autoestima	Ganas de
demográfica:	Adolescentes	ritmo de vida y	Introvertidos	aprender y
Edad	/adultos	laboral)	Inseguros	enfrentar
	de 14 años en	Problemas de salud		desafíos
	adelante			Seguros de sí
				mismos
				Competitivos

## ANÁLISIS DE VENTAS

Las ventas tienen un comportamiento similar desde hace al menos 10 años, que es como se explicó anteriormente en la sección de fijación de precios. Es decir, los meses donde la demanda decae son: enero, febrero y julio, siendo ésta caída más pronunciada en los dos primeros, por las causas ya establecidas. De todas maneras, estos ciclos tan marcados se suavizaron, al brindar la posibilidad de que los alumnos paguen por los días que practiquen.

Con respecto a los ingresos y costos:

### COSTOS MENSUALES

- Alquiler
- Impuestos territoriales      \$ 687
- Municipalidad
  
- Luz
- Agua                              \$ 160
- Gas
  
- Mantenimiento                \$ 100
  
- Afiliación a la  
Shidokan de Brasil              \$ 84

Costo total por mes = \$ 1031

#### INGRESOS MENSUALES PROMEDIO

Valor de la cuota para adolescentes/adultos = \$30  
Valor de la cuota para niños = \$20 Con respecto a karate  
Cantidad de alumnos promedio adolescentes/adultos = 33  
Cantidad de alumnos promedio niños = 7

• Ingreso mensual promedio por cuotas de karate \$ 1145

• Aporte de las otras

Actividades (aikido, \$ 450  
capoeira y jiu jitsu)

Ingreso total promedio por mes = \$ 1595

RENTABILIDAD PROMEDIO MENSUAL = \$ 564

A continuación se observa una comparación de ingresos entre el segmento niños y el segmento adolescentes/adultos.

Tabla 4

**Análisis comparativo de ventas**

Año 2007		
	Niños	Adolescentes/Adultos
Ingreso mensual	\$ 360	\$ 1110

Si bien los valores presentados, muestran un mayor ingreso por parte del segmento de adolescentes/adultos, es necesario considerar que el crecimiento del segmento niños del 2006 al 2007 (del 50%) en la central, ha sido muy superior al del segmento de los adolescentes/adultos, como podemos ver a continuación:

Tabla 5

**Evolución (del 2006 al 2007) de los segmentos atendidos por Daniel Díaz Dojo**

	Año 2006	Año 2007
Practicantes	38 alumnos	37 alumnos
adolescentes/adultos		
Practicantes niños	12 alumnos	18 alumnos

**Análisis de tendencia de ventas**

Para realizar dicho análisis se tuvieron en cuenta las ventas (cantidad de alumnos de la central, por el valor de la cuota) desde enero del año 2006 a marzo del año 2007 y a partir de estos datos se realizará una estimación de las ventas, para los próximos doce meses, posteriores a marzo del 2007.

Las ventas fueron:

Tabla 6

**Ventas mensuales en \$ (enero 2006 a marzo 2007)**

Meses (desde enero 2006 a marzo 2007)	Ventas (cantidad de alumnos niños y adolescentes/adultos, por el valor de la cuota mensual)
Enero	\$540
Febrero	\$750
Marzo	\$1160
Abril	\$1280
Mayo	\$1380
Junio	\$1380
Julio	\$1300
Agosto	\$1250
Septiembre	\$1340
Octubre	\$1360
Noviembre	\$1380
Diciembre	\$1320
Enero	\$720
Febrero	\$900
Marzo	\$1470

A continuación se presentan estos datos en una gráfica donde se puede visualizar la estacionalidad mencionada con anterioridad:

Gráfico 5

### **Tendencia de ventas**

Considerando los datos sobre las ventas de los meses anteriores y teniendo en cuenta que los ciclos se han venido repitiendo durante al menos los últimos 10 años, el pronóstico para los doce meses posteriores a marzo del año 2007 es:

Tabla 7

		<b>Pronóstico de ventas</b>
Meses (desde abril	Ventas	
2007 a marzo 2008)		
Abril	\$1560	
Mayo	\$1640	
Junio	\$1640	
Julio	\$1570	
Agosto	\$1600	
Septiembre	\$1690	
Octubre	\$1710	
Noviembre	\$1720	
Diciembre	\$1695	
Enero	\$780	
Febrero	\$800	
Marzo	\$1890	

## **MEDICIÓN Y PRONÓSTICO DE LA DEMANDA**

Market share

Para el cálculo del market share (porción de mercado) de la escuela Daniel Díaz Dojo, se consideró: la cantidad de alumnos que tiene actualmente (2007) la escuela de artes marciales Daniel Díaz Dojo, tanto en la central como en las filiales, en comparación con la cantidad de alumnos aproximada, que concentran en la actualidad (2007) cada uno de sus competidores tanto principales como secundarios, en sus respectivas centrales y filiales.

Se decidió considerarlo así, ya que de lo contrario, no se estarían teniendo en cuenta a una gran parte de los practicantes.

A continuación se presentan los datos mencionados anteriormente en una tabla, donde se puede apreciar con más claridad las cantidades de alumnos, correspondiente a cada escuela:

Tabla 8

<b>Cantidad de alumnos por escuela</b>		
Fuente de la información	Escuelas de artes marciales de la ciudad de Córdoba	Cantidad Alumnos (2007) de dojos centrales y filiales
Primaria: entrevista al director de la escuela	Daniel Díaz Dojo	100
Primaria: entrevista al director de la escuela	Miyazato Dojo	230
Primaria: entrevista al director de la escuela	González	120
Primaria: entrevista al director de la escuela	Cariddi Dojo	180
Primaria: entrevista a Jorge Orpianesi	Quiroga Kwon	150
Primaria: entrevista a Jorge Orpianesi	García (Taekwondo)	50
Primaria: entrevista al director de la escuela	Frank (aikido)	45
Primaria: entrevista al director de la escuela	Pa - kua	15
Primaria: entrevista al director de la escuela	Kokoro Dojo (aikido)	20
Primaria: entrevista al director de la escuela	Satori Dojo (Ketsugo)	150

escuela		
Primaria:	Moreno Leandro	20
entrevista a Jorge	(goju ryu)	
Orpianesi		
Primaria:	Fabián Oviedo	15
entrevista a Jorge	(shotokan)	
Orpianesi		
Primaria:	Roque Liborci	80
entrevista a Jorge	(shotokan)	
Orpianesi		
Estimación	Eduardo Saravia	25
	(shotokan)	
Estimación	Jorge Parrielle	10
	(goshin shi do)	
Primaria:	Demetrio	60
entrevista a Jorge	Papatanasi (goju	
Orpianesi	ryu)	
	Andre Nabocchuk	25
Estimación	(shotokan)	
	Sergio Lazaro	15
Estimación	(shotokan)	
	Leopoldo Mozzi	20
Estimación	(kyokushinkai)	
Primaria:	Carlos Arancibia	25
entrevista a Jorge	(shinshukan)	
Orpianesi		
	Marcelo Morales	10
Estimación	Wayar (shorin ryu)	
Primaria:	Carlos Martinez	30
observación	(shorin ryu)	
directa		
	Juan Carlos Frank	15
Estimación	(kyudokan)	
	Walter Valdez	35
Primaria:	(shorin ryu)	
observación		
directa		
Primaria:	Walter Salguero	20
entrevista a Jorge	(shinshukan)	
Orpianesi		
Primaria:	Javier Machado	10
entrevista a Jorge	(shito ryu)	
Orpianesi		
Primaria:	Alejandro Cainzo	15
observación	(shorin ryu)	
directa		
Primaria:	Lucas Licari	18
entrevista a Jorge	(shorin ryu)	
Orpianesi		
	Sergio Weigun	8
Estimación	(shotokan)	
Primaria:	Marcelo Quinteros	12
entrevista a Jorge	(shorin ryu)	
Orpianesi		
Primaria:	Guillermo Torres	16
entrevista a Jorge	(shorin ryu)	

Orpianesi		
	Nancy Cattaneo	8
Estimación	(shin shu kan)	
Estimación	José Delgado	20
	(aikido)	
Estimación	Darío Waissman	25
	(aikido)	
Estimación	Clarita Gonzalez	15
	(aikido)	
Primaria:	Luis Colalillo	18
entrevista a Jorge	(aikido)	
Orpianesi		
Estimación	Julio Farias	9
	(aikido)	
Estimación	Maxi Ferreyra	12
	(aikido)	
Primaria:	Luis Medina	34
entrevista a Jorge	(aikido)	
Orpianesi		
Primaria:	Daniel Medina	25
entrevista a Jorge	(aikido)	
Orpianesi		
Estimación	Daniel Lucero	16
	(aikido)	
	Duilio San Martin	7
Estimación	(taekwondo)	
Estimación	Hugo Spini	11
	(taekwondo)	
	Jose Jurado	14
Estimación	(taekwondo)	
Primaria:	Juan Carlos Livy	10
entrevista a Jorge	(tae han)	
Orpianesi		
	Gustavo Radicci	17
Estimación	(taekwondo)	
	Edgar Acosta	7
Estimación	(Songham)	
Primaria:	Manuel Gacitúa (wu	15
entrevista a Jorge	shu)	
Orpianesi		
Primaria:	Daniel Damoli (wu	13
entrevista a Jorge	shu)	
Orpianesi		
Primaria:	Ivana Fernandez	8
entrevista a Jorge	(kung fu)	
Orpianesi		
Estimación	Hugo Suarez (wu	9
	shu)	
Primaria:	Jeremías Zaghis	5
entrevista a Jorge	(wing chun)	
Orpianesi		
Primaria:	Marcelo Requena	18
entrevista a Jorge	(kung fu)	
Orpianesi		
	Marcos Funes (shao	6
Estimación	lin)	

Estimación	Jorge Zarra (shao lin)	4
Estimación	Martin Ruiz (wing tsun)	9
Estimación	Melisa Juan (wing tsun)	14
Estimación	Jorge Levingston (wing tsun)	11
Estimación	Alejandro Perez (jeet kune do)	5
Estimación	Cristian Juarez (ninjitsu)	8

En el mercado de las artes marciales de la ciudad de Córdoba, hay 1914 practicantes/alumnos aproximadamente, considerando que el sector de las artes marciales, está formada por las escuelas mencionadas en el listado anterior, con sus respectivas cantidades de alumnos.

A continuación, se presenta la participación de mercado total (por orden), que tienen las principales escuelas de artes marciales que forman el mercado:

Tabla 9

#### Participación de mercado de las diez escuelas principales

1. Miyazato Dojo	12 %
2. Cariddi Dojo	9,40 %
3. Quiroga Kwon	7,83 %
4. Satori Dojo (Novak)	7,83 %
5. González Dojo	6,26 %
6. Daniel Díaz Dojo	5,22 %
7. Liborci Roque	4,17 %
8. Papatanski	3,13 %
9. García (taekwondo)	2,61 %
10. Frank (aikido)	2,35 %

#### Pronóstico de la demanda

El pronóstico de la demanda se hará en función del comportamiento de la demanda (en cantidades de alumnos en la central), en el período conformado desde enero del año 2006 hasta marzo del año 2007, y en base a esos datos, se pronosticará la demanda para los próximos 12 meses, posteriores a marzo del 2007.

Tabla 10

#### Comportamiento de la demanda (de enero 2006 a marzo 2007) en Daniel Díaz Dojo

Meses (enero 2006 a marzo 2007)	Cantidad alumnos en el dojo central
---------------------------------	-------------------------------------

Enero	18
Febrero	25
Marzo	40
Abril	45
Mayo	50
Junio	50
Julio	47
Agosto	45
Septiembre	48
Octubre	49
Noviembre	50
Diciembre	48
Enero	24
Febrero	30
Marzo	55

El pronóstico para los próximos 12 meses posteriores a marzo del 2007 es:

Tabla 11

**Pronóstico de la demanda**

Meses (abril 2007 a marzo 2008)	Cantidad de alumnos
Abril	50
Mayo	55
Junio	55
Julio	52
Agosto	49
Septiembre	52
Octubre	55
Noviembre	60
Diciembre	65
Enero	30
Febrero	35
Marzo	70

A continuación se mostrará la tendencia en un gráfico:

Gráfico 6

**Tendencia de la demanda**

II

**CONTEXTO**

**EXTERNO**

## CONTEXTO EXTERNO

En esta sección se realizará, primero, un análisis del contexto externo de la escuela teniendo en cuenta diversos aspectos, los cuales pueden llegar a influir en la misma. Dichos aspectos serán:

- Factores socioculturales (hábitos sobre la actividad física; inseguridad en el país)
- Factores económicos
- Factores políticos

Luego se llevará a cabo un análisis de la competencia, en donde se establecerán los principales competidores de la escuela, realizando un estudio comparativo basándose en el mercado al cual sirve cada uno, los atributos del producto, la promoción y el precio.

A continuación se realizará un análisis de escenarios, en el cual se tomarán dos variables del entorno y se harán supuestos con una visión optimista, normal y pesimista, fundamentando el razonamiento.

Y finalmente se hará un análisis del sector, considerando las cinco fuerzas planteadas por Porter[4], las cuales son:

- Participantes potenciales
- Competidores actuales
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los clientes
- Amenaza de productos sustitutos

## ANÁLISIS DEL CONTEXTO

### Factores socioculturales

Hábitos y costumbres de los argentinos respecto a la actividad física:

Los argentinos cada vez son más sedentarios, concluye una investigación realizada por un grupo de médicos del Centro de Estudios sobre Nutrición Infantil (CESNI)[5]. Se empieza a manifestar la preocupación por la obesidad en el país, principalmente en los niños (los argentinos engordaron en promedio 3,5 Kg, en las últimas décadas durante medio siglo). Según Juan José Gagliardino, director del Centro de Endocrinología Experimental y Aplicada de la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Nacional La Plata (UNLP) esto se debe a los cambios en los estilos de vida; la gente trabaja muchas horas frente a una computadora o realiza tareas que no requieren de actividad física, lo que deriva casi siempre en una situación de sedentarismo. En el caso de los niños, se pasan gran parte de su tiempo jugando en la computadora o mirando la televisión; esto se debe según el doctor Luis García Azzarini (pediatra de gran eminencia en La Plata, hace poco fallecido) a que los niños ya no salen a jugar a la calle, por falta de espacio y por la inseguridad que se está viviendo.

Según Alejandro O'Donnell (doctor encargado de dirigir esta investigación), en Argentina el único freno que encuentra la obesidad es la "coquetería"; es decir se piensa más en la estética que en la salud.

Otro detalle que se observa en los argentinos, es que existe una relación directamente proporcional

entre la edad y el sedentarismo; esto es, a medida que va aumentando la edad, también se incrementa el sedentarismo (cuadro 1). A esta conclusión llegaron los licenciados Luis Erdociaín, Diana Solís y Rubén Isa, luego de realizar un estudio en todo el país provincia por provincia, considerando las diferencias entre los dos géneros (hombres y mujeres)[6].

A continuación se presenta en un cuadro, datos obtenidos puntualmente en la provincia de Córdoba, los cuales indican **como varía la cantidad de individuos (en porcentaje) que realizan actividad física a medida que va aumentando la edad considerando ambos sexos:**

Cuadro 1

**Sedentarismo en relación a la edad**

		Edad (en años)			
		6 a 14			
Items a relevar	Daniel Díaz Dojo (karate do)	Quiroga Kwon (Kung Fu)	Sakanashi Dojo (Aikido) Frank	Cariddi Dojo (Karate do)	

Mercado al que sirve	Adultos y niños, 6 años en adelante. Buscan estilo tradicional	Adultos entre 20 y 45 años. Buscan estilo tradicional y competitivo	Jóvenes y adultos. Entre 17 y 35 años. Buscan estilo tradicional	Adultos y niños 7 años en adelante
Atributos del producto	Muy tradicional, efectivo y técnico. Practica de combate y disciplina	Muy ofensivo y técnico, practica de combate. Extrema disciplina	Netamente defensivo, escasa técnica y disciplina implícita	Tradicional y competitivo, nivel medio de disciplina, nivel técnico medio
Promoción	Muy poca, hace 3 meses salió en el programa de televisión Guerreros Urbanos (canal Showsport)	En los últimos 2 años, mucha promoción a través de exhibiciones y folletos	Constantemente publicita en revistas, y con folletos	Mucha publicidad en un diario barrial, y folletos
Precio	Entre \$20 y \$30	Entre \$45 y \$50	Entre \$25 y \$30	Entre \$25 y \$30

## ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Para llevar a cabo esta etapa del proyecto, se utilizó el método “What if?, es decir, ¿qué pasaría con este negocio si pasara tal cosa o tal otra?” (Saporosi; 1997: 183)

Saporosi (1997), plantea que la nueva actitud para poder anticiparse a los acontecimientos, comienza cuando el que escribe el plan de negocios desconfía de lo que sabe y descrece que la mejor solución es la de repetir siempre lo que ha hecho alguna otra vez. La mejor actitud para ser anticipador continúa con la pregunta ¿qué pasa si?, como gimnasia futurizadora permanente.

Según Saporosi (1997), para armar un escenario y medir sus posibles consecuencias en el negocio que se está planificando, es necesario seguir algunos pasos que aseguren una evaluación sistemática. El método what if?, desarrollado en 1988, tiene los siguientes pasos:

- 1- Identificar concretamente el período que es objeto de análisis, ya que a las variables que intervienen en el diseño del escenario habrá que darles un valor, y este valor sólo tiene sentido en un período determinado.
- 2- Considerar que, cada vez que se diseña un escenario, existen por lo menos otros dos relacionados de alguna manera con éste, que conforman entre sí un modelo de pensamiento tipo optimista, intermedio y pesimista. Es necesario diseñar cada uno de los escenarios por separado. En caso que los tres escenarios estén compuestos por las mismas variables, entonces la suma de las probabilidades de ocurrencia de cada variable en cada escenario debe ser del 100%.
- 3- En este modelo, un escenario cualquiera (optimista, intermedio o pesimista), está compuesto por al menos cuatro subescenarios, dependiendo del sector que estemos analizando: económico, tecnológico, de demanda y político-sindical. Cada subescenario queda definido por una serie de variables que se llamarán “macrovariables”.
- 4- Una vez elegidas las macrovariables de cada subescenario, hay que proceder a darles valor y probabilidad de ocurrencia, de acuerdo con el tipo de escenario que se esté diseñando (optimista, intermedio o pesimista).

A continuación, se presenta cada escenario por separado (optimista, intermedio y pesimista), y se detallando cómo está compuesto cada uno de ellos.

El período, objeto de estudio y análisis es de 1 (un) año.

Las macrovariables que se analizaron son: tasa de desempleo, tasa de inflación, hábitos sobre la actividad física e inseguridad en las calles.

**Tasa de desempleo:** se consideró que esta variable tiene gran impacto sobre el sector en estudio, ya que aquellos individuos que carecen de empleo, se encuentran en el nivel de necesidades básicas (tratando de subsistir), y no sienten necesidades de niveles más altos, como pueden ser, sentirse autorrealizados, seguridad, bienestar físico/mental.

**Tasa de inflación:** se tomó en cuenta esta variable, por el alto impacto que tiene sobre el poder adquisitivo de los individuos. A mayor tasa de inflación, se debe destinar gran parte de los ingresos a la compra de productos básicos para la subsistencia, dejando de lado cualquier producto ó servicio que no satisfaga dicha necesidad.

**Hábitos sobre la actividad física:** esta variable se tuvo en cuenta, ya que en caso de existir fuertes hábitos sobre la actividad física, hay más probabilidad que las personas busquen y necesiten realizar alguna actividad de este tipo, dentro de la cual pueden considerar como opción las artes marciales.

**Inseguridad en las calles:** esta variable tiene gran influencia en el sector, modificando la demanda de medios de defensa, como son las artes marciales. Mientras mayor sea la inseguridad, mayor será la necesidad de las personas de contar con un medio de defensa.

Tabla 12

<b>Escenario optimista</b>		
Macrovariables de mayor impacto en el sector "artes marciales"	Valor	Probabilidad de ocurrencia
Tasa de desempleo	Muy baja	20 %
Tasa de inflación	Muy baja	10 %
Hábitos sobre la actividad física	Muy buenos	20%
Inseguridad en las calles	Alta	55 %

En función de la lógica de pensamiento de “qué pasa si?”, se observa que: si la tasa de desempleo y de inflación son muy bajas, los hábitos sobre la actividad física son muy buenos y la inseguridad en las calles es alta, el escenario para el sector de las artes marciales es **optimista**, ya que este comportamiento de las variables en estudio, podría favorecer al surgimiento de la necesidad en las personas de iniciarse en alguna actividad relacionada con las artes marciales.

Tabla 13

<b>Escenario intermedio</b>		
Macrovariables de mayor impacto en el sector “artes marciales”	Valor	Probabilidad de ocurrencia
Tasa de desempleo	Relativamente baja	25 %
Tasa de inflación	Relativamente baja	30 %
Hábitos sobre la actividad física	Medianamente buenos	55%
Inseguridad en las calles	Relativamente alta	35 %

En este caso, si la tasa de desempleo y de inflación son relativamente bajas, los hábitos sobre la actividad física son medianamente buenos y la inseguridad en las calles es relativamente alta, se observa que el escenario para el sector de las artes marciales es **intermedio**. Es decir, el comportamiento de las variables no generaría una fuerte necesidad de realizar alguna actividad relacionada a las artes marciales, pero deja latente el surgimiento de dicha necesidad.

Tabla 14

<b>Escenario pesimista</b>		
Macrovariables de mayor impacto en el sector “artes marciales”	Valor	Probabilidad de ocurrencia
Tasa de desempleo	Muy alta	55 %
Tasa de inflación	Muy alta	60 %
Hábitos sobre la actividad física	Muy malos	25%
Inseguridad en las calles	Muy baja	10 %

Por último, si la tasa de desempleo y de inflación son muy altas, los hábitos sobre la actividad física son muy malos y la inseguridad en las calles es muy baja, el escenario que se le plantea al sector de las artes marciales es **pesimista**, ya que ante esta situación, es muy probable que no surjan en las personas necesidades relacionadas con actividades de este tipo.

## ANÁLISIS DEL SECTOR

En esta sección se analizará el sector en el cual se encuentra la escuela de artes marciales Daniel Díaz Dojo. Se considera que el sector, está formado por todas aquellas escuelas de artes marciales de la ciudad de Córdoba. Esta definición se fundamenta en las necesidades puntuales que satisface la enseñanza de las artes marciales.

Es necesario relacionar una empresa o institución con su ambiente para la formulación de una estrategia competitiva. “La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a que puede tener acceso la empresa” (Porter; 2000: 19)

La intensidad en una industria dependerá de las cinco fuerzas competitivas, las cuales son:

- 1- riesgos que entren más participantes
- 2- intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales
- 3- presión de los productos sustitutos
- 4- poder de negociación de los compradores
- 5- poder de negociación de los proveedores

Estas “cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria; la fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias” (Porter; 2000: 21)

A continuación se realizará un análisis de cada una de estas fuerzas, en el sector de las artes marciales.

Se plasmará en una tabla cuan favorable o desfavorable es cada fuerza, para la escuela Daniel Díaz Dojo, a través la siguiente escala:

**F** (favorable), **MF** (medianamente favorable), **N** (neutro), **MD** (medianamente desfavorable), **D** (desfavorable).

Cuadro 3

Cinco Fuerzas Competitivas	Análisis de fuerzas competitivas de Porter				
	Clasificación				
	F	MF	N	MD	D
Amenaza de nuevos participantes				x	

Poder de proveedor	x					
Poder de comprador	x					
Amenaza de sustitutos				x		

## Rivalidad entre los competidores existentes

“La rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes” (Porter; 2000: 33)

La rivalidad intensa proviene de varios factores estructurales que interactúan entre sí. Para el caso del sector de las artes marciales se considerarán los siguientes:

- *competidores numerosos o de igual fuerza*: “cuando existen muchas compañías, tiende a haber disidentes o rebeldes y algunas compañías suelen pensar que pueden introducir tácticas sin que se enteren las demás y aún si son pocas, y tienen un tamaño y recursos similares, surge la inestabilidad, ya que están propensas a luchar entre sí” (Porter; 2000: 33)

En el sector de las artes marciales, existen gran cantidad de escuelas brindando el servicio de la enseñanza de estas actividades, y la mayoría tienen tamaño y sobre todo recursos similares, lo cual puede llevar a una rivalidad intensa. Por lo tanto, en este aspecto se considera que la situación es **medianamente desfavorable** (MD) para la escuela Daniel Díaz Dojo.

- *lento crecimiento del sector*: “esto hace que las compañías que desean expandirse vean la competencia como un juego por alcanzar una mayor participación en el mercado” (Porter; 2000: 34)

Si bien el sector de las artes marciales, ha venido demostrando un crecimiento relativamente lento, lo cual implica una “lucha” por obtener más participación de mercado, la situación para la escuela Daniel Díaz Dojo es **medianamente favorable** (MF), ya que alumnos de otras escuelas han tomado la decisión de incorporarse a ésta, aún cuando no se realizaron acciones para lograr tal objetivo. “En los últimos 4 años, se incorporaron 6 alumnos provenientes de otra escuela, mientras que los alumnos propios continúan asistiendo a nuestra institución” (comentaba Díaz Daniel)

- *ausencia de diferenciación*: “cuando el bien o servicio se percibe como una mercancía o casi mercancía la decisión del comprador se basará principalmente en el precio y en el servicio, apareciendo entonces presiones para competir intensamente en esas dos áreas” (Porter; 2000: 34)

En el sector de las artes marciales, no es fácil diferenciar el servicio de la enseñanza, sobre todo ante aquellas personas que no tienen ningún tipo de conocimiento sobre estas actividades. Esto, implica que el potencial alumno, con esas características, no detecte grandes diferencias en el servicio de la enseñanza, y sí tenga en cuenta otros aspectos del servicio, como pueden ser el valor de la cuota u otros atributos, generándose así, una competencia inestable. No sucede lo mismo, con la gente que conoce sobre artes marciales, ya sea porque practicó en otros lugares o porque se informó, ya que ese tipo de personas tienen la capacidad más

desarrollada para detectar las diferencias que se pueden plantear con respecto a los competidores en cuanto a la práctica, y a su vez comentan sus opiniones en determinadas circunstancias y a determinadas personas, lo cual genera “el boca en boca”, que es lo que ha dado más resultado hasta ahora en lo que a captación se refiere. Incluso, respecto a los alumnos actuales de las escuelas, se pueden considerar los costos de cambio que son elevados, ya que juegan un rol muy importante la costumbre y la confianza, tanto con el profesor como con los compañeros.

Por lo tanto, haciendo un análisis general, se puede decir que la situación para la escuela en este aspecto es **medianamente favorable** (MF).

### Amenaza de nuevos participantes

“Los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y a menudo grandes recursos. El riesgo de que ingresen más participantes en una industria, dependerá de las barreras actuales contra la entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas” (Porter; 2000: 22 y 23)

Las **barreras** contra la entrada que se consideraron son:

- *economías de escala*: “indican las reducciones de los costos unitarios de un producto, a medida que aumenta el volumen absoluto por período” (Porter; 2000: 23)

En el sector de las artes marciales, las economías de escala, existen, ya que es muy difícil mantener una escuela con pocos alumnos. Los costos de brindar una clase de una hora para 20 alumnos o más, es el mismo que para uno o dos. Por lo tanto, es necesario contar con una cierta cantidad de gente de acuerdo a los costos y por supuesto, de acuerdo a la capacidad del lugar. En este aspecto, la situación es **medianamente favorable** (MF) para la escuela Daniel Díaz Dojo.

- *diferenciación de producto/servicio*: “significa que las empresas ya establecidas gozan de identificación de marca y lealtad de los consumidores, obtenidas por medio de la publicidad, el servicio al cliente, las diferencias de productos o simplemente por el hecho de haber sido los primeros en entrar en la industria” (Porter; 2000: 25)

En el caso del sector de las artes marciales, como ya se mencionó con anterioridad, es muy difícil diferenciar el servicio, ante las personas que no conocen sobre estas actividades (que pueden ser los potenciales alumnos); aún, cuando la escuela Daniel Díaz Dojo tiene como objetivo diferenciarse, y emprende acciones para lograr ser diferente al resto de las escuelas en cuanto a técnica, modos de entrenamiento, y demás aspectos, que la gente no detecta, hasta que prueba el servicio (es decir, comienza a asistir a clases). Por lo tanto, la situación con respecto a esta variable es **medianamente desfavorable** (MD) para la escuela Daniel Díaz Dojo.

- *costos de cambio*: “la existencia de costos cambiantes crea una barrera contra la entrada, es decir, los costos que paga una vez el comprador cuando cambia el producto de un proveedor por otro” (Porter; 2000: 26)

En el sector de las artes marciales, los costos de cambio son elevados, ya que la costumbre y la lealtad hacia el profesor y el grupo, juegan un papel muy importante en la actitud del alumnado. Por este motivo, en este aspecto, la situación es **favorable** (F) para la escuela Daniel Díaz Dojo.

- *inversión inicial*: “la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir, crea una barrera contra la entrada, sobre todo si se requiere capital para publicidad, investigación o desarrollo anticipados que entrañan riesgo o son irrecuperables” (Porter; 2000: 25)

En el mercado de las artes marciales no son muy elevadas las inversiones de capital para ingresar al mercado. Por lo cual la situación que se presenta aquí es **medianamente desfavorable** (MD)

- *política gubernamental*: “el gobierno puede limitar y hasta prohibir el ingreso en industrias, aplicando controles como requisitos para conceder la licencia y restringiendo el acceso a materias primas” (Porter; 2000: 29)

No existe ningún ente regulador, por ende ninguna regulación al respecto en el mercado de las artes marciales. No hay ninguna restricción por parte del gobierno para ingresar a este mercado. Por lo tanto, la escuela está ante una situación **desfavorable** (D), ya que quien quiera puede ingresar al mercado, sin ninguna restricción.

Con respecto a las represalias esperadas por parte de las escuelas ya establecidas en el mercado, ante el ingreso de una nueva, hay muy pocas probabilidades de que se generen represalias agresivas ya que:

- por un lado, históricamente, no han existido este tipo de reacciones[10]
- y por otro lado, las escuelas que están en el mercado, no cuentan con grandes recursos para contraatacar.

#### Poder de negociación del proveedor

“Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen” (Porter; 2000: 43)

En el caso de la enseñanza de las artes marciales, no existe un proveedor del cual las escuelas dependan para poder brindar el servicio. Solo en el caso de las escuelas que alquilan el salón donde enseñan, se puede considerar como proveedor al dueño del local. La escuela Daniel Díaz Dojo, está alquilando el lugar donde brinda sus servicios, pero las particularidades de ese salón (fundamentalmente la ubicación), implican que el dueño no pueda ejercer poder de negociación. Por lo tanto en este aspecto la situación es **favorable** (F) para la escuela Daniel Díaz Dojo.

#### Poder de negociación de los compradores

“Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí” (Porter; 2000: 40)

En cuanto al sector de las artes marciales, los “compradores”, no están agrupados, ni compran

en grandes cantidades como para ejercer poder. A su vez los costos cambiantes son elevados, como se planteaba anteriormente, motivo por el cual el cliente no puede ejercer poder. A raíz de este análisis, se puede decir que la situación aquí, también es **favorable** (F) para la escuela.

#### Amenaza de sustitutos

“En un sentido general, todas las compañías de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos. Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él. Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad” (Porter; 2000: 39)

En el mercado de las artes marciales, siempre existe la posibilidad que surja un sustituto, que satisfaga al menos alguna de las necesidades que satisfacen estas actividades. En general, suelen aparecer estilos que son mezcla de otros estilos. Por ejemplo: Vale Todo. “Hoy en día lo que está de moda es el Vale Todo” (comentaba Orpianesi Jorge).

Debido a esto, se considera que la situación es **medianamente desfavorable** (MD).

A continuación, para finalizar esta sección, se realizará un análisis de cuán atractivo y rentable es el sector de las artes marciales, desde el punto de vista de la escuela Daniel Díaz Dojo, considerando las barreras de entrada y las de salida.

Cuadro 4

#### Ponderación de las barreras de entrada

		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo
Economías de escala	No existen					
BARRERAS DE ENTRADA	Bajas					
	Bajas	Rendimientos bajos estables	Rendimientos bajos riesgosos			
		POCO ATRACTIVO	MUY POCO ATRACTIVO			
	Altas	Rendimientos elevados estables	Rendimientos elevados riesgosos			
		MUY ATRACTIVO	ATRACTIVO			

El sector de las artes marciales, se puede considerar como poco atractivo, debido a que presenta rendimientos bajos, ya que es muy fácil el ingreso de otras escuelas, lo cual hace que la rentabilidad se distribuya entre más participantes (disminuyendo para cada uno); y a su vez son estables, debido a que resulta accesible la salida, de manera tal que si la empresa o institución sufre alguna crisis o disminución abrupta en sus ventas, puede optar por retirarse sin generar una

competencia extrema entre las empresas/instituciones que se encuentran en el mercado.

A continuación, se realiza un análisis (con el fin de evaluar la evolución del mercado de las artes marciales), sobre las cantidades de alumnos que presentaban las escuelas en su totalidad (es decir, central y filiales quien las tuviere), en el 2003 con respecto al 2007, considerando a este período como de tres años, ya que el 2007 recién comienza y pueden existir fluctuaciones durante los próximos meses.

Cabe aclarar que gran parte de estos datos han sido obtenidos de fuentes secundarias, primarias (a través de la observación y entrevista; ver pág. 6); y algunos otros se han estimado. Por esto, es necesario destacar que se trata de datos estimativos, para tener un panorama más amplio sobre la industria de las artes marciales y su evolución. También es de suma importancia dejar en claro que en este listado no se encuentran el 100% de las escuelas de artes marciales de Córdoba, no obstante se trató de hacerlo lo más exhaustivo posible.

Tabla 15

**Evolución del mercado de artes marciales**

Escuelas	Cantidad Alumnos (2003)	Cantidad Alumnos (2007)
Daniel Díaz Dojo	50	100
Miyazato Dojo	190	230
González	110	120
Cariddi Dojo	100	180
Quiroga Kwon	90	150
García (Taekwondo)	25	50
Frank (aikido)	42	45
Pa - kua	20	15
Kokoro Dojo (aikido)		20
Satori Dojo (Ketsugo)	60	150
Moreno Leandro (goju ryu)	24	20
Fabián Oviedo (shotokan)	13	15
Roque Liborci (shotokan)	75	80
Eduardo Saravia (shotokan)	28	25
Jorge Parrielle (goshin shi do)	8	10
Demetrio Papatnasi (goju ryu)	65	60
Andre Nabocchuk (shotokan)	28	25
Sergio Lazaro (shotokan)	12	15
Leopoldo Mozzi (kyokushinkai)	13	20
Carlos Arancibia (shinshukan)	20	25

Marcelo Morales	9	10
Wayar (shorin ryu)		
Carlos Martinez	22	30
(shorin ryu)		
Juan Carlos Frank	11	15
(kyudokan)		
Walter Valdez	40	35
(shorin ryu)		
Walter Salguero	25	20
(shinshukan)		
Javier Machado	8	10
(shito ryu)		
Alejandro Cainzo	13	15
(shorin ryu)		
Lucas Licari	15	18
(shorin ryu)		
Sergio Weigun	12	8
(shotokan)		
Marcelo Quinteros	13	12
(shorin ryu)		
Guillermo Torres	13	16
(shorin ryu)		
Nancy Cattaneo	10	8
(shin shu kan)		
José Delgado	25	20
(aikido)		
Darío Waissman	24	25
(aikido)		
Clarita Gonzalez	14	15
(aikido)		
Luis Colalillo	20	18
(aikido)		
Julio Farias	5	9
(aikido)		
Maxi Ferreyra	10	12
(aikido)		
Luis Medina	28	34
(aikido)		
Daniel Medina	20	25
(aikido)		
Daniel Lucero	18	16
(aikido)		
Duilio San Martin	10	7
(taekwondo)		
Hugo Spini	8	11
(taekwondo)		
Jose Jurado	11	14
(taekwondo)		
Juan Carlos Livy	13	10
(tae han)		
Gustavo Radicci	14	17
(taekwondo)		
Edgar Acosta	10	7
(Songham)		
Manuel Gacitúa (wu	12	15
shu)		

Daniel Damoli (wu shu)	11	13
Ivana Fernandez (kung fu)	11	8
Hugo Suarez (wu shu)	7	9
Jeremías Zaghis (wing chun)	2	5
Marcelo Requena (kung fu)	15	18
Marcos Funes (shao lin)	5	6
Jorge Zarra (shao lin)	6	4
Martin Ruiz (wing tsun)	10	9
Melisa Juan (wing tsun)	12	14
Jorge Levingston (wing tsun)	15	11
Alejandro Perez (jeet kune do)	7	5
Cristian Juarez (ninjitsu)	4	8
TOTALES	1511 aprox.	1914 aprox.

Como se puede observar, el mercado ha mostrado una evolución positiva en el período de estos tres últimos años, ya que ha tenido un incremento de 403 practicantes aproximadamente, lo que equivale a un aumento del 26,67 %.

Si bien, los números indican un crecimiento en estos tres últimos años, no se debe olvidar que el ciclo de vida de las artes marciales, como se observó anteriormente en este trabajo, ha venido mostrando un comportamiento de ciclo y reciclaje, por lo cual este incremento no ha sido constante de un año a otro.

De todas maneras, a los fines de poder analizar la situación y la evolución del mercado, para luego establecer el objetivo de ventas, se considerará que el incremento anual aproximado ha sido de 134 practicantes, lo que equivale a 11 alumnos nuevos (aproximadamente) por mes, en el sector total.

Con respecto a la escuela Daniel Díaz Dojo, la evolución que ha mostrado en estos tres últimos años es de 50 alumnos, es decir 16 practicantes aproximadamente por año o lo que equivale a 1 alumno aprox. por mes.

**Realizando una comparación entre** el sector total y la escuela Daniel Díaz Dojo, el primer “impacto” es que de 11 alumnos nuevos que se incorporan al mercado, 1 lo hace en Daniel Díaz Dojo. Sin embargo, esto no es así totalmente.

Esta relación es así en este período de tiempo analizado, ya que la escuela al obtener la afiliación al organismo internacional de la Shidokan de Okinawa a través de la Shidokan de Brasil, se incorporaron alrededor de tres filiales (formando parte de la escuela), lo cual elevó el número de

alumnos de manera considerable; y en esta sección se está tomando la cantidad de alumnos en total que suman las escuelas entre la central y sus respectivas filiales (las que tuvieran).

Ahora, se realizará un análisis de la evolución del segmento niños dentro de las artes marciales, teniendo en cuenta a las escuelas que le brindan el servicio a este segmento.

El listado que se presentará a continuación, está formado por las escuelas de artes marciales que cuentan con el segmento constituido por niños, las cuales no son todas las de la ciudad de Córdoba, como se aclaró anteriormente en el caso del mercado total; no obstante se trató de hacerlo lo más exhaustivo posible.

Los datos presentados a continuación, fueron obtenidos de fuentes secundarias, primarias (a través de la observación y entrevista; ver pág. 6); y algunos otros se han estimado.

Tabla 16

<b>Evolución del segmento niños</b>		
Escuelas	Cantidad niños/as (2003)	Cantidad niños/as (2007)
Daniel Díaz Dojo	20	40
Miyazato Dojo	12	30
González	15	25
Cariddi Dojo	20	55
Frank (aikido)	6	10
Pa - kua	3	10
Satori Dojo (Ketsugo)	12	35
Roque Liborci	19	25
Demetrio Papatnasi	24	30
(goju ryu)		
Leopoldo Mozzi	3	5
(kyokushinkai)		
Marcelo Morales Wayar	4	6
(shorin ryu)		
Carlos Martinez (shorin ryu)	6	15
Walter Valdez (shorin ryu)	7	15
Juan Carlos Livy (tae han)	9	4
TOTALES	160	309

Aquí se puede observar, que el segmento de mercado formado por niños también ha mostrado una evolución positiva en el período de estos tres últimos años, pero en un porcentaje más elevado, ya que ha tenido un incremento de 149 practicantes aproximadamente, lo que equivale a un aumento del 93 %.

Esta gran diferencia, se debe a que las artes marciales incursionaron hace pocos años en el trabajo con niños, por lo tanto el servicio de la enseñanza de las artes marciales en este segmento es más reciente y cuenta con

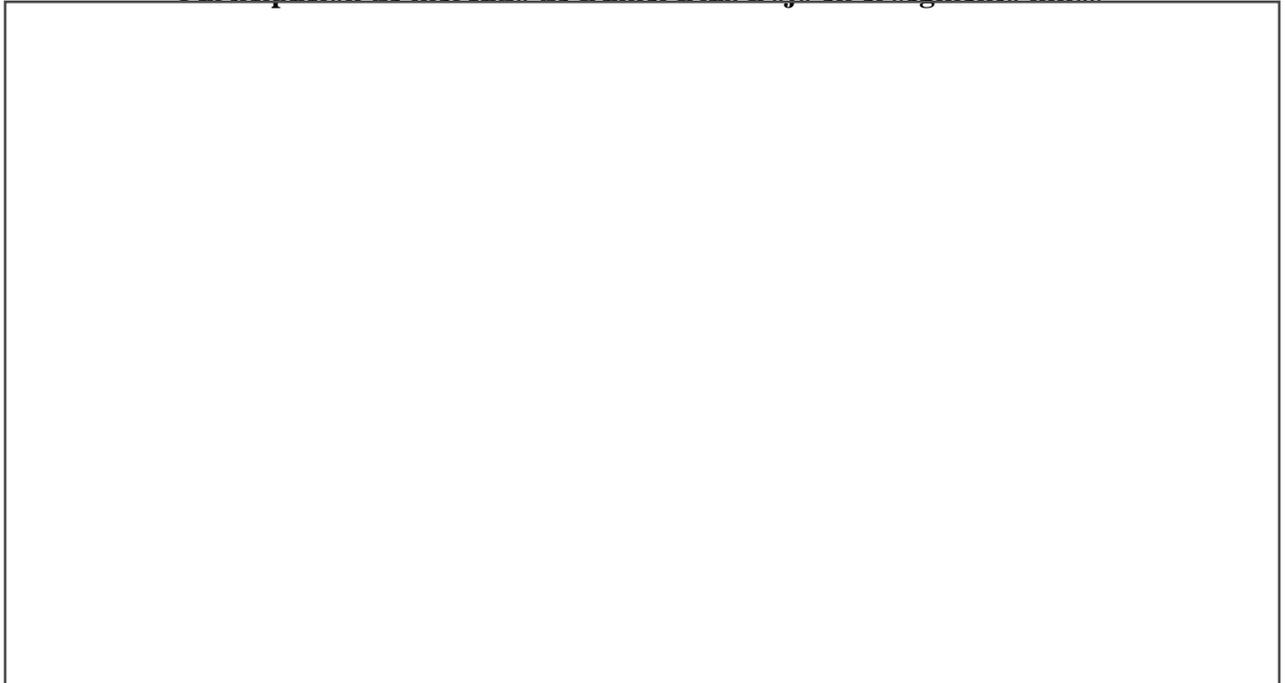
mayor potencial.

Con respecto a la escuela Daniel Díaz Dojo, la evolución que ha mostrado en estos tres últimos años en el segmento de niños es de 20 alumnos, es decir 6 practicantes aproximadamente por año o lo que equivale a 1 alumno aprox. cada dos meses.

A continuación, se presentará un gráfico, que muestra la participación de mercado en el segmento niños (2007) que tiene cada una de las escuelas que le brindan el servicio a este segmento.

Gráfico 9

**Participación de mercado de Daniel Díaz Dojo en el segmento niños**



Como se puede observar, en este segmento particular, el líder de mercado es Cariddi Dojo, seguido por Daniel Díaz Dojo. Pero en general, no es un segmento muy explotado todavía, por lo cual presenta un buen potencial.

## ANALISIS F.O.D.A

Para llevar a cabo el análisis F.O.D.A[11], se realizó una breve conceptualización de cada componente que lo forma:

**Fortalezas:** se considerará como fortaleza a cualquier recurso disponible por la empresa que se puede utilizar para mejorar el market share ó situación financiera.

**Debilidades:** se considerará como debilidad a cualquier recurso disponible que puede causarle a la empresa una pérdida de competitividad o estado financiero.

**Oportunidades:** factores que presentan una situación favorable que debería ser aprovechada por la empresa. Su detección y análisis permiten generar acciones favorables para la compañía.

**Amenazas:** factores desfavorables que pueden tener influencia directa sobre la actividad de nuestra empresa. Se deben tomar medidas para atenuar su impacto.

A continuación se presentan cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la escuela de artes marciales Daniel Díaz Dojo, seguida de sus respectivas justificaciones, es decir, los motivos por los cuales se plantearon cada una de ellas.

Cuadro 7

Análisis F.O.D.A	
Fortalezas	Oportunidades
Calidad en la atención a las personas	Inseguridad en las calles
Calidad en la enseñanza	Los gimnasios dejan de dar artes marciales
Capacidad del profesor	Recuperación económica
Efectividad del estilo	Elevado crecimiento del segmento niños en la practica de artes marciales
Contención del grupo	Existencia de colegios cercanos a la escuela
Confianza de los alumnos hacia la escuela	Conciencia tanto de los padres como de los adultos sobre los beneficios de la actividad, a nivel físico y mental
Personalización de las clases	Solo tres escuelas de karate do están avaladas por un organismo internacional
La escuela cuenta con el respaldo legal de un organismo internacional	

Debilidades	Amenazas
Estética del lugar	Cada vez hay más cinturones negros
Manejo muy centralizado	(posibles nuevas escuelas)
Falta de posicionamiento de "marca"	Barreras de entrada al mercado bajas
Poca cantidad de alumnos para emprender eventos de diversa índole	No existen regulaciones en el sector de las artes marciales
Mala comunicación interna	Muy poca información sobre artes marciales en el mercado

## JUSTIFICACIÓN DEL F.O.D.A

### Fortalezas

1. Se trata de un aspecto tenido en cuenta y valorado por las personas que están en el proceso de selección de una escuela de artes marciales (6% de 33 encuestados lo consideran determinante); la escuela según opinión de los alumnos se desempeña muy bien en este aspecto.
2. La calidad en la enseñanza es el principal atributo tenido en cuenta al momento de evaluar una escuela (46% de 33 encuestas) y 30 de 33 alumnos encuestados, consideraron que la calidad en la enseñanza de Daniel Díaz Dojo es de alto nivel.
3. La capacidad del profesor resulta muy importante al momento de evaluar una escuela (33 % de 33 encuestas) y 29 de 33 consideran que la capacidad del profesor de Daniel Díaz Dojo es elevada.
4. Una parte importante de los alumnos van para contar con un medio de defensa (46% de 33 alumnos), por lo tanto le dan mucho valor a la efectividad de la actividad para defenderse. Las técnicas con las que cuenta este estilo, son efectivas en lo que a defensa se refiere (24 de 33 alumnos la consideran efectiva).
5. El grupo demuestra mucha camaradería, contención y preocupación por el otro (según opinión de los alumnos) y esto es fundamental para que los nuevos ingresantes y los que ya están se sientan cómodos, incrementándose la fidelidad de los mismos hacia la escuela.
6. Los alumnos demuestran tener gran confianza hacia la escuela; esto puede alentar a la recomendación por parte de ellos a sus conocidos, amigos o familiares, es decir puede generar un "boca en boca" importante, que es el medio por el que han llegado una cantidad importante de alumnos nuevos a la escuela.
7. Dentro de una misma clase se realizan trabajos diferentes de acuerdo a las condiciones en las que esté cada uno de los alumnos, designándoles un instructor a cada practicante o grupo de practicantes; de esta manera el alumno se siente más atendido y cómodo, incrementándose la fidelidad.
8. Daniel Díaz Dojo está respaldada por un organismo internacional (Shidokan de Okinawa a través de la Shidokan de Brasil). Esto permite que las categorías que la escuela otorga están autorizadas por un organismo superior, motivo por el cual los alumnos le otorgan mucho valor a este aspecto.

## **Debilidades**

1. Al ser un servicio intangible, las personas se basan en ciertos indicios para tomar una decisión, dentro de los cuales está la estética del lugar, que en este caso sería un punto a mejorar para la captación de practicantes potenciales.
2. Casi todas las actividades están en manos del sensei; esto implica que cuando el no está, la escuela no funciona de manera adecuada, lo cual puede generar pérdida de confianza por parte de los alumnos.
3. Luego de la investigación realizada sobre los no practicantes, se descubrió que no existe en la mente de las personas el nombre de esta escuela, desconociéndola por completo.
4. La escuela cuenta con un número de practicantes, que no le permite realizar grandes eventos, viajes, etc. Al momento de organizar eventos sociales, exhibiciones, torneos, seminarios, etc. es necesario contar con un importante número de personas para poder realizarlo y cubrir costos. Otro aspecto importante a tener en cuenta, es la economía de escala, que se mencionó anteriormente; si en una clase de una hora, asisten 2 alumnos, se incurre en los mismos costos que si asisten 20 o más.
5. Al no haber un sistema de comunicación eficiente, surgen inconvenientes al momento de organizar algún evento o acontecimiento de cualquier índole; esto es visto como mala organización de la escuela.

## **Oportunidades**

1. La inseguridad es cada vez mayor, lo cual puede llevar a la gente a sentir la necesidad de aprender a defenderse al menos de ataques básicos que puede recibir en la calle.
2. Los gimnasios están dejando de dar artes marciales. “No nos rinde económicamente” (comentaba García Laura, propietaria de Imagym), lo cual implica la disminución de la competencia y por ende los alumnos que quedaron sin lugar donde practicar pueden ser potenciales alumnos de la escuela.
3. La leve recuperación económica le permitiría a la gente pensar en realizar alguna actividad extra que le sirva a su salud.
4. El segmento de los niños se ha incrementado en los últimos tres años un 93%, contra un 26,67% en que se incrementó el mercado total. Esto demuestra que el segmento de los niños tiene buen potencial.
5. Hay 4 colegios cerca de la escuela Daniel Díaz Dojo; es decir hay niños y adolescentes a los cuales les sería cómoda la ubicación del dojo, en caso que deseen inscribirse.
6. Según la investigación exploratoria realizada al segmento de no practicantes (padres de niños), y al segmento de no practicantes adolescentes/adultos, se descubrió que tienen un conocimiento general sobre los beneficios que puede brindar la practica del karate do, tanto a nivel físico como mental. Esto se podría aprovechar, informando y potenciando dichos atributos.
7. Existen solo 3 escuelas de karate do que cuentan con una representación legal. Hoy en día probablemente esto no se vea como importante, pero a futuro se puede aprovechar muy bien para dificultar el acceso y funcionamiento de escuelas no avaladas.

## Amenazas

1. En muchas escuelas se está utilizando como estrategia de fidelización, entregar las categorías más rápido; por lo tanto cada vez hay más cinturones negros los cuales pueden llegar a abrir nuevas escuelas.
2. Las barreras de entrada como vimos anteriormente, son bajas, esto facilita el ingreso de nuevos competidores.
3. El no existir un ente regulador, implica que se pueda ingresar y salir fácilmente del mercado, generando esto una baja en la rentabilidad del sector.
4. Al no haber información en el medio, la gente desconoce de estas actividades y se les puede generar un concepto erróneo del karate do.

Cuadro 8

### Balance de fuerzas

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Efectividad del estilo; inseguridad La escuela cuenta con el respaldo legal de un organismo internacional; solo tres escuelas de karate do están avaladas por un organismo internacional	Confianza de alumnos hacia la escuela, Posibles escuelas nuevas La escuela cuenta con el respaldo legal de un organismo internacional; Posibles nuevas escuelas
Debilidades		Confianza de los alumnos hacia la escuela; Muy poca información sobre artes marciales en el mercado Estética del lugar, posibles escuelas nuevas Falta de posicionamiento de "marca"; Barreras de entrada al mercado bajas

## DIAGNÓSTICO

El mercado de las artes marciales, no tiene una conducta estable, sino que, por el contrario, este va cambiando (con etapas de crecimiento, luego de decrecimiento y así sucesivamente), influenciado por diversos motivos, entre los cuales están la moda, películas y series, la inseguridad en las calles, la curiosidad por parte de los no practicantes, y demás fuerzas que modifican su comportamiento.

Actualmente el servicio de la enseñanza de artes marciales se encuentra en una etapa de crecimiento, impulsada por diversos factores. Dicha etapa, es altamente probable que sea seguida por otra de decrecimiento (ciclo de vida de ciclo-reciclo), por lo cual, es de suma importancia aprovechar esta oportunidad/impulso, tratando de prolongarlo en el tiempo, manteniendo el nivel conseguido.

Las barreras de entrada al sector son bajas, al igual que las de salida, motivo por el cual se considera un sector poco atractivo.

Otro aspecto importante a tener en cuenta, es que Daniel Díaz Dojo no es líder del mercado, ya que cuenta con el 5,22 % de participación, mientras que el líder actual cuenta con el 12% (Miyazato Dojo). Y en el segmento de los niños, cuenta con el 13 % y el actual líder Cariddi Dojo cuenta con un 19 %. Existe un incremento de practicantes de este segmento (principalmente niños), ya que los padres a pesar de no tener grandes conocimientos, ven en esta actividad varios beneficios como son la disciplina, el compañerismo, el esfuerzo y por el hecho de que sus hijos cuenten con un medio de defensa y a su vez realicen actividad física.

Respecto a los no practicantes, en la actualidad existe una consciencia generalizada sobre los beneficios de realizar actividad física, pero el ritmo de vida y laboral está llevando a que cada vez se incrementen más los índices de sedentarismo. También, existe temor en los padres de dejar a sus hijos jugar en la calle, por la sensación de inseguridad que se está viviendo, fortaleciéndose la presencia de la computadora y la TV.

No obstante esta situación, los adolescentes/adultos (potenciales practicantes), y los padres de niños que podrían ser practicantes, tienen un desconocimiento casi total sobre las artes marciales y sobre la escuela Daniel Díaz Dojo. Es decir, existe falta de información con respecto a esta actividad y falta de posicionamiento de la escuela.

De todas maneras, estas personas tienen una opinión general sobre las artes marciales, considerando que es una actividad muy sana y que brinda beneficios físicos y mentales importantes y que sirve también, como un medio de defensa.

En el caso de los alumnos actuales, antes de comenzar a practicar, desconocían sobre la actividad, salvo algunos casos que se habían informado lo suficiente como para poder evaluar y decidir. Pero la gran mayoría, fueron a la escuela por el efecto de "boca en boca", a través de familiares, amigos, conocidos que le dieron un impulso para probar esta actividad.

## **OBJETIVOS DE VENTAS**

1. Incrementar la cantidad de alumnos en 18 (10 niños y 8 adolescentes/adultos) en el plazo de un año a partir de junio del 2007.
2. Incrementar el ingreso promedio mensual un 27,58 % en el plazo de un año a partir de junio del 2007.
3. Incrementar el ingreso mensual de los meses de julio 2007, enero y febrero 2008 en un 90 %.

## **JUSTIFICACIÓN:**

Para la elaboración de los objetivos de venta, se consideró la evolución del sector de las artes marciales durante los últimos tres años (período comprendido entre 2003 y 2007, ya que el 2007 recién comienza). Luego se tuvo en cuenta la evolución particular de la escuela Daniel Díaz Dojo durante ese mismo período de tiempo, para poder realizar una comparación. De este análisis, surge el objetivo número 1.

El objetivo número 2, se desprende del 1, ya que en función de los alumnos nuevos que ingresarán, se podrá lograr el ingreso mensual planteado como meta.

Debido a la abrupta caída de la demanda sufrida durante los meses de vacaciones (en el año), se decidió incrementar el ingreso durante esos meses, recuperando el dinero perdido. A raíz de esto, se estableció el objetivo número 3.

**En caso de necesitar justificación más detallada, ver Anexo 4.**

## **OBJETIVOS DE MARKETING**

1. Incrementar las consultas de adolescentes/adultos a 32 (en lapsos de 4 meses), en el plazo de octubre 2007 a mayo 2008.
2. Reforzar conciencia en los padres, de los efectos negativos del sedentarismo en los niños.
3. Informar sobre los beneficios particulares de la práctica del karate do en los niños.
4. Crear una imagen de “marca” de escuela.
5. Incrementar la asistencia a un 95% de los practicantes adolescentes/adultos en los meses

de julio 2007, enero y febrero 2008.

#### JUSTIFICACIÓN:

En función del dato “En un lapso de tiempo de 4 meses, hay aproximadamente 8 personas adolescentes/adultos diferentes, que vienen a consultar sobre artes marciales, de las cuales alrededor de 2 prueban el servicio y de las cuales 1 suele continuar con la práctica”, y considerando que el objetivo es incorporar 8 personas adolescentes/adultas, se estableció el objetivo de marketing número 1.

Los objetivos número 2 y 3, se establecen, ya que, como se explicó anteriormente, el sedentarismo en los niños se está tornando en un grave problema en la sociedad. Por lo tanto, explicando a los padres sobre esta situación, se pretende generar la necesidad de que sus hijos realicen actividad física, puntualmente karate do, informando sobre los beneficios particulares de la práctica de esta actividad.

En los estudios realizados, quedó claramente visible, la falta de posicionamiento de la escuela en la mente de las personas, por este motivo se establece el objetivo número 4.

El objetivo 5, se establece para alcanzar el objetivo número 3 de ventas, ya que los costos durante esos meses se deben cubrir, por permanecer la escuela con sus puertas abiertas.

**En caso de necesitar justificación más detallada, ver Anexo 4.**

#### ESTRATEGIAS DE MARKETING

- Estrategia de flanqueo.
- Estrategia de penetración de mercado.
- Estrategia de estacionalidad.

#### JUSTIFICACIÓN:

Estrategia de flanqueador

“Un ataque de flanco (o de flanqueador) es apropiado cuando el mercado puede dividirse en dos o más segmentos grandes, cuando el líder y/u otros competidores importantes tienen fuertes posiciones en el segmento primario, y cuando ninguna marca existente satisface por completo las

necesidades de los clientes al menos en otro segmento. Un desafiante es capaz de capturar una participación significativa del mercado total concentrándose principalmente en un segmento grande no explorado” (Walker-Boyd-Mullins-Larreche; 2005: 273)

Como se estableció con anterioridad, el segmento de los niños viene mostrando un gran potencial y las escuelas en general no lo están explotando en gran medida. Por lo tanto, estamos ante un caso donde el segmento de referencia, presenta un nicho de mercado atractivo en el cual se puede incursionar.

### Estrategia de penetración de mercado

Como lo establecía Kotler (2001), la empresa debe considerar primero la posibilidad de incrementar su participación de mercado con sus productos actuales, en sus mercados actuales.

En este caso, la escuela Daniel Díaz Dojo, estaría obteniendo más mercado (en el mercado actual) con el mismo servicio.

### Estrategia de estacionalidad

Hiebing y Cooper (1992), establecen que se torna muy importante la parte de la sección de ventas correspondiente a la estacionalidad en la evaluación del negocio. Es necesario analizar si el servicio se vende más en determinadas épocas del año, y en función de esto decidir en qué momento llevar adelante la publicidad y promoción.

En el caso de la escuela Daniel Díaz Dojo, existe una marcada estacionalidad en el comportamiento de la demanda, la cual ya fue analizada con anterioridad. Por este motivo, se utilizó la estrategia de estacionalidad con el fin de suavizar los marcados efectos de este fenómeno.

A continuación se presenta el plan de marketing en un esquema, donde se podrán observar los objetivos de ventas con sus respectivos objetivos de marketing, estrategias y programas de acción. Luego se desarrollan los programas de acción que se llevarán a cabo para el cumplimiento de los objetivos.

### Cuadro 9

Progra	Folleto informativo
mas de	
acción	Convenio Call Centres
	3. Incentivo Asistencia
Estrat	Estrategia de flanqueo.
egias	
de	
market	Estrategia de penetración de mercado.
ing	
	3. Estrategia de estacionalidad
Objeti	1. Incrementar las consultas de adolescentes/adultos a 32 (en
vos de	lapsos de 4 meses), en el plazo de octubre 2007 a mayo 2008.
market	2. Reforzar conciencia en los padres, de los efectos negativos

ing	del sedentarismo en los niños.
	3. Informar sobre los beneficios particulares de la práctica del karate do en los niños.
	4. Crear una imagen de "marca" de escuela.
	5. Incrementar la asistencia a un 95% de los practicantes adolescentes/adultos en los meses de julio 2007, enero y febrero 2008.
Objeti	Incrementar en 18 (10 niños y 8 adolescentes/adultos) la
vos de	cantidad de alumnos en el plazo de un año.
venta	
	Incrementar el ingreso promedio mensual un 27,58 % en el período de un año.
	Incrementar el ingreso mensual de los meses de julio 2007, enero y febrero 2008 en un 90 %.

Los programas que se llevarán a cabo para el logro de los objetivos se detallan a continuación:

## PROGRAMA 1

### FOLLETO INFORMATIVO

#### Introducción

Los padres de niños que no practican artes marciales, que formaron parte del estudio exploratorio, demostraron tener falta de conocimientos sobre el karate do (y las artes marciales en general), pero tenían conciencia de lo positivo que es la actividad física en los chicos.

Por este motivo, el objetivo es asociar la actividad física con el karate do, informando sobre todos los beneficios puntuales que le puede brindar esta actividad a los niños.

#### Objetivos

- Generar en los padres la necesidad de mandar a sus hijos a practicar karate do, asociándolo con la importancia de realizar actividad física.
- Lograr que los padres obtengan más conocimientos sobre el karate do, y puedan contar con más y mejores datos que le ayuden a evaluar al momento de elegir una escuela.

#### Metodología

Se realizará un folleto atractivo, dinámico, de fácil lectura, que contenga información sobre la importancia de la actividad física asociada a las artes marciales en los niños; se mencionarán los beneficios puntuales que el niño logrará con la práctica de esta actividad,

en qué consiste la misma. También tendrá toda la información sobre la escuela, invitándolos a participar de dos clases gratuitas sin ningún tipo de compromiso.

Se entregarán 2000 folletos, en los colegios: Inmaculada, San José, Huerto, Santo Tomás y Amparo de María, los cuales se encuentran alrededor de la escuela Daniel Díaz Dojo. Los mismos serán entregados entre agosto y septiembre del 2007.

## Responsables

Cuatro instructores (practicantes con 7 años de práctica) estarán a cargo de la elaboración del diseño del folleto, el cual luego se enviará a imprimir.

Dos personas se encargarán de la distribución por colegio; considerando que hay 4 colegios, 8 personas (practicantes con 3 años de práctica) se encargarán de la entrega de los folletos.

## Mecanismos de control

El folleto tendrá un cupón para llenar con los datos del potencial alumno, el cual le permitirá probar dos clases sin costo. Este cupón servirá para controlar la cantidad de niños que vienen por efecto de esta acción, y a su vez los datos servirán para entablar una relación a largo plazo con el potencial alumno.

## Costos

Los costos que incluirá esta acción serán principalmente los de impresión de los folletos.  
2000 folletos de dos páginas: \$300

**Costo total de la acción            \$300**

## PROGRAMA 2

### INCENTIVO ASISTENCIA

#### Introducción

Debido a la estacionalidad que presenta el comportamiento de la demanda, se decidió tomar medidas respecto a este tema, ya que la escuela en los meses que la demanda cae abruptamente, debe cubrir los costos de mantenimiento igual que en cualquier mes del año.

Por este motivo, se ideó esta acción, para lograr una mayor asistencia en los meses de julio 2007, enero y febrero 2008, de los alumnos que normalmente no concurren a clases en los meses mencionados.

En promedio, la caída en estos meses es de 18 alumnos adolescentes/adultos, ya que la escuela tiene un máximo de 38 practicantes en este segmento y en los meses analizados había una asistencia de 20 alumnos aproximadamente, lo que equivale a una disminución en el ingreso mensual de \$540.

#### Objetivos

- Incentivar la asistencia de los alumnos adolescentes/adultos en los meses de julio 2007, enero y febrero 2008.
- Lograr economías de escala en estos meses.

#### Metodología

Para lograr generar un incentivo en la asistencia a clases en los meses mencionados, se les dará a los alumnos la posibilidad, (en caso de asistir a la totalidad de los tres meses) de renovar el karategui (vestimenta de entrenamiento) al precio de costo. Considerando que el

precio es de \$80 al público, se le cobrará solo \$45. Debido a que el costo es de \$50, la escuela se hará cargo de \$5 por karategui.

Por lo tanto, en caso de una asistencia del 95%, la escuela utilizará \$1850 de los cuales \$1665 serán cubiertos por el dinero de la compra y \$185 será la inversión de la escuela (\$5 x 37 alumnos/karateguis), y el ingreso por las cuotas abonadas (al asistir los 37 practicantes) será de \$1110. Es decir \$510 más de lo que hubiera sido si no asistían esas 17 personas que suelen faltar en estos meses.

## Responsables

El director de la escuela se encargará de la compra de la indumentaria a la fábrica Kimé.

A su vez tres instructores de la escuela, se harán cargo de la venta de los karateguis a los alumnos y del control de la asistencia de los mismos.

## Mecanismos de control

Se tendrán las listas correspondientes para llevar a cabo de manera rigurosa la toma de asistencia, la cual deberá ser firmada por el alumno quien también contará con un comprobante de su presencia.

## Costos

37 Karateguis \$1850 de los cuales \$1665 serán recuperados, por lo tanto:

**Costo total de la acción: \$185**

## PROGRAMA 3

### CONVENIO CALL CENTER

#### Introducción

Con el fin de difundir el karate do (brindando información sobre esta actividad) y dar a conocer el nombre de la escuela, se realizará un convenio con una empresa que cuenta con 100 empleados de entre 18 y 30 años, que tienen un trabajo extremadamente sedentario, ya que deben estar al menos 5 hs. sentados ante una computadora.

#### Objetivos

- Despertar la necesidad de realizar actividad física
- Lograr la difusión de los beneficios de practicar artes marciales



06 = Junio  
07 = Julio  
08 = Agosto  
09 = Septiembre        2007  
10 = Octubre  
11 = Noviembre  
12 = Diciembre  
01 = Enero  
02 = Febrero  
03 = Marzo                2008  
04 = Abril  
05 = Mayo

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA EL FUTURO**

La escuela Daniel Díaz Dojo está hace 27 años en el mercado, motivo por el cual cuenta con una gran experiencia el sector de las artes marciales.

A su vez el mercado, actualmente está experimentando un incremento en la demanda, impulsada principalmente por la inseguridad que se está viviendo en las calles y por el ritmo de vida y laboral de la sociedad que provoca altos niveles de estrés, lo cual genera en las personas la necesidad de realizar alguna actividad que regule estos niveles.

Esta situación implica una oportunidad, por eso se pretende, con el diseño e implementación de este plan estratégico de marketing, incrementar la cantidad de alumnos.

La correcta implementación del plan, permitirá cumplir este objetivo, logrando así una marcada diferenciación con respecto a los competidores.

A futuro, la escuela deberá trabajar sobre la fidelización de los alumnos, satisfaciendo principalmente las necesidades de información (respecto de las diferentes técnicas practicadas) y comunicación; necesidades que los alumnos actuales mencionaron tener, y que no están totalmente satisfechas. Por este motivo, se deberá generar un programa de enseñanza bien estructurado y detallado, que le sirva al alumno de guía ante cualquier duda que pueda llegar a tener. También se debería llevar a cabo, la realización y distribución de un boletín informativo interno, el cual será de utilidad para que exista una correcta comunicación dentro de la escuela.

Otro aspecto sobre el cual se deberá trabajar, es sobre el posicionamiento de la escuela, ya que a pesar de tener muchos años en el mercado, ésta no tiene un posicionamiento definido en la mente de las personas no practicantes. Para esto, se deberían llevar a cabo diversos eventos, tales como, exhibiciones, seminarios y torneos, en distintas zonas geográficas de la ciudad de Córdoba, para la difusión del nombre de la escuela, logrando así una identificación de marca.

Luego de generar una imagen de marca en diversas zonas de la ciudad de Córdoba, la escuela deberá llevar adelante un plan para poder brindar el servicio en las mismas. Para lograr esto, se incentivará a los alumnos más avanzados (categorías elevadas desde 1<sup>er</sup> Dan en adelante), para que establezcan filiales, distribuyendo de esta manera la práctica

del karate do en gran parte de Córdoba. Se debería construir un programa de enseñanza para instructores, con el fin de mantener la uniformidad en las técnicas realizadas.

Es decir, todos los instructores que estén a cargo de determinadas clases, deberían enseñar lo mismo y de la misma manera.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Eiglier Pierre, Langeard Eric. "Servucción: El marketing de servicios".  
Ed. McGraw Hill, 1990.

Hiebing Roman G. Jr., Cooper Scott W. "Como preparar el exitoso plan  
de mercadotecnia". Ed. McGraw Hill, México, 1992.

Keegan Warren. "Marketing Global". Ed. Prentice Hall, 1997.

Philip Kotler. "Dirección de Marketing". Ed. Prentice Hall, México, 2001.

Pindyck, Rubinfeld, Beber. "Microeconomía". Ed. McGraw Hill, 1992.

Porter Michael. "Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia". Ed. Continental, México, 2000.

Saporosi. "Clínica Empresaria". Ed. Macchi, 1997.

Walker, Boyd, Mullins, Larreche. "Marketing Estratégico: enfoque de toma de decisiones". Ed. McGraw Hill, México, 2005.

Zikmund William. "Investigación de mercados". Ed. Prentice Hall, México, 1998.

La Voz del Interior (11/10/2005)

Páginas de Internet:

[www.gordos.com](http://www.gordos.com)

[www.sportsalut.com.ar](http://www.sportsalut.com.ar)

[www.scielo.cl](http://www.scielo.cl)

[www.cmpc.org.ar](http://www.cmpc.org.ar)

## ANEXO 1

### GUÍA PAUTAS ESTUDIO EXPLORATORIO PRACTICANTES

En el caso del grupo formado por alumnos adolescentes/adultos (14 años en adelante), la guía de pautas fue la siguiente:

1. Conocimientos sobre las artes marciales en general.
2. Motivos que los impulsaron a practicar karate.
3. Conocimientos sobre los beneficios/ventajas que puede brindar el karate.
4. Conocimientos sobre escuelas de artes marciales.
5. Medios por los cuales conocieron a la escuela Daniel Díaz Dojo.
6. Aspectos tenidos en cuenta para evaluar las diferentes opciones (escuelas) antes de tomar una decisión.

En el caso del grupo formado por padres, la guía de pautas fue la siguiente:

1. Importancia de la actividad física en los niños/adolescentes.
2. Conocimientos sobre las artes marciales en general.
3. Motivos por los cuales eligieron llevar a sus hijos a practicar karate.
4. Conocimientos sobre los beneficios/ventajas que puede brindar el karate.
5. Conocimientos sobre escuelas de artes marciales.
6. Medios por los cuales conocieron a la escuela Daniel Díaz Dojo.
7. Aspectos tenidos en cuenta para evaluar las diferentes opciones (escuelas) antes de tomar una decisión.
8. Desempeño de esos aspectos en la escuela Daniel Díaz Dojo.
9. Resultados que desean/esperan ver en sus hijos a través del karate.

“A continuación te/le haremos una serie de preguntas a las cuales gustaría respondiera/s dando tu opinión con respecto a diferentes aspectos del karate y las escuelas de karate.

Vale aclarar que la transparencia, objetividad y sinceridad en tus respuestas serán muy importantes para lograr los objetivos de este estudio”.

Apellido y nombre del practicante: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Domicilio y barrio: \_\_\_\_\_

1- Ordene del 1 al 6 según la importancia (1 más importante, 6 menos importante) los motivos por los cuales usted comenzó a practicar karate:

Mejorar y fortalecer la personalidad

Realizar actividad física

Controlar los niveles de estrés

Socialización

Contar con un medio de defensa

Elevar el autoestima

Otros ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

2- Marque con una cruz las características que usted considera que posee:

Competitivo

Inseguro

Tímido

Nervioso

Solitario

Le gusta enfrentar desafíos

Problemas de salud

Otras ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

3- Establezca el grado de acuerdo que usted tiene con las siguientes afirmaciones:

*El karate es un medio de defensa útil*

Muy de acuerdo    De acuerdo    Indiferente    Desacuerdo    Muy en desacuerdo

*El karate es bueno para la salud física y mental*

Muy de acuerdo    De acuerdo    Indiferente    Desacuerdo    Muy en desacuerdo

*El karate transmite disciplina*

Muy de acuerdo    De acuerdo    Indiferente    Desacuerdo    Muy en desacuerdo

*El karate brinda seguridad en uno mismo*

Muy de acuerdo    De acuerdo    Indiferente    Desacuerdo    Muy en desacuerdo

4 - A continuación se presenta un listado con los aspectos tenidos en cuenta con mayor frecuencia al momento de elegir una escuela de karate. Por favor ordénelos según la importancia que tienen para usted en la elección (considerando 1 más importante y 10 menos importante):

Calidad en la atención

Calidad en la enseñanza

Disposición para responder preguntas  
(por parte de los más avanzados)

Capacidad del profesor

Calidad del grupo humano

Efectividad de las técnicas (para defenderse)

Ubicación del lugar

Estética del lugar

Servicios adicionales

Puntualidad (en los horarios de clase)

5- A continuación se muestran una serie de características de la escuela Daniel Díaz Dojo en relación con cada uno de los aspectos mencionados anteriormente. Señáleme lo que usted piensa de la escuela con respecto a cada aspecto, señalando uno de los cuadraditos de la izquierda o de la

derecha en función de lo que cree que más se acerca, considerando el del medio como punto de partida.

Ejemplo: con respecto al aspecto calidad en la atención:

Personal Cortes \_\_\_\_\_ personal descortés

si cree que es cortés, marcará la cruz en uno de los tres cuadraditos de la izquierda (pondrá la cruz más hacia la izquierda si es muy cortés, y más hacia el centro si lo considera medianamente cortés). De igual manera marcará hacia la derecha si lo considera descortés.

Esta metodología será la que aplicarán para dar su opinión con respecto a todos los aspectos que se mencionan más abajo.

Calidad en la atención

a) Personal Cortes \_\_\_\_\_ personal descortés

b) Con mucho conocimiento sobre el karate \_\_\_\_\_ Con poco conocimiento

c) Respuestas muy eficientes \_\_\_\_\_ respuestas poco eficientes

d) buena presencia \_\_\_\_\_ mala presencia

e) me brinda la información que necesito \_\_\_\_\_ no me brinda la información que necesito

Calidad en la enseñanza

a) Alto nivel de enseñanza \_\_\_\_\_ Bajo nivel de enseñanza

Disposición para responder preguntas (por parte de los más avanzados)

a) Buena disposición para responder \_\_\_\_\_ Mala disposición para responder

b) Satisfacen mi pregunta \_\_\_\_\_ No la satisfacen

c) Se entiende lo que me contestan \_\_\_\_\_ No se entiende

Capacidad del profesor

- a) Tiene mucha capacidad sobre karate \_\_\_\_\_ Tiene poca capacidad
- b) Siempre evacúa las dudas de mi hijo \_\_\_\_\_ Nunca las evacúa
- c) Sabe explicar \_\_\_\_\_ No sabe explicar

Calidad del grupo humano

- a) Tengo buenos compañeros \_\_\_\_\_ Tengo malos compañeros
- b) Me ayudan a aprender \_\_\_\_\_ No me ayudan a aprender
- c) Me respetan \_\_\_\_\_ No me respetan

Efectividad de las técnicas (para defenderse)

- a) Son efectivas para mi defensa \_\_\_\_\_ No son efectivas para mi defensa

Ubicación del lugar

- a) Su ubicación es conveniente para mi \_\_\_\_\_ Su ubicación no es conveniente para mi
- b) La zona en la que esta ubicada es linda \_\_\_\_\_ La zona es fea
- c) Con Estacionamiento \_\_\_\_\_ Sin estacionamiento.

Estética del lugar

- a) Mucha iluminación \_\_\_\_\_ poca iluminación
- b) Cuidado \_\_\_\_\_ descuidado
- c) Mucha amplitud \_\_\_\_\_ poca amplitud
- d) temperatura ambiente agradable \_\_\_\_\_ temperatura ambiente desagradable

e) moderno \_\_\_\_\_ anticuado

### Servicios adicionales

Le voy a mostrar los servicios adicionales que básicamente la escuela Daniel Díaz Dojo ofrece. Por favor identifique (con una cruz) aquellos servicios que usted considera la escuela ofrece:

Casilleros para guardar bolsos

Duchas

Aparatos de pesas

De los servicios adicionales mencionados anteriormente, identifique cuales usa su hijo. De los servicios que utiliza, clasifíquelos del 1 al 3, siendo el 1 un significado de que esta muy satisfecho con el servicio, y 3 muy insatisfecho con el servicio.

Casilleros para guardar bolsos

Duchas

Aparatos de pesas

Puntualidad (horarios de clase)

a) Son convenientes los horarios para mí \_\_\_\_\_ No son convenientes

b) Se cumplen los horarios \_\_\_\_\_ No se cumplen los horarios

6- Antes de inscribirse en la escuela Daniel Díaz Dojo, visitó o practicó usted en otras escuelas?

SI (pasa a siguiente pregunta)

NO (termina cuestionario)

7- Marque con una cruz las escuelas que usted visitó o en las cuales practicó antes de inscribirse en Daniel Díaz Dojo:

Miyazato Dojo

González (Shinshukan)

Quiroga Kwon

García (taekwondo)

Frank (aikido)

Pa-kua

Otras ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

8- A continuación se muestran una serie de características de la escuela que usted visitó o en la cual practicó antes de inscribirse en Daniel Díaz Dojo, en relación con cada uno de los aspectos mencionados anteriormente. Señáleme lo que usted piensa de la escuela con respecto a cada aspecto, señalando uno de los cuadraditos de la izquierda o de la derecha en función de lo que cree que más se acerca, considerando el del medio como punto de partida.

Calidad en la atención

a) Personal Cortes \_\_\_\_\_ personal descortés

b) Con mucho conocimiento sobre el karate \_\_\_\_\_ Con poco conocimiento

c) Respuestas muy eficientes \_\_\_\_\_ respuestas poco eficientes

d) buena presencia \_\_\_\_\_ mala presencia

e) me brinda la información que necesito \_\_\_\_\_ no me brinda la información que necesito

Calidad en la enseñanza

a) Alto nivel de enseñanza \_\_\_\_\_ Bajo nivel de enseñanza

Disposición para responder preguntas (por parte de los más avanzados)

d) Buena disposición para responder \_\_\_\_\_ Mala disposición para responder

e) Satisfacen mi pregunta \_\_\_\_\_ No la satisfacen

Se entiende lo que me contestan \_\_\_\_\_ No se entiende

### Capacidad del profesor

a) Tiene mucha capacidad sobre karate \_\_\_\_\_ Tiene poca capacidad

b) Siempre evacúa las dudas de mi hijo \_\_\_\_\_ Nunca las evacúa

c) Sabe explicar \_\_\_\_\_ No sabe explicar

### Calidad del grupo humano

d) Tengo buenos compañeros \_\_\_\_\_ Tengo malos compañeros

e) Me ayudan a aprender \_\_\_\_\_ No me ayudan a aprender

f) Me respetan \_\_\_\_\_ No me respetan

### Efectividad de las técnicas (para defenderse)

a) Son efectivas para mi defensa \_\_\_\_\_ No son efectivas para mi defensa

### Ubicación del lugar

a) Su ubicación es conveniente para mi \_\_\_\_\_ Su ubicación no es conveniente para mi

b) La zona en la que esta ubicada es linda \_\_\_\_\_ La zona es fea

c) Con Estacionamiento \_\_\_\_\_ Sin estacionamiento.

### Estética del lugar

a) Mucha iluminación \_\_\_\_\_ poca iluminación

b) Cuidado \_\_\_\_\_ descuidado

c) Mucha amplitud \_\_\_\_\_ poca amplitud

d) temperatura ambiente agradable \_\_\_\_\_ temperatura ambiente desagradable

e) moderno \_\_\_\_\_ anticuado

### Servicios adicionales

Le voy a mostrar los servicios adicionales que básicamente la escuela Daniel Díaz Dojo ofrece. Por favor identifique aquellos servicios que usted considera la escuela ofrece:

Casilleros para guardar bolsos

Duchas

Aparatos de pesas

De los servicios adicionales mencionados anteriormente, identifique cuales usa su hijo. De los servicios que utiliza, clasifíquelos del 1 al 3, siendo el 1 un significado de que esta muy satisfecho con el servicio, y 3 muy insatisfecho con el servicio.

Casilleros para guardar bolsos

Duchas

Aparatos de pesas

Puntualidad (horarios de clase)

c) Son convenientes los horarios para mí \_\_\_\_\_ No son convenientes

d) Se cumplen los horarios \_\_\_\_\_ No se cumplen los horarios

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

MOTIVOS DE PRÁCTICA, CARACTERÍSTICAS DE LOS PRACTICANTES Y FACTORES DE ELECCIÓN DE ESCUELAS DE KARATE

NIVEL DE ENSEÑANZA

GRADO DE ACUERDO CON CIERTAS AFIRMACIONES (OPINIÓN SOBRE EL KARATE)

CALIDAD EN LA ATENCIÓN

CAPACIDAD DEL PROFESOR

PERCEPCIÓN SOBRE LAS TÉCNICAS DEL KARATE

**CALIDAD DEL GRUPO HUMANO**

UBICACIÓN DEL LUGAR

PERCEPCIÓN SOBRE LAS INSTALACIONES FÍSICAS (ESTÉTICA DEL LUGAR)

PUNTUALIDAD (HORARIOS DE CLASE)

DISPOSICIÓN DE LOS MÁS AVANZADOS PARA RESPONDER PREGUNTAS

## ANEXO 3

### GUÍA PAUTAS ESTUDIO EXPLORATORIO NO PRACTICANTES

#### Área 1: Actividades cotidianas y hábitos respecto a la actividad física en particular

1. Descripción de su vida cotidiana.
2. Rutina de actividades en un día tipo.
3. Hábitos sobre actividad física. Realiza o no y motivos en los dos casos.
1. Indagación sobre actividades físicas realizadas en el pasado. Razones de la elección de esas actividades.

#### Área 2: Artes marciales

- 2.1 Conocimientos sobre las artes marciales y sobre los beneficios de practicarlas. Origen del conocimiento.
- 2.2 Opinión general sobre las artes marciales.
- 2.3 Definición de tipos de artes marciales.
  - 2.3.1 Indagación sobre las características y efectividad de cada arte marcial mencionada.
- 2.4 Factibilidad de practicar artes marciales.
  - 2.4.1 Elección de un tipo y motivos de dicha elección.

### Área 3: Escuelas de artes marciales

#### 3.1 Aspectos a evaluar antes de elegir una escuela.

3.2 Conocimiento de escuelas. Origen del conocimiento.

3.3 Opinión sobre las escuelas mencionadas.

3.4 Elección de una escuela y motivos de dicha elección.

## ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS DE LA INVESTIGACION EXPLORATORIA

Luego de la realización de la investigación exploratoria con los **practicantes actuales** (tanto padres de niños, como adolescentes/adultos), de la escuela Daniel Díaz Dojo, se realizó la siguiente interpretación de datos:

- Consideran importante la actividad física
- No conocían sobre artes marciales, más que de películas y series
- Se enteraron de la actividad y de la escuela por medio de otra persona, lo cual indica que el “boca en boca” fue la técnica más efectiva en cuanto a captación
- Tenían un pequeño conocimiento sobre los beneficios físicos y mentales de esta actividad
- Los motivos principales por los cuales practican karate son: seguridad en si mismo, por la salud física y mental, para disminuir los niveles de stress (generados por el ritmo de vida/laboral), para contar con un medio de defensa, para enfrentar un desafío (competencia)
- Tenían un concepto de que era violento y que se podían golpear (fueron solo porque los invitó un amigo, de no haber sido así no hubieran ido)
- Los aspectos que consideran más importantes al momento de elegir una escuela, son: calidad en la enseñanza, capacidad y responsabilidad del profesor, principalmente.
- Consideran que la escuela Daniel Díaz Dojo, se desempeña correctamente en cuanto a la calidad en la enseñanza, consideran que la capacidad del profesor es muy alta, el compañerismo es bueno, consideran que el karate les puede llegar a servir como medio de defensa.

Luego de la realización de la investigación exploratoria con los **no practicantes adolescentes/adultos** (14 años en adelante) se realizó la siguiente interpretación:

- Consideran importante la actividad física pero por cuestiones laborales no pueden realizarla
- No conocen sobre artes marciales, ya que no les llega ninguna información
- No les llega información sobre escuelas de artes marciales
- No conocen a Daniel Díaz Dojo
- Consideran que es bueno para la salud física y mental
- Piensan que el practicante de artes marciales es más tranquilo y menos violento que alguien que no practica
- Consideran que es un buen medio de defensa

Luego de la realización de la investigación exploratoria con los **padres de niños/as adolescentes no practicantes**, se realizó la siguiente interpretación:

- consideran indispensable la actividad física en sus hijos
- no tienen conocimientos específicos sobre las artes marciales
- opinan que es buena, por la disciplina (es bueno tener límites, un orden), por lo físico/mental y porque les da un medio de defensa
- nunca se les ocurrió mandarlo a practicar porque no les llega información, entonces no se les vino a la mente

llevarlo, porque es una actividad diferente y muy particular, no es como el fútbol, básquet, tenis u otro deporte

- no tienen conocimiento sobre escuelas, no conocen Daniel Díaz Dojo

- consideran que el que practica karate es menos violento que alguien que a lo mejor no hace nada

ANEXO 4

## JUSTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE VENTAS

Para la elaboración de los objetivos de venta, se consideró la evolución del sector de las artes marciales durante los últimos tres años (período comprendido entre 2003 y 2007, ya que el 2007 recién comienza). Luego se tuvo en cuenta la evolución particular de la escuela Daniel Díaz Dojo durante ese mismo período de tiempo, para poder realizar una comparación.

Cabe aclarar, que en este análisis se toman en cuenta las cantidades de alumnos de cada escuela tanto del dojo central como de las filiales.

Se utilizó para establecer este objetivo, el *método basado en el ambiente externo* junto al *método basado en el ambiente micro interno*.

### OBJETIVO 1

*Método basado en el ambiente externo*

Según Hiebing y Cooper (1992), se debe buscar fuera del ambiente inmediato de la compañía y se estima el mercado total o ventas por categoría durante cada uno de los tres próximos años.

En el mercado de las artes marciales se presentan los siguientes datos:

Cambio en el mercado del 2003 al 2007: 403 alumnos (se incrementaron)

Período de cambio: 3 años

Cambio promedio por año: 134 alumnos

Cambio durante un período de 6 años: 804 alumnos

Por lo tanto, la cantidad de alumnos proyectada para el 2009 es de: 2315 alumnos aprox.

Participación de mercado de la escuela Daniel Díaz Dojo:

Cambio en la participación de mercado de la escuela del 2003 al 2007: 1,92 %

Período de cambio: 3 años

Cambio promedio por año: 0,64 %

Cambio durante un período de 6 años: 3,84 %

Por lo tanto, la participación proyectada para el 2009 es de: 7,14 %

El 7,14 % de 2315 es 165, por lo tanto se estima que la escuela Daniel Díaz Dojo para el 2009, tendrá 165 aproximadamente, o sea 65 alumnos más de los que tenía en el 2007, lo que equivaldría a un incremento de aproximadamente 21 alumnos por año o casi 2 alumnos por mes.

*Método basado en el ambiente micro interno*

Según Hiebing y Cooper (1992), una vez revisadas las ventas en el mercado externo, se debe estudiar la historia de ventas de su propia organización.

Cambio alumnos de Daniel Díaz Dojo del 2003 al 2007: 50 alumnos

Período de cambio: 3 años  
Cambio promedio por año: 16 alumnos  
Cambio durante período de 6 años: 96 alumnos

Por lo tanto, la cantidad de alumnos de Daniel Díaz Dojo, proyectada para el 2009 es de: 146 alumnos aprox.

Es decir, 46 alumnos más que en el 2007, que equivale a un crecimiento de 15 alumnos por año, y a 1 alumno aprox. por mes.

En función de los cálculos cuantitativos y considerando los aspectos cualitativos donde se considera principalmente la inseguridad en las calles, estrés, etc. que son las cuestiones que han generado este último impulso en la demanda de esta actividad, se establecerá el siguiente objetivo de venta:

**Incrementar la cantidad de alumnos en 18 en el plazo de un año a partir de junio del 2007 en el dojo central.**

Con respecto al objetivo mencionado anteriormente, 10 de esos 18 alumnos, serán niños de 6 a 13 años. Los motivos se plantean a continuación:

*Método basado en el ambiente externo*

Para el segmento de los niños, se presentan los siguientes datos:

Cambio en el segmento niños del 2003 al 2007: 149 alumnos (se incrementaron)

Período de cambio: 3 años  
Cambio promedio por año: 49 alumnos  
Cambio durante un período de 6 años: 294 alumnos

Por lo tanto, la cantidad de alumnos (niños) proyectada para el 2009 es de:  
454 alumnos aprox.

Participación de mercado en este segmento de la escuela Daniel Díaz Dojo:

Cambio en la participación de mercado en el segmento niños de la escuela del 2003 al 2007: 0,44 %

Período de cambio: 3 años  
Cambio promedio por año: 0,14 %  
Cambio durante un período de 6 años: 0,84 %

Por lo tanto, la participación en el segmento niños proyectada para el 2009 es de:  
13,34 %

El 13,34 % de 454 es 60 (aprox.), por lo tanto se estima que la escuela Daniel Díaz Dojo para el 2009, tendrá 60 alumnos niños aproximadamente, o sea 20 alumnos más de los que tenía en el 2007, lo que equivaldría a un incremento de aproximadamente 6 alumnos por año o 1 cada dos

meses.

Método basado en el ambiente micro interno

Cambio alumnos (niños) de Daniel Díaz Dojo del 2003 al 2007: 20 alumnos

Período de cambio: 3 años

Cambio promedio por año: 6 alumnos

Cambio durante período de 6 años: 36 alumnos

Por lo tanto, la cantidad de alumnos (niños) de Daniel Díaz Dojo, proyectada para el 2009 es de: 56 alumnos aprox.

Es decir, 16 alumnos más que en el 2007, que equivale a un crecimiento de 5 alumnos por año, y a 1 alumno aprox. cada dos meses.

Considerando los factores cuantitativos, y los cualitativos, que en este caso se tendrá en cuenta que la actividad es más nueva en este segmento y que los padres están tomando conciencia sobre los beneficios que puede traer esta actividad en los niños, el objetivo será, lograr que de los 18 futuros alumnos, 10 sean niños de 6 a 13 años.

## **OBJETIVO 2**

El ingreso promedio mensual de la escuela Daniel Díaz Dojo en la actualidad es de \$1595.

En caso que ingresaran 10 niños y 8 adolescentes/adultos, considerando que el valor de las cuotas son \$20 (para los niños) y \$30 (para los adolescentes/adultos), el incremento entre ambos segmentos es de \$440.

Es decir, que en el período de 1 (un) año, el ingreso promedio mensual aumentará de \$1595 a \$2035, pasando a tener una rentabilidad de \$1004, en comparación a \$564 en la actualidad.

Por lo tanto se establecerá el siguiente objetivo de venta:

**Incrementar el ingreso promedio mensual un 27,58 % en el  
plazo de un año a partir de junio del 2007.**

## **OBJETIVO 3**

Durante los meses de enero, febrero y julio (por los motivos ya explicados con anterioridad), la asistencia de los alumnos adolescentes/adultos desciende en promedio de 38 a 20 alumnos, es decir, aproximadamente 18 practicantes menos. Estas personas implican un ingreso de \$540,

equivalente a un 90 % más de lo que ingresaría con 20 alumnos.

La escuela en estos meses debe cubrir sus costos al igual que todos los meses del año, motivo por el cual se torna de suma importancia incentivar la demanda en estos meses.

Por esta razón se planteó el siguiente objetivo:

**Incrementar el ingreso mensual de los meses de julio 2007, enero y febrero 2008 en un 90 %.**

## **JUSTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS CUANTITATIVOS DE MARKETING**

### **OBJETIVO 1**

El director de la escuela (Díaz Daniel), suministró el siguiente dato:

“En un lapso de tiempo de 4 meses, hay aproximadamente 8 personas adolescentes/adultos diferentes, que vienen a consultar sobre artes marciales, de las cuales alrededor de 2 prueban el servicio y de las cuales 1 suele continuar con la práctica”.

Cabe aclarar que este dato, es un promedio y no es repetitivo en el tiempo, pero se utilizó a los fines de establecer el siguiente objetivo de marketing:

**Incrementar las consultas de adolescentes/adultos a 32 (en lapsos de 4 meses),  
en el plazo  
de octubre 2007 a mayo 2008.**

Considerando que en promedio, durante 4 meses, de 8 consultas, dos prueban el servicio y uno suele continuar con la práctica, entonces para lograr obtener 8 alumnos adolescentes/adultos nuevos en el año, se deben elevar las consultas a 32, para tener una prueba del servicio de 8 quedando 4 personas como alumnos que continúan; es decir, 8 en el lapso de 8 meses.

### **OBJETIVO 2**

Para lograr incrementar el ingreso mensual de los meses de vacaciones (enero, febrero y julio), donde los costos se deben cubrir igual que en todos los meses del año, es necesario que casi la totalidad de los alumnos asistan en esos meses, incentivándolos de alguna manera, ya que de lo contrario no se pueden cubrir los costos.

Por este motivo se planteó el siguiente objetivo de marketing:

**Incrementar la asistencia a un 95% de los practicantes adolescentes/adultos en los meses de julio 2007, enero y febrero 2008.**

-----  
[1] Datos suministrados por Orpianesi Jorge, Director General de Budokan

[2] Fuente: estudio exploratorio; 2 grupos de enfoque formados por 7 personas cada uno (padres de niños/as practicantes y practicantes adolescentes/adultos). Ver pág. 7

[3] Dato suministrado por Díaz Daniel, director de la escuela Daniel Díaz Dojo

[4] Porter Michael “Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”;

Editorial Continental; México; 2000

[5] Artículo extraído de: <http://gordos.com/>

[6] Artículo extraído de: <http://sportsalut.com.ar/>

[7] Artículo extraído de: <http://scielo.cl/>

[8] La Voz del Interior (martes 11/10/2005)

[9] Extraído de artículo. <http://cmpc.org.ar/>

[10] Dato brindado por Díaz Daniel (director de la escuela Daniel Díaz Dojo)

[11] Kotler Philip, "Dirección de Marketing", Prentice Hall, Edición Milenio, México, 2001

-----  
Fuente: elaboración propia

Cabe aclarar que la afiliación es \$3100 anual, lo que equivale a \$259 mensuales. Esos \$3100 están formados por los honorarios que cobra el Sensei de Brasil (Kazunori Yonamine) para venir a dictar un seminario, más el pasaje en avión para traerlo, los viáticos y la afiliación anual. Si lo dividimos en 12 meses, serán \$259 por mes; pero el 67,5% de esos \$259 (o sea \$175), se cubren con el pago de las entradas al seminario y el resto (32,43% u \$84) se afronta con las cuotas.

Fuente: elaboración propia

Valor

Período: representa los meses de enero del año 2006 a marzo del año 2007.

Valor: representa las cantidades de alumnos por mes, durante el período considerado

Fuente: elaboración propia

## DIRECCION GENERAL

Del resto de las actividades la escuela  
obtiene un 50% de lo que ingresa.

## RELACIONES PÚBLICAS

## ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Fuente: elaboración propia

Período: representa los meses de enero del año 2006 a marzo del año 2007.

Valor: representa las ventas en pesos por mes, durante el período considerado

Fuente: elaboración propia

Fuente: elaboración propia

Fuente: elaboración propia

## MANTENIMIENTO

Valor

Fuente: elaboración propia

Período

Fuente: elaboración propia

Fuente: elaboración propia

Fuente: elaboración propia

Período

Fuente: elaboración propia

## MARCO

### METODOLOGICO

Etapa 1

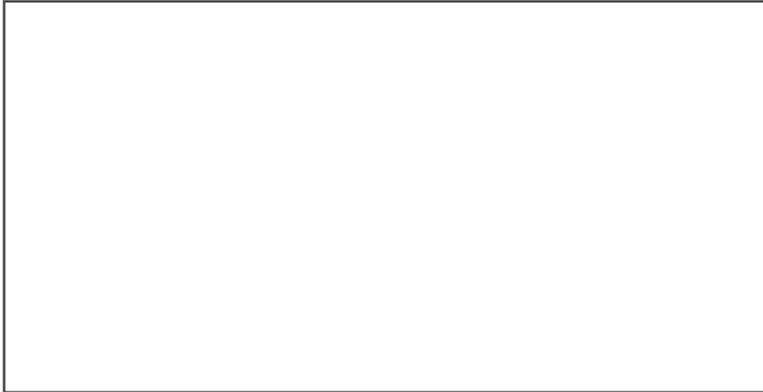
### EVALUACIÓN DEL

NEGOCIO

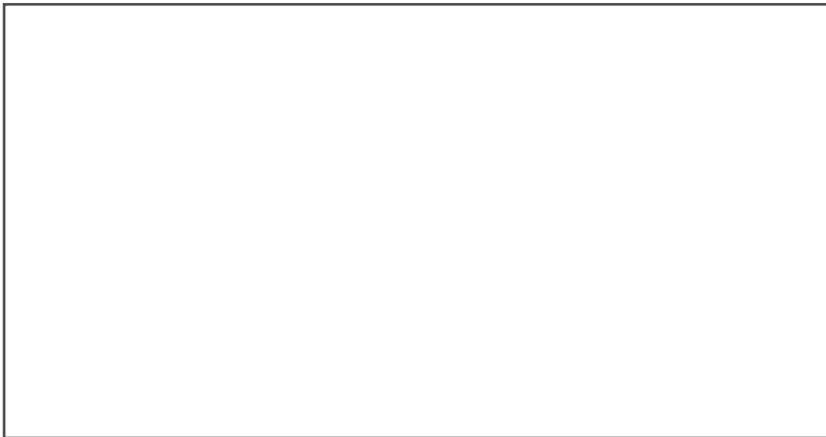
Etapa 2

DIAGNOSTICO Y PLAN  
DE  
MARKETING

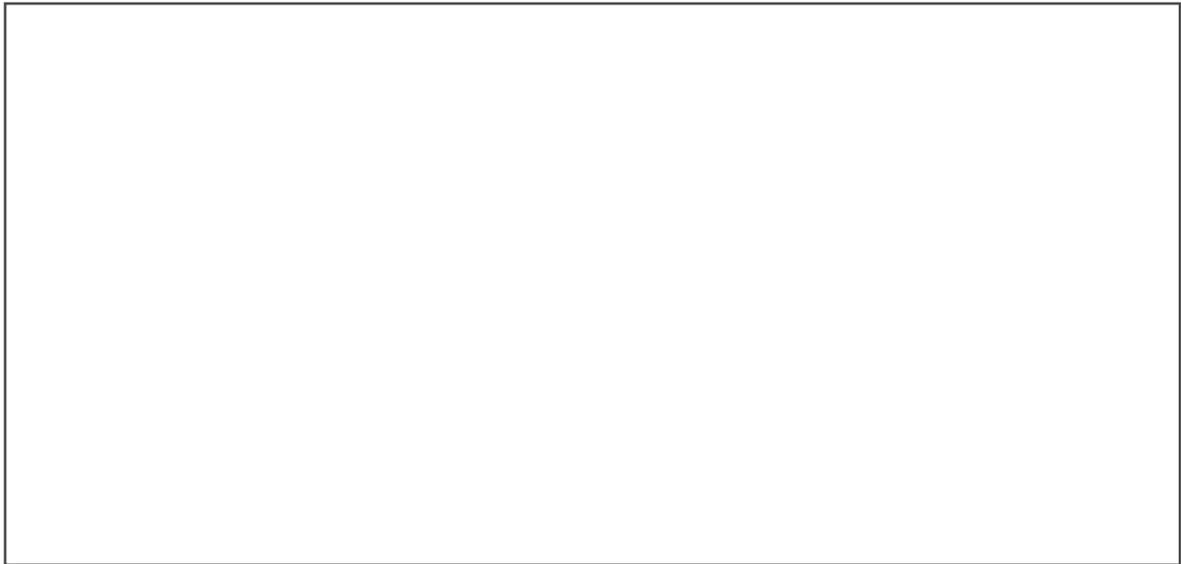
ANEXOS



Casos: 33



Casos: 33



Casos: 33

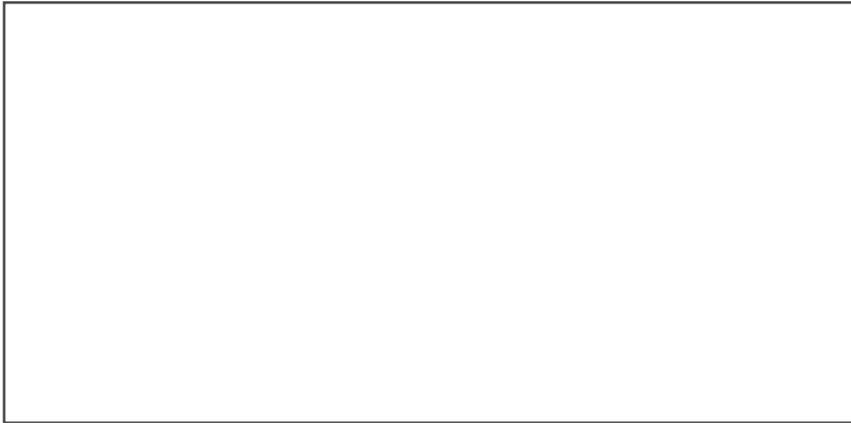
Casos: 33



Casos: 33



Casos: 33



Casos: 33



Casos: 33



Casos: 33



Casos: 33

Casos: 33



Casos: 33





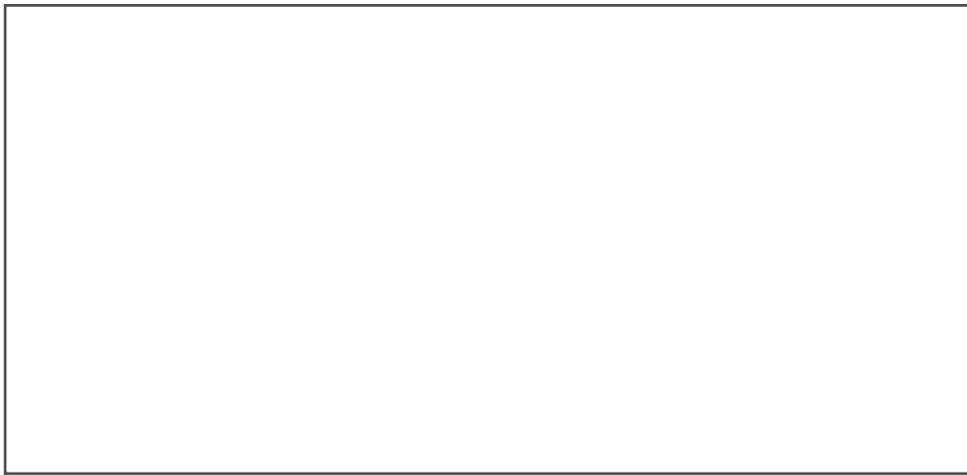
Casos: 33



Casos: 33



Casos: 33



Casos: 33

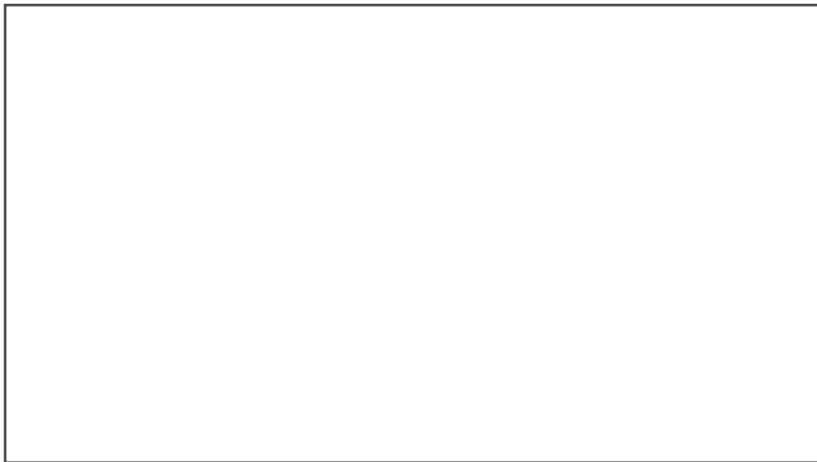


Casos: 33

Casos: 33



Casos: 33



Casos: 33



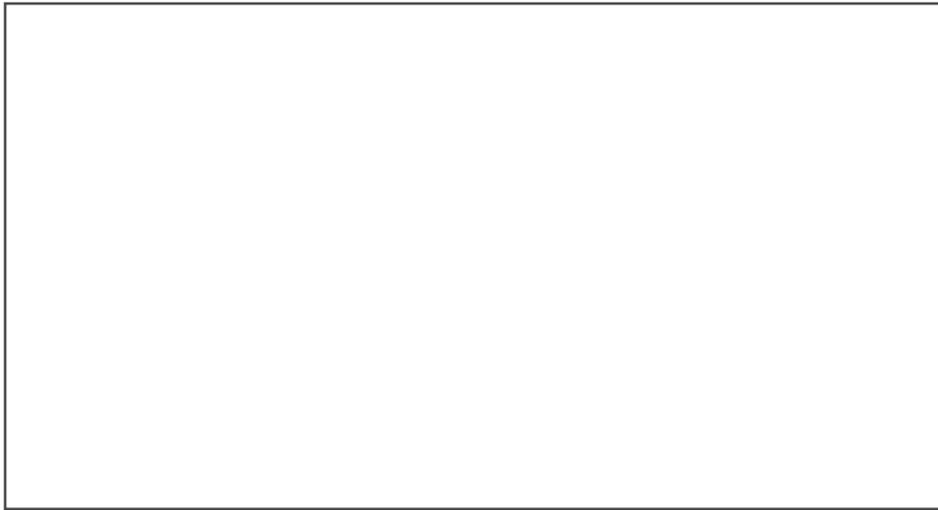
Casos: 33



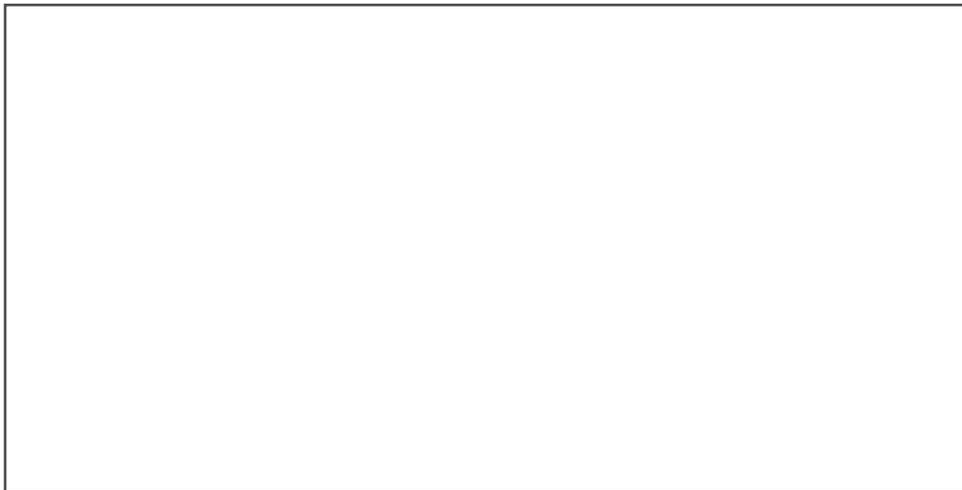
Casos: 33



Casos: 33



Casos: 33



Casos: 33

Casos: 33

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

