



**Optimización de la Gestión en una Academia de Jiu-Jitsu mediante el Diseño e  
Implementación de un Plan estratégico.**

**Alumna: Sonia Fernández Olguín**

**Profesor Guía: Leonardo Besoain Cornejo**

**Profesor correferente:**



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

### 1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

**Tipo de monografía (marcar una opción):**  Memoria o trabajo de título  Tesis de Postgrado

**Título del trabajo:** Optimización de la Gestión en una Academia de Jiu - Jitsu mediante el Diseño e Implementación de un Plan estratégico

**Nombre del candidato(a):** Sonia Margarita Fernández Olguín

**Carrera / Grado:** Ingeniería Comercial

**Campus:** Vitacura

**Departamento:** Ingeniería Comercial

### 2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Leonardo Besoain Cornejo, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

### 3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

El trabajo **NO contiene** información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (**embargo**) por (**marcar una opción**):

6 meses  12 meses  2 años  3 años  5 años  10 años

**Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):**

---

---

---


### 4.- FIRMAS

**Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:**

**Fecha:** 29 de octubre de 2025

**Firma:** 

**Estudiante o Candidato(a):**

**Fecha:** 29 / 10 / 2025 **Firma:** 

*Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.*



## Resumen ejecutivo

La tesis "Optimización de la Gestión en una Academia de Jiu-Jitsu mediante el Diseño e Implementación de un Plan Estratégico" aborda la necesidad de mejorar la gestión de la academia "Arte Suave Comunidad", un espacio dedicado a la enseñanza del jiu-jitsu brasileño que se distingue por su enfoque inclusivo y su compromiso con el desarrollo integral de sus alumnos. Aunque la academia cuenta con fortalezas como un ambiente acogedor, altos estándares de higiene y una oferta diversificada de servicios, enfrenta desafíos significativos relacionados con la falta de una estructura organizativa formal, la retención de alumnos y una creciente competencia en el mercado local.

El objetivo principal de este trabajo es diseñar un plan estratégico integral que permita optimizar la eficiencia operativa y fortalecer la competitividad de la academia. Para ello, se propone implementar herramientas de gestión como el Cuadro de Mando Integral (CMI), que facilitará el seguimiento del desempeño en áreas clave y asegurará la alineación de las estrategias con los objetivos organizacionales. Además, el plan estratégico incluye la formalización de la misión, visión y valores de la academia para consolidar su identidad y guiar sus acciones futuras.

En el marco de este plan, se proponen varias iniciativas orientadas al crecimiento sostenible y a la diferenciación en el mercado. Entre ellas se encuentra la diversificación de fuentes de ingresos, mediante la incorporación de nuevas líneas de negocio como clases exclusivas para mujeres, defensa personal y entrenamientos en línea, con el objetivo de captar nuevos segmentos de mercado. También se busca fortalecer la presencia digital de la academia, utilizando estrategias de marketing en redes sociales y contenido educativo para aumentar su visibilidad y atraer a más estudiantes.

Un análisis FODA y un ejercicio de benchmarking permitieron identificar las principales fortalezas de la academia, como su ambiente comunitario, accesibilidad económica y enfoque técnico de calidad. Sin embargo, también se detectaron áreas de mejora como la dependencia excesiva del fundador y la falta de estrategias para fidelizar a los alumnos. Con la implementación de este plan estratégico, "Arte Suave Comunidad" tiene el potencial de consolidarse como un referente en la enseñanza del jiu-jitsu en la región, promoviendo un impacto positivo en la comunidad y la sociedad en general.



## Contenido

Resumen ejecutivo .....	2
Introducción .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Objetivos.....	4
Objetivo General .....	8
Objetivos Específicos.....	8
Marco teórico .....	9
Metodología .....	21
Desarrollo .....	23
Investigación de la competencia .....	23
Competencia y Benchmarking.....	23
Referencias bibliográficas .....	41



## Introducción

El jiu jitsu, conocido como "arte suave", es un sistema de combate que enfatiza la técnica y el apalancamiento sobre la fuerza bruta, permitiendo a un individuo más pequeño y débil someterse a oponentes más grandes y fuertes (Gracie, 2001). Este arte marcial tiene sus raíces en prácticas antiguas de defensa personal que se remontan a más de 2500 años, cuando los monjes budistas desarrollaron métodos de combate sin armas para protegerse durante sus peregrinaciones en Asia (Stevens, 2001). A medida que estas técnicas migraron a Japón, fueron adoptadas y perfeccionadas por los samuráis, quienes buscaban métodos efectivos para luchar en el campo de batalla, incluso cuando estaban desarmados (Harrison, 1959).

El desarrollo del jiu jitsu en Japón se sitúa entre los siglos VIII y XVI. Durante este período, las técnicas de combate se integraron en un sistema más estructurado, donde se enseñaban habilidades como derribos, luxaciones y estrangulaciones (Draeger & Smith, 1969). Estas técnicas eran esenciales para los samuráis, quienes necesitaban ser capaces de defenderse en situaciones donde quedaban desarmados. A lo largo del tiempo, diferentes escuelas o "ryu" comenzaron a surgir, cada una con su propio enfoque y filosofía sobre el combate (Harrison, 1959).

Con el tiempo, el jiu jitsu evolucionó hacia lo que hoy conocemos como judo, fundado por Jigorō Kanō en el siglo XIX. Kanō tomó muchas de las técnicas del jiu jitsu tradicional, pero las adaptó para crear un sistema más pedagógico y accesible. Esto permitió que el judo se popularizara rápidamente en Japón y fuera enseñado en escuelas y universidades (Stevens, 2001).

Sin embargo, fue el maestro Mitsuyo Maeda quien desempeñó un papel crucial en la difusión del jiu jitsu fuera de Japón. En 1914, Maeda emigró a Brasil, donde comenzó a enseñar las técnicas que había aprendido. Fue en este contexto donde la familia Gracie entró en escena.

Carlos Gracie, nacido el 14 de septiembre de 1902, fue uno de los principales desarrolladores del Brazilian Jiu-Jitsu (BJJ). Desde joven, Carlos mostró interés por las artes marciales y comenzó su entrenamiento con Mitsuyo Maeda en Belém do Pará. Durante su aprendizaje, Carlos se dio cuenta del potencial del jiu jitsu como un sistema efectivo de defensa personal (Reila Gracie, 2008).



En 1925, tras mudarse a Río de Janeiro junto con su familia debido a problemas económicos, Carlos fundó la primera academia de "Gracie Jiu-Jitsu". Este establecimiento marcó el nacimiento oficial del Brazilian Jiu-Jitsu como lo conocemos hoy. Con la ayuda de sus hermanos Hélio, Oswaldo y George Carlos comenzó a enseñar las técnicas que había aprendido. La familia Gracie no solo se dedicó a enseñar; también promovieron combates desafiando a luchadores de otros estilos para demostrar la eficacia del jiu jitsu (Gracie & Peligro, 2001).

Estos desafíos públicos fueron fundamentales para establecer la reputación del BJJ. Los Gracie se enfrentaron a luchadores de diversas disciplinas, desde boxeadores hasta expertos en lucha libre y demostraron que su estilo era altamente efectivo. Estos combates no solo aumentaron la popularidad del BJJ sino que también ayudaron a refinar las técnicas mediante la experiencia práctica. La familia Gracie utilizó estos eventos para atraer estudiantes interesados en aprender un arte marcial que prometía ser efectivo en situaciones reales (Reila Gracie, 2008).

Un aspecto notable del desarrollo del BJJ bajo Carlos fue su enfoque en adaptar las técnicas para hacerlas accesibles a personas de diferentes tamaños y habilidades físicas. Esto fue particularmente evidente en el caso de su hermano Hélio Gracie, quien era más pequeño y frágil. Hélio comenzó a enseñar cuando Carlos no estaba presente y rápidamente se convirtió en una figura central en el desarrollo del estilo característico del Gracie Jiu-Jitsu. Juntos, Carlos y Hélio trabajaron para modificar las técnicas tradicionales japonesas para que dependieran más del apalancamiento que de la fuerza física (Gracie & Peligro, 2001).

La filosofía detrás del jiu jitsu resalta la importancia del apalancamiento y la técnica. A través del principio de "ceder para ganar", los practicantes aprenden a usar el peso y la fuerza del oponente en su contra (Gracie & Peligro, 2001). Este enfoque no solo es efectivo en combate físico, sino que también fomenta valores como la disciplina, el respeto y la autoconfianza. La práctica del jiu jitsu se convierte así en un camino hacia el crecimiento personal y mental, además de ser una forma efectiva de autodefensa (Miyake, 2014).

El entrenamiento en esta disciplina ofrece múltiples beneficios físicos y mentales: mejora la flexibilidad, aumenta la fuerza física y fomenta una mayor autoestima. Además, se ha convertido en un estilo de vida para muchos practicantes que encuentran en él no solo una



forma de defensa personal sino también una comunidad y un camino hacia el crecimiento personal (Stevens, 2001).

El jiu jitsu es más que un arte marcial; es una disciplina rica en historia que ha evolucionado desde sus orígenes antiguos hasta convertirse en una forma efectiva de autodefensa reconocida mundialmente. Esta enriquecedora herencia cultural continúa inspirando a nuevos practicantes alrededor del mundo a explorar no solo las técnicas físicas del arte sino también su profundo significado filosófico.

En este contexto, la academia "Arte Suave Comunidad" ha emergido como un espacio donde se promueven estos valores, con un enfoque no solo en la enseñanza técnica, sino también en la creación de una comunidad cohesiva y colaborativa.

Fundada por Sergio Román, esta academia refleja el espíritu del "arte suave", ofreciendo un entorno acogedor y accesible. Se caracteriza por su atención a los detalles en cuanto a la comodidad de los alumnos, la higiene y la inclusión de personas de todas las capacidades físicas.

A pesar de su éxito inicial, "Arte Suave Comunidad" enfrenta desafíos importantes en su proceso de crecimiento y consolidación. Entre ellos, destacan la necesidad de optimizar su organización interna, mejorar su rentabilidad y mantenerse competitiva en un mercado cada vez más exigente. Para superar estas dificultades, esta tesis propone la implementación de un plan estratégico integral y el uso del Cuadro de Mando Integral (CMI) en conjunto con un sistema de control de gestión para la optimización y seguimiento de las operaciones.

Definir un plan estratégico es esencial para cualquier organización, dado que, no solo establece una hoja de ruta clara para el futuro, sino que también define los objetivos y acciones que pueden guiar a cualquier organización hacia el éxito. La misión debe capturar el propósito fundamental de la academia, mientras que la visión proyecta lo que se espera alcanzar a largo plazo. Estas declaraciones son vitales para alinear a todos los miembros del equipo en torno a un objetivo común y comunicar eficazmente los valores y metas de la academia tanto a estudiantes como a la comunidad.

Asimismo, implementar un sistema de control de gestión permite monitorear el progreso hacia los objetivos definidos. Esto incluye el seguimiento de indicadores clave de



rendimiento (KPI) que ayudan a evaluar la efectividad de las estrategias implementadas. El Cuadro de Mando Integral ofrece una perspectiva completa del desempeño de la academia en diferentes áreas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Al proporcionar una visión holística del estado actual y futuro de la organización, esta herramienta facilita la toma de decisiones informadas.



## Objetivos

### Objetivo General

- Diseñar un plan estratégico integral para la academia orientado a la maximización de la eficiencia en las operaciones de la academia.

### Objetivos Específicos

- Proponer la formalización de la estructura organizativa, asegurando roles claros, una gestión administrativa adecuada.
- Sugerir la diversificación de fuentes de ingresos mediante la expansión de las líneas de negocio, como capacitaciones, clases online y entrenamientos personalizados, junto con la optimización de costos.
- Plantear el fortalecimiento de la competitividad de la academia mediante una diferenciación clara en el mercado, resaltando un ambiente acogedor, inclusividad y calidad, para captar más alumnos y mejorar la retención.
- Recomendar el desarrollo del talento interno y la mejora de la experiencia del alumno, formalizando los procesos de evaluación, certificación y formación continua de instructores y estudiantes.
- Diseñar un Cuadro de Mando Integral que permita la evaluación de la gestión de la academia desde sus distintas perspectivas.



## Marco teórico

Un plan estratégico es un documento esencial que define la orientación y las acciones que una organización llevará a cabo para lograr sus metas a corto, mediano y largo plazo. Este plan se fundamenta en un análisis detallado tanto del entorno interno como externo de la empresa y sirve como guía para la toma de decisiones, facilitando la alineación de los recursos hacia objetivos compartidos (Mintzberg, 1994).

La historia de la planificación estratégica en las organizaciones comenzó en los primeros años del siglo XX, motivada por la necesidad de gestionar el trabajo de manera más eficiente en un mundo industrial en rápido crecimiento. En este contexto, Frederick Taylor fue un pionero al proponer un sistema para organizar las tareas de manera ordenada y detallada, optimizando los procesos para alcanzar una mayor productividad. Aunque Taylor no desarrolló una definición formal de planificación estratégica, sus principios sobre la eficiencia y la administración estructurada establecieron los cimientos de lo que luego se convertiría en una disciplina formal de planificación estratégica en las organizaciones (Taylor, 1911).

Henri Fayol, en 1916, profundizó en esta noción al establecer que la planificación era una de las funciones esenciales de la administración. Según Fayol, planificar implicaba “prever el futuro y trazar el plan de acción” que guiaría el desarrollo de la organización (Fayol, 1916). Su visión fue una de las primeras en entender la planificación como un proceso adaptable que podía orientar los recursos y las actividades hacia un objetivo común, lo que representó un paso importante hacia el pensamiento estratégico dentro de las empresas (Mintzberg, 1994).

En 1962, Alfred Chandler contribuyó significativamente al campo de la estrategia empresarial con su libro *Strategy and Structure*. En él, presentó la estrategia como un proceso de definición de los objetivos y metas a largo plazo de una organización, seguido de la adopción de cursos de acción específicos y la asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos. Además, Chandler introdujo la famosa frase "la estructura sigue a la estrategia", lo que representó una idea revolucionaria: las organizaciones debían adaptar su estructura interna para alinearla con sus objetivos estratégicos, optimizando así el uso de recursos y procesos para incrementar su eficacia (Chandler, 1962).



Posteriormente, en 1965, Igor Ansoff aportó una visión novedosa al concepto de estrategia empresarial con su libro *Corporate Strategy*. Ansoff propuso que la planificación estratégica no solo debía enfocarse en las capacidades internas de la organización, sino también en las condiciones del entorno. Según Ansoff, el éxito estratégico se basaba en un análisis cuidadoso del mercado y del contexto externo para definir objetivos claros y alcanzables. Esta visión promovía una integración óptima de los recursos internos con las oportunidades del mercado, lo que posibilitaba un crecimiento sostenible y competitivo. Su enfoque sigue siendo un pilar clave en la gestión estratégica contemporánea (Ansoff, 1965).

En 1978, Henry Mintzberg ofreció una perspectiva más flexible sobre la estrategia, al concebirla no solo como un plan, sino como una *“Serie de decisiones, tanto deliberadas como emergentes, que guían a la organización hacia sus objetivos”*. Según Mintzberg, la estrategia puede interpretarse de diversas maneras: como un plan, un patrón de comportamientos, una posición en el mercado o una perspectiva organizacional. Este enfoque permitió entender la planificación estratégica como un proceso adaptable, capaz de ajustarse y evolucionar frente a cambios inesperados en el entorno, destacando su naturaleza reactiva y proactiva simultáneamente (Mintzberg, 1978).

De manera similar, a principios de los años 80, Peter Drucker amplió el concepto de planificación estratégica, enfatizando que se trataba de una actividad continua que involucraba a todos los niveles de la organización. Para Drucker, la planificación estratégica tenía como fin *“definir qué queremos ser y cómo pretendemos llegar allí”*. Este proceso debía someterse a una revisión constante para ajustarse a los cambios del entorno, destacando la importancia de la participación activa de todos los miembros de la organización y de una actualización periódica de los objetivos estratégicos (Drucker, 1980).

En 1985, Michael Porter revolucionó el campo de la planificación estratégica con su libro *Competitive Advantage*, donde introdujo y popularizó el concepto de ventaja competitiva. Según Porter, la estrategia empresarial debe centrarse en *“construir y mantener una posición única en el mercado”* que permita a la organización superar a sus competidores. Su enfoque destacó la importancia de analizar el entorno competitivo, identificar oportunidades clave para el posicionamiento estratégico y garantizar una ventaja sostenible en el sector. Este



marco proporcionó una base sólida para integrar el análisis de la competencia como un componente esencial en la planificación estratégica (Porter, 1985).

A lo largo del tiempo, la planificación estratégica evolucionó desde un enfoque centrado en procedimientos operativos hacia una perspectiva más integral y adaptable. Este nuevo enfoque holístico permite a las organizaciones no solo responder a los cambios en el entorno, sino también anticipar oportunidades y amenazas. Así, la estrategia se transforma en un proceso continuo que busca alinear de manera efectiva los recursos internos con las metas y objetivos a largo plazo, asegurando la sostenibilidad y el éxito de las organizaciones en un contexto dinámico (Mintzberg, 1994).

Un plan estratégico es un marco formal y organizado que permite a una organización establecer su rumbo y determinar cómo logrará su visión a mediano y largo plazo. Esta herramienta fundamental en la gestión empresarial facilita la coordinación y alineación de los esfuerzos de toda la entidad hacia metas específicas y alcanzables, optimizando así el uso de sus recursos y capacidades. La planificación estratégica requiere una evaluación tanto del entorno externo como de las condiciones internas de la organización, con el fin de identificar oportunidades y desafíos, así como las fortalezas y debilidades inherentes a la entidad (David & David, 2017).

El plan estratégico no solo se enfoca en alcanzar metas específicas o resolver problemas inmediatos, sino que también tiene como objetivo garantizar que la organización se mantenga flexible y capaz de adaptarse a un entorno en constante cambio y altamente competitivo. Según Bryson (2018), este plan actúa como una hoja de ruta para el desarrollo organizacional a largo plazo, facilitando que todos los niveles de la organización colaboren hacia objetivos comunes.

Los componentes clave de un plan estratégico son los elementos fundamentales que estructuran y guían el proceso de planificación dentro de una organización. Mediante estos componentes, la organización puede definir su identidad, evaluar su entorno, establecer metas, desarrollar estrategias y monitorear su avance. Una comprensión profunda de estos elementos es crucial para asegurar que el plan estratégico sea eficaz y esté alineado con las necesidades y aspiraciones de la entidad (Bryson, 2018).



La misión de una organización define su propósito fundamental y el valor que genera para sus clientes o beneficiarios. Esta declaración refleja la identidad, los principios fundamentales y las actividades principales de la organización, describiendo a quién sirve y cómo lo hace. Al actuar como un eje rector, la misión orienta las decisiones diarias y asegura que las acciones y objetivos estén alineados con el propósito esencial de la entidad. Para que una misión sea efectiva, debe ser clara, inspiradora y centrada en el servicio, de modo que se convierta en un punto de referencia adoptado por todos los integrantes de la organización en su quehacer cotidiano (David & David, 2017).

Por otro lado, la visión es una representación del estado ideal que la organización aspira a alcanzar en el futuro. Sirve como guía estratégica y fuente de motivación al establecer metas a largo plazo que proyectan lo que la organización desea ser. A diferencia de la misión, que se enfoca en el presente, la visión mira hacia el futuro, definiendo un objetivo ambicioso pero alcanzable. Para que sea efectiva, debe ser concreta, comprensible y viable, además de lo suficientemente retadora como para inspirar a los empleados y orientar las decisiones estratégicas hacia el logro de esa aspiración (Bryson, 2018).

La misión y la visión son fundamentales en el desarrollo del plan estratégico de una organización, ya que cada una desempeña un papel complementario. La misión define el propósito y el enfoque central, mientras que la visión establece la dirección hacia la cual se dirige la organización. Juntas, estas declaraciones facilitan la alineación de esfuerzos, inspiran a los colaboradores y orientan la planificación estratégica hacia un futuro deseado, fomentando un trabajo conjunto en pro de objetivos comunes (Thompson et al., 2020).

Otro componente es el análisis del entorno, también conocido como diagnóstico estratégico, es fundamental para que una organización entienda los factores tanto internos como externos que pueden influir en su éxito. En lo que respecta al análisis externo, se utilizan herramientas como el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) para identificar tendencias y elementos macroambientales que podrían impactar las operaciones y decisiones estratégicas de la organización. En el análisis interno, se revisan las capacidades, recursos y procesos de la entidad para detectar sus fortalezas y debilidades (Wheelen & Hunger, 2018).



Una de las herramientas más utilizadas para combinar el análisis interno y externo es el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Esta herramienta conocida en inglés como SWOT permite a la organización identificar áreas donde puede capitalizar oportunidades o reducir amenazas, así como fortalecer sus ventajas competitivas y abordar sus debilidades (Wheelen & Hunger, 2018).

La planificación estratégica requiere un análisis detallado del entorno interno y externo para desarrollar estrategias efectivas y adaptadas a las condiciones actuales y futuras. Esta evaluación busca identificar las fortalezas y debilidades internas, junto con las oportunidades y amenazas externas, permitiendo a las organizaciones tomar decisiones estratégicas bien fundamentadas. Una de las herramientas más destacadas para este propósito es el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), desarrollado en la década de 1960 por Albert Humphrey en la Universidad de Stanford. Desde su creación, se ha consolidado como una metodología esencial en la formulación de estrategias organizacionales (Kotler & Keller, 2016).

Dentro del marco del análisis FODA, las fortalezas representan los recursos y capacidades internas que proporcionan a la organización una ventaja competitiva. Estas pueden abarcar desde activos tangibles, como tecnología avanzada o instalaciones modernas, hasta elementos intangibles, como una marca sólida o un equipo altamente capacitado. Reconocer y maximizar estas fortalezas permite a las organizaciones mejorar su posición en el mercado y aprovechar oportunidades estratégicas de manera efectiva (David & David, 2017).

Por otro lado, las debilidades son los factores internos que limitan el rendimiento de la organización y requieren atención. Estas pueden manifestarse en áreas como procesos ineficientes, escasez de recursos financieros o falta de tecnología adecuada. Reconocer estas debilidades permite a las empresas enfocarse en áreas críticas y desarrollar estrategias para superarlas (Hill & Westbrook, 1997).

Las oportunidades son circunstancias externas que pueden ser aprovechadas para beneficiar a la organización. Estas suelen estar relacionadas con tendencias emergentes en el mercado, avances tecnológicos, cambios demográficos o nuevas regulaciones que podrían facilitar el crecimiento. Identificar estas oportunidades permite a las empresas innovar y diversificar sus enfoques estratégicos para maximizar los beneficios de su entorno (Kotler & Keller, 2016).



En cuanto a las amenazas, son factores externos que pueden impactar negativamente a la organización. Esto incluye la aparición de competidores, cambios desfavorables en el contexto económico o la implementación de regulaciones restrictivas. Identificar estas amenazas es crucial para que las empresas puedan anticiparse y establecer estrategias defensivas que les ayuden a mitigar los riesgos (Pearce & Robinson, 2015).

El benchmarking complementa el análisis FODA al ofrecer referencias externas que ayudan a identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esta herramienta permite comparar el desempeño de una organización con otras destacadas en su sector, adoptando sus mejores prácticas para mejorar la eficiencia y competitividad. Según Camp (1989), el benchmarking ayuda a evaluar la posición en el mercado y a establecer metas basadas en estándares externos, promoviendo la mejora continua.

Una vez indagado en el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, estas son llevadas de forma organizada a una matriz FODA, que permite visualizar claramente cada elemento y facilita la formulación de estrategias adecuadas, es decir, una vez expuestos los elementos se pueden combinar entre ellos para planificar distintas acciones estratégicas.

Un elemento crucial en el marco del plan estratégico son los objetivos estratégicos, que se definen como metas específicas y cuantificables. Estos objetivos desempeñan un papel vital al proporcionar una dirección clara a las empresas, guiándolas en su camino hacia el cumplimiento de su misión y visión. Es fundamental que estos objetivos estén alineados con la misión y la visión de la organización, asegurando así una concordancia entre su propósito y la proyección deseada.

Además, al establecer plazos definidos, los objetivos estratégicos permiten a las organizaciones medir su progreso y realizar ajustes cuando sea necesario. Deben ser claros y medibles, con un tiempo determinado para su cumplimiento, lo que facilita la identificación de prioridades y la asignación eficiente de recursos. En conjunto, estos elementos aseguran que todas las acciones de la empresa estén orientadas hacia el logro de sus metas a largo plazo.



Por otro lado, tenemos a las estrategias y acciones en el plan estratégico, estas determinan el recorrido de la organización para concretar sus objetivos estratégicos. Según los autores Hiit, Ireland y Hoskisson (2018) la estrategia es *“un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva”*. La estrategia son planes amplios y de alto nivel que conducen el uso de los recursos y habilidades de la organización para abordar las oportunidades del entorno o enfrentar las adversidades. Además, ofrecen una visión a largo plazo y funcionan como un esquema que dirige las decisiones fundamentales dentro de la organización. Es más, las estrategias facilitan la creación de una ventaja competitiva duradera al identificar las mejores rutas para lograr los objetivos de la organización.

De manera adicional, las acciones son las que ponen en práctica las estrategias, aterrizando los planes a actividades en concreto, según Bryson (2018) en su libro *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, señala que las acciones son el nivel operativo para concretar resultados tangibles, es por esto por lo que las acciones tienen que ser tareas específicas, bien estructuradas, claras, prácticas y efectivas. También es fundamental destinar recursos, establecer plazos y designar responsables para cada acción, mantener un seguimiento constante del avance y conectar las capacidades internas de la organización con las oportunidades externas, reconociendo fortalezas y previniendo posibles dificultades.

Para ejecutar un plan estratégico con éxito, es fundamental vincular estrategias y acciones. Las estrategias definen el rumbo, y las acciones convierten ese rumbo en resultados concretos. Kaplan y Norton (2004) destacan que esta conexión permite evaluar y ajustar continuamente el desempeño, asegurando que los objetivos estratégicos se traduzcan en logros reales y fortaleciendo la capacidad de adaptación organizacional.

Otro componente del plan estratégico son los indicadores de desempeño, estas son herramientas que se usan para evaluar, medir o analizar el avance de una organización respecto a los objetivos estratégicos planteados. Autores como Kaplan y Norton (2004) señalan que los indicadores expresan en resultados cuantificables las estrategias organizacionales, permitiendo observar si estas generan el impacto esperado. Es por esto, que los indicadores resultan fundamentales para monitorear el éxito de las estrategias y además para garantizar el uso óptimo de los recursos.



En el mismo sentido, los autores Pearce y Robinson (2015) plantean que los indicadores de desempeño son esenciales en la gestión estratégica, ya que facilitan la transformación de la visión y los objetivos estratégicos en metas concretas y medibles. También mencionan que los indicadores ofrecen un fundamento objetivo para monitorear el avance de las iniciativas estratégicas, destacando desviaciones y realizar ajustes oportunos en función de los cambios del entorno.

Existen diferentes tipos de indicadores de desempeño y estos se pueden clasificar según su propósito y nivel de detalle, cumpliendo funciones específicas en la evaluación del avance hacia los objetivos estratégicos. Según Hitt, Ireland y Hoskisson (2017), esta clasificación permite medir tanto resultados generales como aspectos operativos específicos. Los indicadores estratégicos se centran en alcanzar objetivos a largo plazo y el impacto de las acciones en la misión de la organización, mientras que los indicadores operativos evalúan la eficiencia de los procesos internos. Por otro lado, los indicadores de impacto analizan los beneficios generados por las estrategias en contextos sociales, ambientales o económicos.

Cada tipo de indicador aporta información valiosa para diferentes niveles organizacionales. De acuerdo con Wheelen y Hunger (2018), la variedad de indicadores asegura una evaluación equilibrada y exhaustiva del desempeño, lo que facilita a las organizaciones abordar eficazmente los retos internos y externos. En conjunto, estos indicadores crean un sistema dinámico que fomenta la mejora constante y el logro de metas.

El control de gestión es esencial para utilizar efectivamente los indicadores de desempeño en el logro de objetivos estratégicos. Según Kaplan y Norton (1996), este sistema supervisa resultados e integra actividades organizacionales para alinearlas con la visión a largo plazo.

Incluye mecanismos para evaluar el progreso y aplicar correcciones, abarcando no solo resultados financieros, sino también la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa (Merchant y Van der Stede, 2017). Además, promueve la mejora continua y la adaptación en entornos dinámicos, impulsando a la organización hacia el logro sostenible de sus metas (Anthony y Govindarajan, 2007).

El diseño y uso de los indicadores de desempeño encuentran una estructura robusta en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), una metodología propuesta por Robert S.



Kaplan y David P. Norton en el año 1990. El CMI es una herramienta de gestión estratégica que convierte la visión y los objetivos de una organización en indicadores de desempeño concretos. Este marco combina cuatro perspectivas clave que son financiera, clientes, procesos internos y crecimiento. De acuerdo con los creadores el objetivo fundamental es proporcionar una visión completa del rendimiento organizacional, asegurando que todas las actividades operativas estén en alineadas con la estrategia a largo plazo de la organización.

En primer lugar, está la perspectiva financiera, la cual debe alinearse con los objetivos estratégicos de la organización. Kaplan y Norton (1996) señalan que el éxito financiero se logra mediante la integración de todas las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Tiene por objetivo evaluar los resultados económicos y asegurar que las estrategias implementadas generen respuestas financieras sostenibles. Según Kaplan y Norton (1996), esta perspectiva no solo refleja el rendimiento pasado de la organización, sino que también sirve como un indicador crucial de su capacidad para generar valor a largo plazo para los accionistas.

Existen varios indicadores financieros con los que podemos generar información útil para evaluar los procedimientos realizados y poder asegurar la sostenibilidad económica organizacional, entre ellos está los ingresos, rentabilidad, el retorno sobre la inversión, entre otros.

En segundo lugar, está la perspectiva de clientes que según Kaplan y Norton (1996), enfatizan que la satisfacción del cliente es crucial para los ingresos, el crecimiento y la rentabilidad a largo plazo, ya que influye en la lealtad, la reputación de la marca y la atracción de nuevos consumidores.

Esta perspectiva evalúa el desempeño mediante indicadores como la satisfacción del cliente, la lealtad y la cuota de mercado. La satisfacción indica si los productos cumplen expectativas, la lealtad refleja la disposición a seguir comprando y la cuota de mercado muestra el posicionamiento competitivo (Kaplan & Norton, 1996).

De igual forma, se enfatiza la segmentación de clientes, lo que permite a las organizaciones adaptar sus estrategias para satisfacer diferentes necesidades y mejorar continuamente los aspectos más valorados por los clientes (Niven, 2002).



En tercer lugar, está la perspectiva de procesos internos, la cual se preocupa de satisfacer las expectativas de los clientes y accionistas, por ende, su enfoque es examinar y mejorar las actividades internas. En dichos procesos podemos encontrar la producción, diseño de productos y servicios, gestión de la cadena de suministro, procesos relacionados con la calidad. Estas actividades se consideran procesos críticos y son fundamentales para entregar valor a los clientes y a los accionistas, ya que tienen un impacto directo en la calidad del producto o servicio, en los costos operativos y en la capacidad de la organización para diferenciarse en el mercado. Esta dimensión clave permite a las organizaciones evaluar y mejorar sus operaciones internas, enfocándose en identificar y optimizar aquellas actividades esenciales para cumplir con sus objetivos estratégicos.

Kaplan y Norton en su libro “The balanced scorecard: Translating strategy into action” (1996) destacan que la clave para alcanzar los objetivos estratégicos de una organización radica en equilibrar la eficiencia y la efectividad. La mejora de la eficiencia no solo reduce los costos operativos, sino que también libera recursos que pueden ser reinvertidos en áreas estratégicas. Por su parte, la efectividad asegura que las acciones de la organización estén alineadas con las expectativas del mercado y sus prioridades estratégicas. Este balance es esencial para lograr una ventaja competitiva sostenible, ya que permite a la organización operar a un menor costo mientras maximiza el valor percibido por los clientes.

Otro aspecto relevante de esta perspectiva es su capacidad para identificar ineficiencias y áreas de mejora. Al utilizar indicadores específicos, las organizaciones pueden localizar cuellos de botella, redundancias y procesos que no añaden valor. Esto facilita la implementación de estrategias para optimizar el rendimiento.

En último, lugar tenemos la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del cuadro de mando integral, esta tiene por objetivo asegurar que la organización desarrolle las capacidades internas necesarias para implementar su estrategia de manera efectiva y sostenible en el largo plazo, garantizando su habilidad para ajustarse y sobresalir en un entorno dinámico y competitivo. Esto requiere establecer una base sólida que permita a la organización adaptarse a los cambios en el entorno, promover la innovación, mejorar continuamente su rendimiento. Es por lo que esta perspectiva proporciona la infraestructura a las demás, siendo un inductor necesario para alcanzar resultados óptimos en los primeros puntos del CMI.



Kaplan y Norton (1996) mencionan tres categorías principales de variables en esta perspectiva que son las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y fortalecimiento del clima organizacional.

En esta primera categoría nos encontramos con las capacidades de los empleados, siendo fundamental el desarrollo de sus competencias ya que ellos son el factor que impulsa la implementación de la estrategia organizacional. En este contexto, las competencias comprenden habilidades técnicas y capacidades interpersonales que permiten a los individuos desempeñar sus funciones de manera efectiva y contribuir al logro de los objetivos estratégicos. Además, este desarrollo beneficia a los empleados al ofrecerles oportunidades de crecimiento profesional, al mismo tiempo que fortalece la posición competitiva de la organización.

Hay varias maneras de las cuales se pueden fortalecer las capacidades de los empleados, una de ellas son los programas de capacitación, estos pueden incluir una amplia gama de áreas, desde formación técnica específica hasta el fortalecimiento de habilidades en liderazgo, comunicación y resolución de problemas. Es importante que la capacitación sea tanto reactiva, abordando las brechas de conocimiento actuales, como proactiva, anticipándose a las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos futuros del mercado.

Asimismo, los planes de carrera algo que resulta esencial e importante en los trabajadores porque ayudar a estos a tener proyección dentro de la organización, aumentando la motivación y el compromiso, asimismo la empresa puede formar líderes y expertos en el rubro.

Al igual que los planes de carrera están las oportunidades de aprendizaje continuo, este enfatiza la necesidad de que los empleados mantengan un proceso de continuo desarrollo y actualización de habilidades, sobre todo en un entorno empresarial marcado por cambios rápidos e impredecibles. En este sentido, el aprendizaje continuo implica ofrecer a los empleados acceso constante a oportunidades de formación y desarrollo personal. Según Kaplan y Norton (1996), invertir en el desarrollo humano no solo beneficia a los empleados, sino que también garantiza que la organización cuente con un equipo ágil y preparado para enfrentar desafíos complejos, como la rápida adopción de nuevas tecnologías, cambios regulatorios o la llegada de competidores disruptivos.



De manera adicional, el desarrollo de competencias en las organizaciones implica fomentar una cultura de aprendizaje que valore el intercambio de conocimientos, la creatividad y la innovación. Una cultura de aprendizaje no solo beneficia a los empleados, sino que también fortalece la resiliencia organizacional en un entorno competitivo y en constante cambio. En un contexto donde la innovación y la digitalización están redefiniendo las industrias, invertir en el desarrollo del personal se convierte en una necesidad estratégica. Las organizaciones que priorizan su capital humano no solo mejoran su desempeño operativo, sino que también establecen una base sólida para mantener su relevancia y competitividad a largo plazo.

---



## Metodología

La metodología propuesta en la tesis "Optimización de la Gestión en una Academia de Jiu-Jitsu mediante el Diseño e Implementación de un Plan Estratégico" está diseñada para guiar el proceso de mejora de la gestión de la academia "Arte Suave Comunidad". Este enfoque contempla varias etapas que permitirán identificar problemas clave, formular estrategias efectivas y desarrollar herramientas para implementar las soluciones planteadas.

En primer lugar, se propone realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para evaluar el estado actual de la academia. Este análisis permitirá identificar los factores internos que afectan su desempeño, como fortalezas y debilidades, y los factores externos, como oportunidades y amenazas del entorno competitivo. El objetivo de esta etapa es proporcionar un panorama claro sobre las áreas que requieren intervención prioritaria.

Paralelamente, se plantea llevar a cabo un benchmarking con otras academias de jiu-jitsu y artes marciales de la región. Este análisis comparativo se enfocará en aspectos como la variedad de servicios ofrecidos, tarifas, estrategias de marketing digital y horarios de atención. La información obtenida permitirá identificar mejores prácticas y oportunidades de diferenciación en el mercado.

Posteriormente, se recomienda definir los elementos estratégicos fundamentales de la academia, incluyendo su misión, visión y valores. Estas definiciones proporcionarán una guía para alinear las operaciones con los objetivos organizacionales y fortalecer la identidad de la academia en el mercado.

Como parte del diseño del plan estratégico, se propone implementar el Cuadro de Mando Integral (CMI). Esta herramienta servirá para establecer indicadores clave de desempeño en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Los indicadores se utilizarán para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos, identificar áreas de mejora y ajustar las acciones según los resultados obtenidos.



Finalmente, la metodología incluye la formulación de propuestas concretas basadas en los resultados del análisis previo. Estas propuestas abarcan la diversificación de servicios, como la introducción de clases exclusivas para mujeres y entrenamientos personalizados; el fortalecimiento de la presencia digital a través de estrategias de marketing en redes sociales; y la creación de sistemas de retroalimentación que permitan recoger las opiniones de los alumnos para mejorar continuamente la oferta de servicios.

Cada etapa de esta metodología está diseñada para ser implementada de manera progresiva, con un enfoque adaptable que permita responder a las necesidades específicas de la academia y a las dinámicas del mercado. De esta manera, se busca asegurar un proceso estructurado y eficaz que contribuya al desarrollo sostenible de "Arte Suave Comunidad".

---



## Desarrollo

### Investigación de la competencia

El propósito de investigar a la competencia en el ámbito del Jiu Jitsu Brasileño (BJJ) es desarrollar una estrategia adaptada a las demandas del mercado. Analizar otras academias permite descubrir oportunidades como especializarse en modalidades menos comunes o crear programas para segmentos desatendidos. Este análisis también ayuda a ajustar la oferta de servicios, diferenciándose con un valor agregado que otras academias no tienen.

Asimismo, estudiar a la competencia permite ajustar los precios según las tarifas de otras academias y adoptar estrategias comerciales exitosas. Esto facilita la mejora de métodos de captación y fidelización, lo que contribuye al crecimiento de la academia.

Investigar la competencia optimiza el posicionamiento de la academia, permitiendo identificar fortalezas y áreas para competir donde los rivales puedan ser más débiles. Además, estar al tanto de nuevas tendencias en BJJ ayuda a mantener la academia actualizada e innovadora, adaptándose a las nuevas demandas de los estudiantes.

---

### Competencia y Benchmarking

Se puede identificar a las academias de Jiu Jitsu Brasileño (BJJ) y a otras disciplinas de artes marciales ubicadas en la misma área geográfica como la competencia directa. Estas academias ofrecen servicios similares a los de Arte Suave Comunidad, tales como clases de BJJ, No-Gi, y clases tanto para niños como para adultos, entre otros.

A continuación, se presenta una tabla que detalla el análisis de benchmarking, que examina aspectos clave como el número de seguidores en redes sociales, la cantidad de disciplinas ofrecidas, los tipos de servicios disponibles y las tarifas correspondientes.

Nombre de la academia	Distancia de la academia "Arte Suave Comunidad" en km	Nº de seguidores > 5.000	Ofrece más tipos de disciplinas	Ofrece clase de prueba	Ofrece clases para niños	Ofrece clases exclusiva para mujeres	Sin costo de matrícula	Mensualidad < \$30.000
Arte suave comunidad	0	No	No	Sí	Sí	No	No, pero es pago único	Sí
Graciebarra chile	1,1	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No
U Training Center Stgo	1,2	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No
Zoob_performace_club	1,2	Sí	Sí	No	No	No	No	No
BJJF-Chile	1,5	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No
Tron_bjj	2	No	No	Sí	No	No	Sí	Sí
Team Barrio Franklin	3	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí	No
royal school bjj	3,5	No	No	Sí	Sí	No	No	No
Yuken jiu jitsu	4	No	No	Sí	Sí	No	No	No
Club roots jiu jitsu	4,2	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Cordillera Jiu Jitsu	8,8	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No	No

Tabla 1: Tabla para el análisis de Benchmarking

Arte Suave Comunidad tiene algunas fortalezas importantes que la posicionan favorablemente en comparación con la competencia cercana. En primer lugar, destaca por ofrecer clases para niños, una característica que solo otras tres academias ofrecen, lo que representa una ventaja competitiva para captar familias que buscan actividades para sus hijos. Además, ofrece clases de prueba, lo cual es un incentivo efectivo para atraer nuevos alumnos, especialmente considerando que algunos competidores no ofrecen esta opción. La accesibilidad de su mensualidad, inferior a \$30,000, es otra fortaleza clave, ya que solo dos academias (Graciebarra Chile y Tron\_bjj) cuentan con precios similares, lo que la convierte en una opción atractiva para quienes buscan una oferta económica sin comprometer la calidad.

Sin embargo, existen áreas de mejora que podrían potenciar la posición competitiva de la academia. Un aspecto importante es la falta de diversificación en las disciplinas ofrecidas, mientras que cinco de las academias en la tabla brindan una oferta más amplia. Esto podría limitar la capacidad de atraer a un público más variado que busca diferentes tipos de



entrenamiento. Además, la academia no ofrece clases exclusivas para mujeres, una oportunidad significativa si consideramos la creciente demanda de espacios seguros y personalizados. Actualmente, solo una academia (Team Barrio Franklin) cubre este segmento, lo que podría ser un diferenciador estratégico.

Otro punto relevante es la presencia en redes sociales. La academia no tiene más de 5,000 seguidores, lo que podría limitar su alcance y visibilidad. Fortalecer su estrategia de marketing digital podría atraer a más estudiantes y mejorar su posicionamiento en comparación con otras academias locales.

En términos de proximidad, las academias más cercanas, como Graciebarra Chile y U Training Center Stgo, representan una competencia directa, ofreciendo disciplinas adicionales, pero con precios menos accesibles o con costos de matrícula. Esto la oportunidad de destacarse como una opción asequible y familiar, siempre que pueda mejorar su oferta de servicios específicos.

---

### Plan estratégico

A través de la propuesta del plan estratégico se buscará entregar las directrices que determinaran de manera más clara la esencia del negocio, sus objetivos y su propuesta de valor en el mercado. Además, se proyectará el futuro de la empresa mediante la identificación de objetivos específicos tanto a corto como a largo plazo, alineados con sus prioridades estratégicas y las oportunidades del entorno.

También se explicará cómo se desarrollará y fortalecerá su modelo de negocio, incluyendo las estrategias necesarias para optimizar las operaciones, diversificar los servicios y mejorar el posicionamiento competitivo. Este enfoque permitirá establecer una base sólida para el crecimiento sostenible de la empresa y su capacidad de adaptarse a los cambios en el mercado.

---

### Misión

La misión propuesta es la siguiente: "Proveer un espacio inclusivo y profesional para la enseñanza del jiu jitsu, promoviendo el desarrollo físico, mental y personal de nuestros



alumnos, a través de un ambiente de comunidad, altos estándares de calidad e higiene, y un enfoque adaptado a las necesidades de cada persona, desde principiantes hasta deportistas competitivos."

La cuál, en primer lugar, destaca su compromiso con la inclusividad y la creación de un ambiente comunitario, lo que la posiciona como un espacio accesible para personas de todas las edades, habilidades y niveles de experiencia. Asimismo, resalta la calidad y el profesionalismo en la enseñanza, tanto en las clases grupales como en las personalizadas y online, adaptándose a las diversas necesidades de sus alumnos.

Este enfoque va más allá de lo técnico, al integrar el desarrollo físico, mental y personal de cada estudiante como un eje fundamental de su propuesta de valor. Además, subraya uno de sus principales diferenciadores: los altos estándares de higiene y comodidad, que ofrecen un entorno seguro y acogedor para los alumnos, un atributo poco común en muchas academias. Finalmente, la misión proyecta su impacto en diferentes segmentos, desde principiantes hasta deportistas competitivos, reforzando su capacidad de adaptarse y satisfacer diversas expectativas, al tiempo que contribuye al crecimiento personal y deportivo de sus alumnos.

---

## Visión

La visión propuesta es la siguiente: "Ser reconocidos como la academia líder en jiu jitsu en la región, destacando por nuestro compromiso con la excelencia, la inclusión y el desarrollo integral de nuestros alumnos, mientras creamos una comunidad sólida y promovemos el impacto positivo del jiu jitsu en la sociedad."

Esta visión proyecta el futuro deseado para la academia porque establece un propósito aspiracional de liderazgo en la región, reflejando el deseo de consolidar su reputación y posicionamiento competitivo en el ámbito del jiu jitsu. También resalta los valores fundamentales que distinguen a la academia: compromiso con la calidad educativa, apertura a personas de diversas habilidades y niveles, y un enfoque en el desarrollo integral de los estudiantes como un elemento transformador que trasciende la mera práctica deportiva.

Además, se pone énfasis en la construcción de una comunidad sólida, un rasgo distintivo que refuerza el sentido de pertenencia y compromiso entre los alumnos y entrenadores. Esto no



solo fortalece la retención de clientes, sino que también refleja la experiencia diferenciada que la academia ofrece frente a otras opciones. Por último, la visión reconoce la importancia de promover el impacto positivo del jiu jitsu en la sociedad, proyectando a la academia como un actor que no solo forma deportistas, sino que también contribuye al bienestar y crecimiento personal de sus estudiantes y su entorno. Esta visión proporciona una guía clara para las decisiones estratégicas y operativas de la academia a largo plazo.

---

## Valores

Los valores de esta academia de jiu jitsu reflejan los principios fundamentales que orientan su operación y definen su identidad. Uno de los pilares clave es la inclusión, que se manifiesta en su compromiso por ofrecer un espacio accesible y acogedor para personas de todos los niveles, capacidades y condiciones, asegurando que cada alumno se sienta valorado y respetado. Este enfoque inclusivo contribuye a fortalecer el sentido de pertenencia y a diferenciar la academia en el mercado.

Otro valor esencial es la comunidad, ya que la academia se esfuerza por fomentar relaciones cercanas y de apoyo mutuo entre alumnos y entrenadores, creando un ambiente familiar y cohesionado. Este espíritu de camaradería refuerza la motivación de los participantes y enriquece la experiencia de aprendizaje. Además, la disciplina se considera un principio central, pues promueve el esfuerzo, la constancia y el compromiso como elementos esenciales para el desarrollo personal y deportivo de los alumnos.

El respeto es otro valor fundamental, ya que se enfatiza la importancia de valorar las diferencias individuales, manteniendo un entorno de aprendizaje basado en la cortesía y la empatía. Esto se complementa con el compromiso hacia la excelencia, reflejado en la alta calidad de la enseñanza, el cuidado de las instalaciones y el enfoque en garantizar una experiencia integral y enriquecedora para los alumnos.

La academia también valora la humildad, reconociendo que el progreso es un proceso continuo y único para cada estudiante. Este principio fomenta un ambiente en el que los alumnos son valorados por su esfuerzo y actitud, independientemente de su nivel técnico. Asimismo, la innovación forma parte de los valores clave, ya que la academia busca



constantemente nuevas formas de mejorar y diversificar sus servicios, como la inclusión de clases online y personalizadas.

Por último, la seguridad y el bienestar son prioridades absolutas, evidenciadas en los altos estándares de higiene, cuidado físico y la creación de un entorno donde los alumnos puedan entrenar con confianza y comodidad. Estos valores no solo guían las decisiones de la academia, sino que también son fundamentales para construir una cultura organizacional sólida y ofrecer una experiencia que marque una diferencia significativa en la vida de sus alumnos.

---

### Objetivos Estratégicos

Diseñar un plan estratégico integral para la academia "Arte Suave Comunidad" que permita maximizar la eficiencia operativa, diversificar sus fuentes de ingresos y fortalecer su competitividad en el mercado, garantizando un crecimiento sostenible y la satisfacción de los alumnos.

---

### Análisis FODA

#### Fortalezas

La academia "Arte Suave Comunidad" se destaca en el competitivo mercado de las artes marciales por su enfoque único en crear un ambiente cómodo, higiénico y acogedor para sus estudiantes. A diferencia de la percepción tradicional de las academias como espacios duros o intimidantes, "Arte Suave Comunidad" pone el bienestar físico y emocional de sus alumnos al centro de su propuesta de valor. Este enfoque no solo atrae a entusiastas del Jiu Jitsu, sino también a principiantes, mujeres y personas con discapacidades, demostrando una apertura inclusiva poco común en el sector.

El compromiso de la academia con la comodidad no se limita a los aspectos físicos del espacio, sino que también se extiende a su metodología de enseñanza. Aquí, cada alumno es tratado como un individuo con necesidades específicas. La academia permite que personas con habilidades limitadas o discapacidades encuentren un lugar para aprender y desarrollarse,



fomentando una comunidad que valora el esfuerzo y la resiliencia por encima de las habilidades físicas iniciales.

Otra actividad considerada como fortaleza en la academia es su oferta de clases para niños, lo que atrae a familias que buscan actividades físicas para sus hijos. Además, la opción de clases de prueba gratis permite a los estudiantes potenciales experimentar la calidad del entrenamiento antes de comprometerse, lo cual facilita la conversión de interesados en estudiantes.

Por otro lado, el bajo costo de matrícula y que sea solo una vez la diferencia de otras academias que cobran matrícula recurrente. Además, su precio mensual por tres clases a la semana es accesible en comparación con otras academias cercanas.

Además, ofrece clases de Jiu Jitsu todos los días, lo cual es una ventaja significativa, ya que pocas academias en la zona brindan esta flexibilidad de horarios. Esto permite a los estudiantes adaptar su entrenamiento a sus necesidades y compromisos.

Otro de los pilares de la academia es su diversificación de servicios. Esta academia ofrece no solo clases grupales tradicionales, sino también entrenamientos personalizados, clases a domicilio y clases online. Esta amplia oferta permite que diferentes tipos de clientes encuentren una opción que se ajuste a sus necesidades y horarios. Además, los servicios online y personalizados representan un ingreso significativo y escalable, posicionando a la academia para seguir creciendo en un mercado que valora cada vez más la flexibilidad.

En cuanto a su nivel técnico, la academia se destaca por el 15% de participación competitiva entre sus alumnos, lo que refleja su capacidad para formar practicantes comprometidos y técnicamente avanzados. Este enfoque competitivo, respaldado por la experiencia y certificaciones internacionales del fundador, fortalece su reputación como un espacio de calidad y seriedad.

El fundador de "Arte Suave" es un pilar esencial en su éxito. Con certificaciones de academias de renombre en Brasil y Estados Unidos, y experiencia en disciplinas como Muay Thai y Judo, aporta un enfoque integral que enriquece la experiencia de sus alumnos. Su dedicación y conocimientos sirven no solo para consolidar la calidad de la enseñanza, sino también para atraer estudiantes que valoran la guía de un instructor altamente capacitado.



Además, la academia ha sabido aprovechar estratégicamente las redes sociales como herramienta para atraer y conectar con su público. A través de un enfoque cercano y humorístico, ha logrado humanizar su marca y atraer a una audiencia más joven y digitalmente activa. Este uso innovador de las plataformas digitales le ha permitido destacarse en un mercado donde la presencia online es cada vez más importante.

Además, ha cultivado una cultura de comunidad y pertenencia que pocos lugares logran igualar. En un entorno donde el Jiu Jitsu puede ser percibido como una disciplina desafiante, la academia ha creado un espacio de apoyo mutuo donde los alumnos no solo aprenden técnicas, sino que también desarrollan valores como la humildad, la resiliencia y el trabajo en equipo. Esta sensación de familia no solo fomenta la retención de estudiantes, sino que también refuerza la conexión emocional con la academia.

Finalmente, la academia también ha demostrado su compromiso con la salud y la seguridad de sus estudiantes al implementar estrictos protocolos de higiene. Desde la sanitización del tatami hasta la ventilación adecuada y normas de etiqueta claras, "Arte Suave" transmite profesionalismo y cuidado, fortaleciendo la confianza de los alumnos en el espacio.

#### Debilidades:

La academia "Arte Suave" enfrenta varias debilidades que podrían afectar su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo. En primer lugar, carece de una estructura formal en términos de misión, visión y valores, elementos fundamentales para guiar su dirección estratégica y unificar los esfuerzos del equipo. La ausencia de estos principios limita la capacidad de la academia para consolidar su identidad y diferenciarse en el mercado de manera clara.

En el aspecto financiero, la falta de un sistema estructurado para la gestión de ingresos representa un desafío significativo, ya que los recursos generados por las distintas líneas de negocio (clases grupales, personalizadas y online) se administran de manera conjunta, sin una segmentación adecuada. Esta práctica dificulta la evaluación del rendimiento individual de cada servicio y puede generar obstáculos en la rendición de cuentas. Asimismo, la ausencia de una planificación financiera detallada podría limitar la capacidad de la academia para acceder a financiamiento externo o implementar nuevos proyectos estratégicos en el futuro.



Otro punto crítico es la ausencia de estrategias definidas para la retención de alumnos. Aunque la academia utiliza redes sociales de manera efectiva para atraer nuevos estudiantes, no cuenta con programas de fidelización ni con mecanismos para incentivar a los alumnos a permanecer activos. Esto aumenta su vulnerabilidad ante fluctuaciones en la demanda o el impacto de la competencia.

No existe un sistema estandarizado para los procesos de enseñanza y las certificaciones internas, lo que podría generar inconsistencias en la calidad de las clases, especialmente a medida que crece el equipo de instructores. Si bien el aprendizaje en disciplinas como el Jiu Jitsu es altamente personal y depende del progreso individual de cada estudiante, la implementación de un sistema de evaluación con criterios mínimos claros podría ofrecer una mayor estructura. Esto no solo facilitaría una medición más objetiva del avance de los alumnos, sino que también ayudaría a estandarizar la capacitación de nuevos docentes, asegurando que puedan replicar de manera consistente el método y la filosofía de la academia.

La academia también enfrenta limitaciones en el crecimiento de su equipo docente. Actualmente, algunos colaboradores imparten clases a cambio de entrenamientos gratuitos, pero esta estrategia no garantiza la sostenibilidad a largo plazo ni la retención de instructores clave. Esto podría restringir la capacidad de la academia para expandir sus servicios o cubrir un aumento en la demanda.

Finalmente, una debilidad significativa es la dependencia excesiva del fundador, quien asume la mayoría de las tareas estratégicas y operativas debido a la falta de una estructura organizacional definida. Esta centralización de responsabilidades, sumada a la ausencia de una jerarquía clara, representa un riesgo considerable para la continuidad del negocio, ya que cualquier ausencia o limitación del fundador podría afectar gravemente las operaciones de la academia.

#### Oportunidades:

Una de las principales oportunidades para la academia es diversificar y expandir sus servicios hacia nuevos segmentos de mercado. Aunque actualmente se enfoca en el Jiu Jitsu, hay potencial para explorar áreas y otras modalidades de lucha, que pueden atraer a personas



interesadas en ejercicios físicos desafiantes. Además, ofrecer clases dirigidas a mujeres podría ser una estrategia efectiva para captar un público interesado en defensa personal y acondicionamiento físico. Este enfoque ayudaría a la academia a ampliar su base de estudiantes y fortalecer su posición en el mercado.

Por otro lado, presencia digital juega un papel fundamental en la expansión y el crecimiento de la academia. El uso de estrategias de marketing digital a través de redes sociales y contenido educativo puede mejorar significativamente la visibilidad de "Arte Suave Comunidad".

Finalmente, la implementación de modelos de suscripción o membresía podría generar ingresos recurrentes y fidelizar a los estudiantes. Esta estrategia no solo garantizaría una fuente constante de ingresos, sino que también facilitaría la planificación financiera de la academia.

Amenazas:

Una de las amenazas más importantes para "Arte Suave Comunidad" es la competencia directa en el mercado local. Existen varias academias cercanas que ofrecen precios similares o más bajos, como Tron BJJ y BJF-Chile, lo que podría atraer a estudiantes potenciales que buscan opciones más económicas. Además, academias como Gracie Barra Chile y Universal Training Center Stgo ofrecen más horarios y una mayor variedad de servicios, lo que podría hacer que los estudiantes prefieran estas alternativas en lugar de "Arte Suave Comunidad". La flexibilidad en los horarios y la variedad de clases son factores clave para la elección de una academia.

Otra amenaza significativa es la falta de clases exclusivas para mujeres, lo cual podría ser un impedimento para atraer a este segmento de mercado. Aunque el interés por las artes marciales en mujeres está creciendo, muchas academias competidoras, como Club Roots Jiu Jitsu, ya ofrecen clases dedicadas exclusivamente a mujeres, lo que genera un ambiente más cómodo y accesible.

La variedad de servicios también es una amenaza. Mientras que "Arte Suave Comunidad" se especializa principalmente en BJJ, NO GI y clases para niños, competidores como Gracie Barra Chile y Universal Training Center Stgo ofrecen una gama más amplia de servicios,



incluyendo Kickboxing, preparación física y MMA. Esto puede atraer a estudiantes que buscan una experiencia de entrenamiento más integral y diversificada.

La falta de un modelo de precios flexible es otro factor que puede generar desventajas. Mientras que competidores como BJJF-Chile y Zoob Performance Club permiten acceso a todos los horarios con tarifas diferenciadas, Arte Suave Comunidad tiene un precio fijo para tres clases a la semana.

La presencia digital también es una amenaza significativa. Aunque "Arte Suave Comunidad" tiene una presencia razonable en redes sociales, academias como Gracie Barra Chile y BJJF-Chile tienen una mayor visibilidad online debido a sus mayores números de seguidores y publicaciones. Esto significa que competidores más visibles tienen una ventaja en términos de alcance y atracción de nuevos estudiantes a través de las plataformas digitales.

Otro factor para considerar es la dependencia de la ubicación física. Aunque la academia está bien posicionada en términos de ubicación, la cercanía de otras academias, como Yuken Jiu Jitsu y Tron BJJ, que también ofrecen precios y horarios competitivos, puede hacer que los estudiantes opten por alternativas más cercanas a su lugar de residencia.

Finalmente, el Jiu Jitsu como disciplina sigue siendo visto por algunos como una actividad difícil de aprender y con un proceso de avance lento debido a su sistema de cinturones. Esta percepción podría desmotivar a estudiantes que buscan resultados rápidos o un progreso más inmediato.

---



## Propuestas

### Introducción de Clases Exclusivas para Mujeres:

Para atraer a un público femenino más amplio, se sugiere implementar un programa de clases específicas para mujeres. Estas clases pueden ofrecer un ambiente más cómodo y seguro, con la posibilidad de contar con entrenadoras invitadas para sesiones especiales. Este enfoque contribuirá a captar nuevas alumnas y fortalecerá la reputación de la academia como un espacio inclusivo y comprometido con las necesidades de diferentes segmentos de la comunidad. Además, este tipo de oferta podría posicionar a la academia como pionera en la zona en la atención a este público.

### Diversificación de Disciplinas Complementarias al Jiu-Jitsu:

Se recomienda ampliar la oferta con disciplinas que fortalezcan y complementen el jiu-jitsu, como clases de defensa personal enfocadas en situaciones reales o sesiones de acondicionamiento físico específicas para grapplers. Esto no solo aportará un valor agregado a los alumnos actuales, sino que también atraerá a personas que buscan mejorar su rendimiento en jiu-jitsu. La combinación de estas prácticas puede optimizar el desempeño de los estudiantes y fomentar una mayor retención.

### Fortalecimiento de la Presencia Digital:

Otra propuesta es implementar una estrategia integral de marketing digital para aumentar su visibilidad en redes sociales. Se recomienda incrementar el presupuesto destinado a publicidad pagada en plataformas de redes sociales, con campañas dirigidas a públicos específicos, como familias o mujeres interesadas en deportes de combate. También se pueden generar contenidos de valor, como tutoriales breves de técnicas de jiu-jitsu, testimonios de alumnos y transmisiones en vivo de clases o competencias.

### Implementación de un Sistema de Feedback de Clientes:

Establecer un sistema formal de retroalimentación permitirá conocer de manera continua la opinión de los alumnos sobre las clases, instalaciones y entrenadores. Se pueden realizar encuestas de satisfacción periódicas o crear un buzón de sugerencias online. Analizar esta información ayudará a detectar áreas de mejora y ajustar la oferta de servicios según las expectativas del alumnado. Es fundamental destacar que este proceso fortalecerá el sentido



de comunidad, que es el sello distintivo de la academia, al generar un espacio donde los alumnos se sientan escuchados y partícipes de las decisiones.

#### Alianzas Estratégicas con Empresas de Rubros Complementarios:

Establecer alianzas con empresas relacionadas con el bienestar y el deporte, como proveedores de alimentos saludables, suplementos nutricionales o vestimenta deportiva, puede generar un valor agregado significativo para los alumnos de la academia. Estas colaboraciones podrían incluir descuentos exclusivos o la promoción cruzada de productos y servicios. Este tipo de alianza no solo amplía la oferta para los estudiantes actuales, sino que también puede atraer a un nuevo público interesado en mejorar su salud y estilo de vida. Las personas que consumen estos productos suelen estar motivadas por el bienestar físico, por lo que al conocer los convenios con la academia, podrían sentirse incentivadas a complementar su rutina con la práctica del jiu-jitsu.

---

### Cuadro de mando integral

A continuación, se presenta un cuadro de mando integral con respecto a las distintas propuestas

Perspectiva	Propuesta	Objetivo	Indicador	Formula	Meta	Plan de acción	Frecuencia
Financiera	Fortalecimiento de la presencia digital	Atraer más clientes a través de la publicidad en redes sociales.	Retorno sobre la inversión (ROI) en publicidad digital	$\frac{((\text{Ingresos generados por campañas} - \text{Costos de publicidad}) / \text{Costos de publicidad}) \times 100}{}$	Lograr un ROI del 50% en el primer año.	Incrementar el presupuesto en publicidad digital y medir los resultados.	Trimestral.
	Alianzas Estratégicas con Empresas de Rubros Complementarios	Generar ingresos adicionales mediante alianzas estratégicas.	Incremento de ingresos derivados de alianzas.	$\frac{(\text{Ingresos por alianzas} / \text{Ingresos totales}) \times 100}{}$	Aumentar los ingresos derivados de alianzas en un 5% anual	Establecer convenios con empresas de productos saludables y deportivos.	Anual

Tabla 2: Cuadro de mando integral perspectiva financiera, elaboración propia.

Perspectiva	Propuesta	Objetivo	Indicador	Formula	Meta	Plan de acción	Frecuencia
Cliente	Introducción de Clases Exclusivas para Mujeres	Aumentar la participación femenina en la academia.	Número de nuevas inscripciones de mujeres.	$\frac{(\text{Número de nuevas alumnas inscritas} / \text{Total de alumnas anteriores}) \times 100}{}$	Incrementar la matrícula femenina en un 10% durante el primer año.	Implementar y promocionar clases exclusivas.	Mensual.
	Diversificación de Disciplinas Complementarias al Jiu-Jitsu	Mejorar la retención a través de disciplinas complementarias.	Tasa de retención de alumnos actuales.	$\frac{(\text{Número de alumnos que permanecen inscritos} / \text{Total de alumnos al inicio del periodo}) \times 100}{}$	Aumentar la retención de alumnos en un 8% durante el año.	Ofrecer clases de defensa personal y acondicionamiento físico.	Semestral

Tabla 3: Cuadro de mando integral perspectiva de cliente 1, elaboración propia.

Perspectiva	Propuesta	Objetivo	Indicador	Formula	Meta	Plan de acción	Frecuencia
Cliente	Implementación de un Sistema de Feedback de Clientes	Mantener altos niveles de satisfacción.	Índice de satisfacción general.	$(\text{Número de respuestas positivas} / \text{Total de encuestas realizadas}) \times 100$	Lograr un 75% de satisfacción en encuestas.	Realizar encuestas periódicas y aplicar mejoras basadas en la retroalimentación.	Trimestral
	Alianzas Estratégicas con Empresas de Rubros Complementarios	Atraer nuevos alumnos mediante convenios con empresas.	Nuevos alumnos captados a través de alianzas.	$(\text{Número de nuevos alumnos provenientes de alianzas} / \text{Total de nuevos alumnos}) \times 100$	Captar un 8% de nuevos alumnos provenientes de alianzas.	Promocionar beneficios exclusivos y descuentos.	Trimestral.

Tabla 4: Cuadro de mando integral perspectiva de cliente 1, elaboración propia.

Perspectiva	Propuesta	Objetivo	Indicador	Formula	Meta	Plan de acción	Frecuencia
Procesos internos	Introducción de Clases Exclusivas para Mujeres	Garantizar la oferta de clases específicas para mujeres.	Número de clases exclusivas implementadas.	$\text{Clases exclusivas programadas} / \text{Clases totales}) \times 100$	Implementar dos clases semanales en el primer semestre.	Programar al menos dos clases semanales.	Trimestral
	Fortalecimiento de la Presencia Digital	Mantener una presencia activa en redes sociales.	Frecuencia de publicaciones y campañas lanzadas.	$(\text{Número de publicaciones efectivas} / \text{Meta de publicaciones semanales}) \times 100$	Publicar 2 a 3 contenidos semanales.	Establecer un calendario de contenido con tres publicaciones semanales.	Semanal

Tabla 5: Cuadro de mando integral perspectiva de procesos interno, elaboración propia.



Perspectiva	Propuesta	Objetivo	Indicador	Formula	Meta	Plan de acción	Frecuencia
Aprendizaje y crecimiento	Introducción de Clases Exclusivas para Mujeres	Garantizar una experiencia positiva para las alumnas.	Nivel de satisfacción de las alumnas.	$(\text{Número de respuestas positivas} / \text{Total de encuestas realizadas}) \times 100$	Lograr un 85% de satisfacción de las alumnas.	Recopilar y analizar retroalimentación de las alumnas.	Trimestral
	Diversificación de Disciplinas Complementarias al Jiu-Jitsu	Fomentar el interés en las disciplinas adicionales.	Participación de alumnos en disciplinas complementarias.	$(\text{Número de alumnos en disciplinas complementarias} / \text{Total de alumnos de la academia}) \times 100$	Lograr que el 20% de los alumnos actuales participen en disciplinas complementarias.	Establecer un calendario de contenido con tres publicaciones semanales.	Trimestral

Tabla 6: Cuadro de mando integral perspectiva de aprendizaje y crecimiento, elaboración propia.

---



## Conclusiones

Las conclusiones de la tesis "Optimización de la Gestión en una Academia de Jiu-Jitsu mediante el Diseño e Implementación de un Plan Estratégico" reflejan la importancia de abordar los desafíos actuales de la academia "Arte Suave Comunidad" a través de un enfoque estructurado y estratégico. Este trabajo destaca varios aspectos clave que subrayan la necesidad de implementar un plan integral para asegurar el crecimiento sostenible y la competitividad de la academia en un mercado en constante evolución.

En primer lugar, se concluye que la falta de una estructura organizativa formal limita el desarrollo de la academia. La ausencia de una misión, visión y valores claramente definidos dificulta la alineación de los esfuerzos del equipo y la consolidación de una identidad diferenciada en el mercado. Por lo tanto, el establecimiento de estos elementos fundamentales es esencial para guiar el crecimiento y la toma de decisiones estratégicas.

En segundo lugar, se identifica que la diversificación de servicios es una oportunidad clave para ampliar la base de clientes y fortalecer la posición de la academia. La implementación de nuevas ofertas, como clases exclusivas para mujeres, entrenamientos personalizados y en línea, no solo atraería a nuevos segmentos de mercado, sino que también mejoraría la retención de alumnos existentes al ofrecer soluciones adaptadas a sus necesidades específicas.

Otro hallazgo importante es que la academia enfrenta desafíos en la gestión de su operación diaria, incluyendo la centralización excesiva de responsabilidades en el fundador. Esto representa un riesgo significativo para la sostenibilidad del negocio. Por lo tanto, se recomienda establecer una estructura de roles clara y fomentar el desarrollo de talento interno para garantizar la continuidad operativa y la calidad del servicio.

Además, el uso de herramientas de gestión como el Cuadro de Mando Integral (CMI) se presenta como un componente esencial para monitorear el desempeño en áreas críticas. Esta herramienta permitirá evaluar de manera integral los avances hacia los objetivos estratégicos, facilitando la toma de decisiones basada en datos.

Por último, se concluye que el fortalecimiento de la presencia digital es indispensable para mejorar la visibilidad de la academia y captar nuevos alumnos. Una estrategia de marketing



digital enfocada en redes sociales, contenido educativo y campañas dirigidas puede aumentar significativamente el alcance y el posicionamiento competitivo de "Arte Suave Comunidad".

---



## Referencias bibliográficas

- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. Productivity Press.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16th ed.). Pearson.
- Draeger, D. F., & Smith, R. W. (1969). *Comprehensive Asian Fighting Arts*. Kodansha International.
- Drucker, P. F. (1980). *Managing for Results*. Harper & Row.
- Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale: Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle*. Dunod.
- Gracie, R. (2001). *Brazilian Jiu-Jitsu: Theory and Technique*. Invisible Cities Press.
- Gracie, R. (2008). *Carlos Gracie: The Creator of a Fighting Dynasty*. Creation Books.
- Gracie, R., & Peligro, K. (2001). *Brazilian Jiu-Jitsu: Theory and Technique*. Invisible Cities Press.
- Harrison, E. J. (1959). *The Fighting Spirit of Japan: The Esoteric Study of the Martial Arts and Way of Life in Japan*. Overlook Press.
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46–52.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (12th ed.). Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2018). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (13th ed.). Cengage Learning.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1990). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (4th ed.). Pearson Education.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.



- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
- Miyake, F. (2014). *The Gracie Clan and the Making of Brazilian Jiu-Jitsu: National Identity, Performance, and Culture*. Springer.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*. John Wiley & Sons.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2015). *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Reila Gracie. (2008). *Carlos Gracie: The Creator of a Fighting Dynasty*. Creation Books.
- Stevens, J. (2001). *The Way of Judo: A Portrait of Jigoro Kano and His Students*. Shambhala Publications.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability* (15th ed.). Pearson.