

UNIVERSIDAD DE TECNOLOGÍA Y COMERCIO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y COMERCIO



Proyecto de graduación para optar al título en licenciatura en contabilidad y finanzas:

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TEA Focus y acompañamiento de plataforma digital para mejora el desarrollo físico, socioemocional y formativo de los estudiantes, en el barrio Santa Rosa, en Managua

Autor:

1. Adriana Lucía Ríos Argüello
2. Angery Faviola Ardón García

Tutor:

Lic. José Solorzano.
Lic. Tania Fajardo.
Ing. Allan Granizo.
Lic. Walter Useda.

Managua, febrero, 2026

Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo analizar la viabilidad de la implementación de un dojo de taekwondo con la metodología TAE Focus y acompañamiento digital, dirigido a niños y jóvenes de 6 a 17 años del barrio Santa Rosa, en Managua. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con el propósito de evaluar la aceptación del mercado, la disposición de pago de las familias, el entorno competitivo y la sostenibilidad del modelo de negocio.

Como parte del estudio, se realizó una investigación de mercado aplicada a padres de familia, la cual permitió identificar el interés por actividades extracurriculares que no solo fortalezcan el desarrollo físico, sino también el aspecto socioemocional y formativo de los estudiantes. Asimismo, se analizó la mayoría mantiene enfoques tradicionales y carece de herramientas digitales y metodologías inclusivas, lo que representa una oportunidad clara de diferenciación para la propuesta planteada.

Los resultados obtenidos reflejan una aceptación favorable del modelo TAE Focus, destacando como principales atributos valorados la formación integral, la motivación constante a través de recursos digitales, la cercanía del dojo a la comunidad y la accesibilidad de las mensualidades. A nivel financiero y operativo, las proyecciones demuestran que el dojo puede alcanzar sostenibilidad económica, siempre que se mantenga una adecuada gestión de costos, estrategias de captación y fidelización y una correcta implementación del modelo híbrido presencial con apoyo digital.

En conclusión, el estudio confirma que la implementación del dojo FiBen Taekwondo como metodología TAE Focus y acompañamiento digital es viable en Managua, ya que permite diferenciar la oferta de servicios de taekwondo mejorar la retención de estudiantes y generar un proyecto sostenible que responde a las necesidades físicas, educativas y socioemocionales del mercado meta.

Índice

I.	Introducción.....	10
II.	Antecedentes	11
III.	Planteamiento del problema	15
IV.	Objetivos.....	17
V.	Justificación	18
VI.	Hipótesis	20
VII.	Marco teórico.....	21
1.	Fundamentos del plan de negocios	22
1.1	Concepto y utilidad de un plan de negocios.....	22
1.2	La idea de negocio: origen y propuesta metodológica	22
1.3.	Mercado y operaciones.....	24
1.4	Organización.....	24
1.5	Finanzas	24
2.	El taekwondo como disciplina formativa	25
2.1	Breve historia y filosofía del taekwondo	25
2.2	El taekwondo como estrategia educativa y social.....	26
2.3	Beneficios físicos, mentales y sociales de la práctica	26
3.1	Metodologías tradicionales en el deporte	27
3.2	Innovación pedagógica: microlearning, gamificación y acompañamiento digital.....	28
3.3	La metodología TAE Focus como modelo adaptativo	29
4.	El desarrollo socioemocional en la educación deportiva.....	29
4.1	Definición de competencias socioemocionales	29
4.2	El aporte del taekwondo en la disciplina, la autoestima y la resiliencia	30
4.3	Prevención de la violencia y promoción de la convivencia	31
5.	La innovación digital en el aprendizaje	32
5.1	Plataformas digitales y seguimiento del aprendizaje	32
VIII.	Generalidades del plan.....	34
1.	Descripción de la idea seleccionada	35
2.	Justificación de la idea de negocio seleccionada.....	36
3.	Propuesta de valor del producto	38
4.	Nombre de la empresa	38
5.	Identidad de la empresa	39
5.1	Misión	39
5.2	Visión	39
5.3	Valores.....	40
6.	Descripción de la empresa.....	40
6.1	Giro que se ubica la empresa.....	41
IX.	Análisis situacional.....	42

a.	PESTEL	43
b.	PORTER	56
c.	Matriz de evaluación cuantitativa	61
•	Matriz EFE.....	61
•	Matriz EFI	64
d.	FODA estratégico.....	65
IX. Plan de mercadeo.....		67
1.	Investigación de mercado.....	68
1.1	Objetivos de la investigación	68
1.2	Planteamiento del problema	69
1.3	Tipo de investigación.....	70
1.4	Población y muestra.....	70
1.5	Operacionalización de variables	72
1.6	Técnica e instrumentos	74
1.7	Confiabilidad y validez de los instrumentos.....	75
1.8	Procesamiento de datos y análisis de la información	76
1.9	Características demográficas y geográficas de la población	85
2.	Competencia	88
2.1	Principales competidores.....	89
3.	Resultados del estudio de mercado	90
4.	Desarrollo del producto / servicio	92
4.1	Descripción del producto / servicio.....	92
4.1.2	Clasificación.....	94
4.1.3	Lienzo de la propuesta de valor	95
4.1.4	Psicología del color.....	96
4.2	Elementos para desarrollar la marca o branding	96
4.3	Diseñar la marca del producto	97
4.4	Tipos de logos.....	98
4.5	Lema o eslogan.....	99
4.6	Diseño de etiqueta	99
5.	Objetivos del plan de mercadeo.....	102
5.1	Objetivos a corto, mediano y largo plazo	102
6.	Estrategias de Marketing Mix	103
6.1	Estrategia de Servicio.....	103
6.2	Estrategia de Precio.....	103
6.3	Estrategia de Plaza.....	104
6.4	Estrategia de Promoción.....	105
7.	Proyección de ventas	108
8.	Plan de marketing.....	112

9. Conclusión	113
X. Operaciones de la empresa	114
1. Objetivos del plan de producción	115
2. Especificaciones del producto	115
3. Descripción del proceso productivo	116
4. Diagrama de flujo del proceso de servicio	119
5. Cronograma del proceso de producción (operaciones)	125
6. Evaluación de equipos e instalaciones	127
6.1 Identificación de quipos	127
6.2 Análisis de características y especificaciones técnicas	128
6.3 Criterios de selección	129
7. Capacidad instalada	130
7.1 Relación entre capacidad instalada y demanda	130
7.2 Estrategias de optimización	131
8. Ubicación de la empresa	133
8.1 Factores a considerar	133
8.2 Microlocalización	134
9. Análisis de precedencias	139
9.1 CPM	139
9.2 Identificación de actividades críticas	142
10. Cursograma	144
10.1 Analítico	144
11. Plano de locación	145
11.1 Elaboración del diagrama	145
11.2 Diseño de la distribución de áreas de trabajo	146
11.3. Diagrama de recorrido	150
11.4 Definición de número de estaciones de trabajo	151
12. Planificación con Gantt	152
12.1 Creación del diagrama	152
13. Organización y control	153
13.1 Asignación de tiempos y recursos a las fases del proyecto	153
13.2 Control del progreso y ejecución del cronograma	155
14. Tablas de requerimientos	157
14.1 Identificación de equipos de producción, utensilios y materiales (materia prima)	157
15. Manejo de inventarios	159
15.1 ABC	159
16. Mano de obra requerida	160
17. Planes de mejora continua	163
18. Políticas de calidad	165
19. Organización	167
19.1 Objetivos de la empresa en el área organizacional	167

19.2 Gestión legal	167
a. Registro público Mercantil	167
a. Acta de constitución y estatutos de sociedad	169
b. Sellado de libros	170
c. Tramite de Beneficiario Final	171
d. Dirección General de Ingresos (DGI)	173
e. Alcaldía de Managua	175
f. Instituto Nacional de Seguridad Social (INSS)	176
g. Procedimiento de registro del dojo en FETANIC e ITF	177
19.3 Estructura de la empresa	179
19.4 Organigrama de la empresa	181
19.5 Método de selección y contratación de la empresa	184
19.6 Tabla de puestos y funciones	186
19. Conclusión	189
XI. Finanzas	190
1. Objetivos	191
1.1 Objetivo general	191
1.2 Objetivos específicos	191
2. Identificación de los principales costos y gastos	191
2.1 Constitución de la matriz general de costos y gastos	191
2.2 Cálculo del punto de equilibrio	194
3. Cálculo de precio	195
4. Cálculo de financiamiento externo	196
5. Construcción del flujo de efectivo	197
6. Elaboración de Estados Financieros	204
6.1 Balance General Inicial	204
6.2 Balance General Proyectado	206
6.3 Estado de Resultado proyectado	212
7. Determinación de indicadores financieros básicos	218
8. Análisis de las Razones Financieras	220
9. Valoración Económica General del Plan	220
XII. Resultados	222
XIII. Conclusión	223
XIV. Cronograma de elaboración del plan de negocios	224
XV. Referencias	226
Anexos	231

Índice de Anexos

Anexo 1: Modelo de negocios Canva	231
Anexo 2: Encuesta.....	232
Anexo 3: Calculo de Alfa de Cronbach	236
Anexo 4: Mapa de empatía.....	238
Anexo 5: Artes de bitácora de contenido	239
Anexo 6: Evidencia del proceso de instalación y configuración de la plataforma educativa FiBen Taekwondo.....	243
Anexo 7: Cotización de equipo de entrenamiento.....	253
Anexo 8: Documentación legal para la constitución de la empresa	254
Anexo 9: Manual instructivo del material de la plataforma y clase presencial – FiBen Taekwondo.	78

Índice de tablas

Tabla 1: Análisis de PESTEL	43
Tabla 2: Matriz de Riesgos Estratégicos.....	54
Tabla 3: Matriz de PORTER	56
Tabla 4: Matriz EFE	61
Tabla 5: Matriz EFI.....	64
Tabla 6: FODA Estratégico	65
Tabla 7: Criterios de selección de la muestra	71
Tabla 8: Operacionalización de variables	72
Tabla 9: Tabla comparativa de competidores.....	89
Tabla 10: Percepción del público objetivo.....	90
Tabla 11: Bitácora de contenido.....	107
Tabla 13:Proyección mensual Neutral	109
Tabla 14: Proyección mensual Optimista.....	109
Tabla 15: Proyección de ventas.....	111
Tabla 16: Plan de marketing	112
Tabla 17: Diagrama analítico del proceso FiBen Taekwondo	120
Tabla 18: Diagrama del flujo de proceso de creación de la plataforma FiBen	121
Tabla 19: Diagrama del flujo analítico de proceso de creación de la plataforma	122

Tabla 20: Cronograma del proceso de producción	125
Tabla 21: Equipo deportivo	127
Tabla 22: Características y especificaciones técnicas	128
Tabla 23: Alternativas de ubicación del dojo	133
Tabla 24: Puntuación ponderada	134
Tabla 25: Evolución de factores objetivos.....	135
Tabla 26: Resultado OF normalizado	136
Tabla 27: Evaluación de factores subjetivos.....	136
Tabla 28: Resultado SF normalizado.....	137
Tabla 29: Cálculo de índice total de localización	137
Tabla 30: Diagrama de procedencia	139
Tabla 31: Ruta crítica	141
Tabla 32: Actividades críticas.....	142
Tabla 33: Equipo de recursos humanos	157
Tabla 34: Equipo deportivos área de entrenamiento	157
Tabla 35: Equipos de práctica técnica	158
Tabla 36: Material administrativo	158
Tabla 37: Clasificación ABC aplicada al dojo	159
Tabla 38: Planilla inicial	162
Tabla 39: Indicadores de mejora continua (KPIs)	163
Tabla 40: Relación instructores y estudiantes	183
Tabla 41: Método de selección y contratación de la empresa	184
Tabla 42: Hoja de costos y gastos año 1	192
Tabla 43: Hoja de costos y gastos año 2.....	193
Tabla 44: Flujo de caja optimista	199
Tabla 45: Flujo de caja Promedio	201
Tabla 46: Flujo de caja pesimista.....	203
Tabla 47: Balance inicial	205
Tabla 48: Balance general proyectado escenario optimista.....	207
Tabla 49: Balance general escenario promedio.....	209
Tabla 50: Balance General escenario pesimista.....	211

Tabla 51: Estado de Resultado proyectado escenario optimista	213
Tabla 52: Estado de Resultado escenario promedio	215
Tabla 53: Estado de resultado escenario pesimista.....	217

Índice de gráficos

Ilustración 1: Ubicación de FiBen Taekwondo en el sector económico	41
Ilustración 2: Lienzo de propuesta de valor	95
Ilustración 3: Logo FiBen Taekwondo.....	97
Ilustración 4: Isotipo FiBen	98
Ilustración 5: Imagotipo	99
Ilustración 6: Uniformes FiBen	100
Ilustración 7: Dashboard Plataforma FiBen	101
Ilustración 8: Diagrama de flujo de servicio	119
Ilustración 9: Cursograma analítico del proceso	144
Ilustración 10: Plano FiBen Taekwondo	145
Ilustración 11: Distribución de áreas de trabajo.....	146
Ilustración 12: Distribución de áreas 2D.....	147
Ilustración 13: Planos en 3D	148
Ilustración 14: Plano en 3D	149
Ilustración 15: Diagrama de recorrido	150
Ilustración 16: Diagrama de Gantt.....	152
Ilustración 17: Asignación de tiempos y recursos a las fases del proyecto	154
Ilustración 18: Organigrama inicial	181
Ilustración 19: Organigrama a largo plazo.....	182
Ilustración 20: Manual de puesto Instructor.....	186
Ilustración 21: Manual de puestos Administrador	187
Ilustración 22: Manual de puesto Técnico digital.....	188
Ilustración 23: Cronograma de elaboración del plan de negocios.....	224

I. Introducción

La presente investigación tiene como finalidad desarrollar un plan de negocios para la implementación de FiBen Taekwondo, un dojo ubicado en el barrio Santa Rosa, Managua, dirigido a niños y jóvenes de 6 a 17 años. Esta propuesta surge como una alternativa innovadora ante los modelos tradicionales de enseñanza del taekwondo, al integrar la metodología TAE Focus y el acompañamiento de una plataforma digital, con el propósito de fortalecer no solo el desarrollo físico de los estudiantes, sino también su formación socioemocional, disciplinaria y formativa.

Para el desarrollo del proyecto se realizará un análisis integral que incluye la investigación de mercado, el estudio de la competencia, el diseño de estrategias de mercadeo, la organización operativa y la evaluación financiera del negocio. Mediante este proceso, se busca conocer el nivel de aceptación de la propuesta, la disposición de pago de las familias y las condiciones necesarias para su funcionamiento sostenible dentro del contexto local. Asimismo, se pretende identificar las oportunidades de diferenciación de FiBen Taekwondo frente a otras academias, resaltando su enfoque inclusivo, dinámico e innovador.

Como resultado, se espera demostrar que FiBen Taekwondo representa una propuesta viable y competitiva en Managua, capaz de responder a las necesidades actuales del mercado mediante un servicio que combina innovación pedagógica, acompañamiento digital y formación integral. En este sentido, el proyecto aspira a consolidarse como una alternativa sostenible que contribuya al desarrollo físico, emocional y formativo de sus estudiantes, al mismo tiempo que genera valor para las familias y para la comunidad.

II. Antecedentes

Internacional

Lakes y Hoyt (2024), en su investigación titulada *Fomentar la autorregulación a través del entrenamiento de artes marciales en las escuelas*, publicada en el *Journal of Applied Developmental Psychology* en Estados Unidos, tuvo como objetivo analizar si la enseñanza del taekwondo en contextos escolares podría fortalecer el desarrollo de la autorregulación emocional, el control de la conducta y la atención en niños de primaria. Los resultados demostraron que los escolares que participaron en el programa de taekwondo presentaron mejoras significativas en su capacidad de concentración, en la regulación emocional y en la habilidades pro sociales, en comparación con aquellos que sólo recibieron este tipo de información. La conclusión del estudio resalta que el taekwondo, va más allá de ser únicamente un deporte competitivo, constituye un recurso pedagógico de gran valor para el desarrollo integral de los niños, aunque los autores advierten que en muchos contextos su práctica se sigue enfocando únicamente en el rendimiento físico, lo cual limita su verdadero potencial educativo. Este estudio se vincula directamente con el proyecto ya que refuerza la necesidad de implementar un enfoque innovador que aproveche la disciplina no sólo como actividad física sino también como herramienta de formación socio emocional y de fortalecimiento de la resiliencia en los jóvenes.

En 2020 la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), en su informe titulado *Quality Physical Education*, publicado en París, planteó como objetivo promover la inclusión de la educación física de calidad como un derecho fundamental, destacando que disciplinas como las artes marciales y en particular el taekwondo, pueden servir como un medio eficaz para la construcción de valores, el respeto intercultural y la cohesión social en diferentes contextos educativos. El documento resalta que las prácticas deportivas deben ir más allá de la competencia y la mera actividad física, fomentando metodologías inclusivas que respondan a la diversidad de estudiantes y promuevan su desarrollo integral. Entre los resultados del informe se subraya que la educación física de calidad puede fortalecer la equidad, la inclusión y la convivencia pacífica, siempre que se logre implementar de manera

sostenible en las instituciones. Sin embargo, se advierte que uno de los principales desafíos radica en trasladar estas recomendaciones globales de la teoría a la práctica, ya que muchos programas educativos aún no consiguen aplicarlas de forma continua. Este antecedente se vincula directamente con la propuesta del dojo de taekwondo con enfoque integral y acompañamiento digital, pues reafirmar la importancia de trascender la dimensión competitiva del deporte e incorporar metodologías innovadoras, que atiendan las necesidades socioemocionales y formativas de los estudiantes en un entorno inclusivo.

En Guatemala, Vásquez (2023), en su estudio titulado *El taekwondo como recurso pedagógico y psicológico en la formación juvenil*, desarrollado en el ámbito académico universitario, tuvo como objetivo analizar cómo esta disciplina puede contribuir al fortalecimiento de la personalidad de los jóvenes, especialmente en su capacidad de afrontar situaciones de estrés y adversidad. Los resultados de la investigación mostraron que la práctica del taekwondo genera mejoras notables en la resiliencia emocional, el autocontrol y la capacidad de adaptación frente a contextos sociales vulnerables, elementos esenciales en la formación integral de la juventud centroamericana. La conclusión del autor señala que, aunque el estudio se realizó a una población específica y no incluyó una muestra escolar amplia, los hallazgos evidencian claramente el potencial del taekwondo para integrarse en programas socio educativos, favoreciendo tanto el desarrollo físico como el crecimiento socio emocional. Este antecedente resulta de gran relevancia para la propuesta del dojo de taekwondo con metodología integral y acompañamiento digital, ya que validar la importancia de utilizar esta disciplina no sólo como deporte competitivo, sino también como herramienta de formación personal y de residencia en jóvenes que enfrentan entornos de vulnerabilidad social.

Nacional

En Nicaragua, Zeledón (2017), en un seminario de graduación presentado por la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, FAREM – Matagalpa, desarrolló un estudio titulado *El Taekwondo como estrategia de formación de valores en estudiantes del colegio San Luis Gonzaga, Matagalpa*, cuyo objetivo fue analizar como la práctica de

esta disciplina en la academia de Seon Bae contribuye a la prevención del bullying escolar. Los resultados evidenciaron que los entrenadores implementaron mecanismos pedagógicos como el trabajo colaborativo, las charlas reflexivas y la práctica regular, los cuales fomentaron en los estudiantes valores como la disciplina, el respeto y la autoestima, funcionando como un contrapeso a dinámicas de violencia escolar presentes en el centro educativo. La conclusión del estudio indicó que el taekwondo puede servir como herramienta educativa y de transformación social al incidir en el comportamiento estudiantil, aunque también señaló que su alcance estuvo limitado a un contexto puntual y una muestra reducida, lo que dejan abierta la necesidad de investigaciones amplias que validen estos resultados en diversos entornos. Este antecedente se vincula directamente con la propuesta del dojo de taekwondo con metodología integral, ya que confirma que esta práctica además de fortalecer lo físico, es capaz de generar un impacto positivo en la formación de valores y en la reducción de problemáticas sociales como el acoso escolar.

Zavala (2020), en su investigación titulada *Procedimientos metodológicos en la transferencia del trabajo de fuerza hacia la técnica en el taekwondo de alto rendimiento*, evalúa los métodos aplicados por los entrenadores de la selección nacional femenina de Nicaragua, con el objetivo de determinar cómo es la preparación con pesas influía en la ejecución técnica de las atletas. Los resultados mostraron que la ausencia de una planificación sistemática y de pruebas pedagógicas adecuadas y limitaba significativamente el progreso deportivo, mientras que la implementación de ejercicios estructurados, la observación constante y el control de cargas contribuyen de manera positiva a la mejora técnica. La conclusión del estudio señaló que la falta de organización metodológica era un obstáculo en el rendimiento, pero que con estrategias adaptativas y un control más riguroso se podían alcanzar avances sostenidos. Aunque este trabajo se enfocó en un grupo reducido y en un contexto competitivo de alto rendimiento, sus aportes resultan valiosos evidenciar la importancia de contar con metodologías organizadas que, trasladadas a escenarios educativos y comunitarios, pueden favorecer no sólo el desempeño físico, sino también el desarrollo integral de los jóvenes que lo

practican. Este antecedente se vincula con la propuesta del dojo de taekwondo ya que destaca la necesidad de una planificación pedagógica y seguimiento constante.

El Ministerio de Educación de Nicaragua (MINED, 2024), a través de la nota institucional *Atletas destacados de taekwondo y karate do participan en Competencia Nacional*, publicada en su sitio oficial, tuvo como objetivo promover la disciplina deportiva en la juventud mediante la realización de competencias nacionales que reunieron a estudiantes y atletas de diferentes departamentos del país. Los resultados de esta iniciativa mostraron la consola consolidación de un espacio de participación escolar que fomenta la disciplina, el respeto, Y la proyección competitiva hacia certámenes centroamericanos y panamericanos, lo que evidencia el reconocimiento del taekwondo como parte de la formación integral de los estudiantes en el sistema educativo nicaragüense. La conclusión de este esfuerzo institucional es que el taekwondo, además de ser un deporte competitivo, se ha convertido en una herramienta formativa y de cohesión social impulsada desde la política educativa nacional. Este antecedente se vincula directamente con el proyecto, ya que demuestra el respaldo gubernamental en la disciplina y refuerza la pertinencia de un modelo innovador, que no sólo complementa al aspecto físico y competitivo, sino que también incorpora el desarrollo socioemocional y el acompañamiento continuo hacia los estudiantes.

Locales

En el ámbito local no se han identificado investigaciones ni proyectos documentados que integren el taekwondo como una metodología formativa integral, lo que evidencia un vacío en la literatura y en las prácticas educativas de la zona. La ausencia de antecedente en este nivel refleja que la propuesta actual constituye una iniciativa pionera, al plantearse como el primer esfuerzo en vincular la práctica marcial con el desarrollo socioemocional y el uso de herramientas tecnológicas de seguimiento. Este carácter innovador no sólo posiciona al proyecto como una respuesta a necesidades aún no atendidas en el entorno local, sino que también lo convierte en una referencia inicial para futuras experiencias que buscan transformar la enseñanza del taekwondo en la comunidad.

III. Planteamiento del problema

En la actualidad el taekwondo se reconoce mundialmente no sólo como un deporte competitivo, sino también como un recurso formativo con impacto en la autorregulación, la concentración y el desarrollo socio emocional. Estudios internacionales han demostrado que esta práctica, aplicada en contextos escolares, potencia la disciplina y la integración social (Lakes & Hoyt, 2024). Así mismo, organismos como la UNESCO, (2020) han planteado la necesidad de implementar programas de educación física de calidad que integren metodologías inclusiva, considerando a las artes marciales como herramientas eficaces para la cohesión social. Sin embargo, a pesar de estos avances, los programas existentes suelen mantener un enfoque limitado al rendimiento físico y competitivo, dejando de lado su verdadero potencial integral. En consecuencia, a nivel internacional se evidencia una carencia de modelos pedagógicos que combinen con un enfoque integral, adaptativo y apoyado en herramientas digitales que brinden continuidad y personalización en el aprendizaje.

En Guatemala (Vásquez, 2023) investigaciones recientes, han confirmado que el taekwondo contribuye al fortalecimiento de la resiliencia emocional, la autoconfianza Y la capacidad de adaptación de los jóvenes en entornos vulnerables. Éstos aportes son valiosos, aunque la mayoría de los estudios se han concentrado en prácticas tradicionales, sin dar el salto hacia modelos pedagógicos modernos ni hacia la integración de plataformas digitales que aseguren continuidad y personalización en el aprendizaje.

En Nicaragua, diversas investigaciones han explorado los beneficios del taekwondo en la formación de valores y la prevención de la violencia escolar (Zeledón, 2021). También, se ha estudiado en su aplicación en el alto rendimiento, concluyendo que la falta de metodologías organizadas y sistemáticas limita el progreso de los atletas (Rodriguez, 2020). A nivel institucional el Ministerio de Educación (MINED, 2024) ha impulsado competencias escolares y nacionales de taekwondo, reconociéndolo como parte de la formación integral y de la cohesión social de la juventud. Estos hallazgos reflejan que, aunque existe evidencia de los aportes del taekwondo en diferentes contextos, aún

predomina una visión tradicional, lineal y carente de innovación pedagógica. La problemática identificada no se limita únicamente a toda lógica, sino también a deficiencias en el desempeño operativo de la academia existente, que reducen el verdadero potencial formativo del taekwondo. No existe una metodología inclusiva y adaptativa, ni tampoco sistemas de seguimiento digital que permitan fortalecer el vínculo entre alumnos, padres e instructores fuera del tatami. Esta ausencia representa un vacío en la oferta educativa y deportiva nacional, especialmente en una sociedad que enfrenta retos de deserción juvenil y falta de espacios formativos innovadores.

En la práctica cotidiana de muchos dojos en Managua, las clases suelen basarse en repeticiones largas y poco dinámicas. Un estudiante puede pasar hasta 20 minutos ejecutando el mismo ejercicio, lo que genera aburrimiento y pérdida de concentración. Además, al no existir dinámicas innovadoras ni refuerzos fuera del tatami, los alumnos con menor capacidad de concentración terminan desmotivados y abandonan la práctica.

Frente a estas limitaciones, surge la propuesta del proyecto de crear un dojo de Taekwondo con metodología TAE Focus, que combina principios pedagógicos modernos, gamificación, aprendizaje activo y seguimiento digital. Este modelo responde a la necesidad de un enfoque integral e inclusivo, capaz de atender a la diversidad de estudiantes, mejorar la continuidad en el aprendizaje y promover tanto el desarrollo físico como el socioemocional.

En los dojos tradicionales, los estudiantes enfrentan sesiones rígidas, centradas únicamente en la técnica y la competencia. La falta de recursos pedagógicos provoca desmotivación, los niños repiten los mismos ejercicios sin variación, no existe retroalimentación constante y no se trabaja lo socioemocional. Tampoco se aprovecha herramientas digitales, de manera que si un alumno falta a clases, pierde el contenido sin posibilidad a recuperarlo. Todo esto genera deserción y un aprendizaje incompleto. En este sentido, la siguiente interrogante:

¿De qué manera la implementación de un dojo con metodología TAE Focus y acompañamiento digital puede responder a la carencia de modelos integrales e inclusivos de enseñanzas del taekwondo en Managua, Nicaragua?

IV. Objetivos

General

Desarrollar un plan de negocios para la implementación de un dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento digitales que promuevan el desarrollo físico, socioemocional y formativo del estudiante en Managua.

Específicos

1. Diseñar el modelo pedagógico TAE Focus como propuesta de valor diferenciadora, integrando técnicas de taekwondo, aprendizaje activo y recursos digitales posicionando el dojo en Managua como un centro innovador e inclusivo.
2. Implementar estrategias de marketing y gestión organizacional que permitan la captación, fidelización y atención de forma eficiente a los estudiantes, resaltando los beneficios físicos, socioemocionales y educativos del taekwondo.
3. Evaluar la viabilidad financiera y operativa del dojo, mediante la proyección de ingresos, costos y utilidades, asegurando sostenibilidad y capacidad de crecimiento a mediano plazo.

V. Justificación

El proyecto de creación de un dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento digital se enmarca en la necesidad de ofrecer alternativas formativas innovadoras que contribuyan al desarrollo humano integral de la niñez y la juventud en Nicaragua. Este esfuerzo no es aislado, sino que responde directamente a los lineamientos nacionales y globales que sitúan al deporte y la educación como ejes estratégicos para combatir la pobreza y reducir las desigualdades.

En el Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza para el Desarrollo Humano 2022 - 2026, se establece como prioridad continuar desarrollando los deportes en todas sus modalidades, como un derecho para todos (p.102), reconociendo su rol en la promoción de la salud, la cohesión social y la prevención de riesgos sociales. Asimismo, se plantea la juventud como eje central del desarrollo nacional (p.105), destacando la urgencia de abrir espacios que fortalezcan su capacidad, fomenten su participación activa y prevengan la exclusión. Este proyecto se articula con estas directrices al proponer un modelo pedagógico inclusivo que combina la formación física, disciplina marcial, desarrollo socio emocional y uso de herramientas digitales para garantizar continuidad y motivación en el aprendizaje.

De manera complementaria, las iniciativas en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), contribuyen al ODS 3 (salud y bienestar) al incentivar la práctica deportiva como medio de prevención y promoción de estilos de vida saludable; al ODS 4 (educación de calidad) al integrar metodologías activas e inclusivas que favorecen la formación integral de los estudiantes; al ODS 10 (reducción de las desigualdades) al abrir espacios accesibles y adaptativos para jóvenes de distintos contextos; al ODS 16 (paz, justicia e instituciones sólidas) al fomentar valores como la disciplina, el respeto, la resiliencia y la convivencia pacífica, es esenciales para una ciudadanía responsable.

En el ámbito académico, este proyecto se conecta con las líneas de investigación de la Facultad de Ciencias Comerciales y Derecho. Se relaciona con la Línea 2: tendencias de estrategias y técnica de mercado en los negocios, en tanto constituye un modelo innovador de servicios deportivos y educativos que responde a nuevas demandas

sociales; con la Línea 3: Dirección estratégica empresarial, al requerir una gestión eficiente del talento humano, la organización y la sostenibilidad del dojo como empresa social; y con la Línea 4: Derecho e institucionalidad, al promover el acceso a la práctica deportiva como derecho reconocido en la política pública nacional.

En este sentido, la creación de un espacio formativo integral que utiliza el taekwondo no sólo como disciplina física, sino como herramienta para la educación y la transformación social. Porque la oferta actual en Managua carece de modelos inclusivos que combinen pedagogías adaptativas y plataformas digitales, dejando a muchos jóvenes sin continuidad ni acompañamiento fuera del tatami. Para contribuir al desarrollo de una juventud más saludable, disciplinada y resiliente, con oportunidades reales de superación y con las competencias necesarias para enfrentar los desafíos sociales y personales de su entorno.

De esta forma, el dojo con metodología TAE Focus se justifica como una propuesta coherente, relacionada con las políticas nacionales de lucha contra la pobreza, los compromisos internacionales de desarrollo sostenible y los lineamientos académicos de la universidad, aportando una solución innovadora a un problema real de exclusión y falta de oportunidades formativas en la juventud nicaragüense.

VI. Hipótesis

“La implementación del modelo de negocio basado en un dojo con la metodología TAE Focus con acompañamiento digital es viable en Managua, ya que contribuye a diferenciar la oferta de servicios de taekwondo, mejorar la retención de estudiantes y generar sostenibilidad económica para el dojo.”

- **Variable independiente:** implementación de la metodología TAE Focus, acompañamiento digital.
- **Variable dependiente:** viabilidad del emprendimiento (medida en diferenciación en el mercado, retención de clientes y sostenibilidad económica).

Esta hipótesis plantea que el uso de una metodología inclusiva e innovadora no solo impacta positivamente en el aprendizaje de los estudiantes, sino que también fortalece la permanencia de los clientes y mejora la posición competitiva del dojo, traducándose en ingresos estables y crecimiento empresarial.

VII. Marco teórico

El marco teórico es la base conceptual del proyecto, ya que reúne los fundamentos y enfoques académicos necesarios para comprender el taekwondo más allá de lo competitivo. Incluye el análisis de metodología de enseñanzas, tanto tradicionales como innovadoras (microlearning, gamificación, inclusión y acompañamiento digital). También aborda el taekwondo como disciplina formativa con beneficios físicos, emocionales, sociales y educativos. Además, resalta la importancia del desarrollo socioemocional y aporte de la innovación digital en las enseñanzas de artes marciales. Finalmente, justifica la necesidad de un modelo integral como el TAE Focus, que combina práctica deportiva, formación en valores y tecnología, respondiendo a las limitaciones de los métodos tradicionales.

1. Fundamentos del plan de negocios

1.1 Concepto y utilidad de un plan de negocios

Un plan de negocios constituye una herramienta esencial para el diseño, evaluación y proyección de iniciativas empresariales, ya que permite estructurar de manera ordenada la idea del proyecto, analizar su pertinencia en el mercado y definir la estrategia de implementación más adecuada. Según la UNESCO (2020), los proyectos educativos y deportivos requieren de modelos organizados y sostenibles que garanticen continuidad, inclusión y pertinencia social. En este sentido, un dojo de taekwondo con metodología innovadora como TAE Focus no debe ser visto únicamente como una academia deportiva, sino como un emprendimiento formativo con viabilidad empresarial, sustentado en factores como la claridad de la idea, la identificación del mercado, la eficiencia de sus operaciones, una organización adecuada y la sostenibilidad financiera.

1.2 La idea de negocio: origen y propuesta metodológica

La idea de negocio surge como respuesta a las limitaciones que presentan los modelos tradicionales de enseñanza del taekwondo en Managua, donde prevalece un enfoque rígido, repetitivo y competitivo que desmotiva a los estudiantes y excluye a quienes tienen diferentes ritmos de aprendizaje. Frente a esta situación, la propuesta TAE Focus, incorpora metodologías educativas modernas como el microlearning y la gamificación integrada en un acompañamiento digital.

El **microlearning**, o micro aprendizaje, consiste en la fragmentación del aprendizaje en unidades cortas y dinámicas, lo cual facilita la retención de información y la continuidad del proceso incluso fuera del tatami. García (2023). Resalta que este enfoque potencia la concentración y se adapta mejor a estudiantes con dificultades de atención, lo que lo convierte en un recurso valioso para niños y jóvenes, especialmente para aquellos con TDAH u otras condiciones que requieren mayor flexibilidad pedagógica.

Por otro lado, la **gamificación** utiliza elementos propios del juego (niveles, insignias, recompensas) para aumentar la motivación y el compromiso. Añazco (2025) afirma que la gamificación en la educación física contribuye a aumentar la participación activa de los estudiantes a generar aprendizajes significativos. En el contexto de un dojo, estas dinámicas permiten transformar el entrenamiento en una experiencia más atractiva, motivando a los estudiantes a perseverar y a medir su progreso de manera tangible.

La combinación de estos elementos pedagógicos hacen que la metodología TAE Focus sea efectiva para la enseñanza de taekwondo, pues atiende tanto la dimensión física como la socioemocional del estudiante de su nivel, condición o capacidad, pueda beneficiarse de la práctica. Investigaciones como la de Poma-Flores & Castillo-Armijos, (2024) sostienen que la inclusión en contextos deportivos fomenta la equidad y la participación activa de estudiantes con diversas necesidades, lo que confirma la pertinencia de esta propuesta.

El nombre TAE Focus no solo evoca al taekwondo, sino que también responde a la estructura de las sesiones: **Técnica inicial (T)**, **Atención y aprendizaje (A)** y **Energía en acción (E)**, seguidas de un cierre consciente que refuerza la reflexión y la autoconfianza del estudiante. Las palabras *Focus* hace ilusión a la concentración, disciplina y capacidad de mantener la atención, aspectos claves tanto en el deporte como en el desarrollo socioemocional. De esta manera, TAE Focus simboliza una metodología híbrida que combina la esencia del taekwondo con innovación pedagógica, al incorporar recursos como microlearning y la gamificación para mantener la motivación y adaptarse a estudiantes de diferentes capacidades, incluyendo aquellos con TDAH u otras

necesidades específicas, consolidándose como un modelo inclusivo y eficaz por la enseñanza.

1.3. Mercado y operaciones

En cuanto al mercado, el dojo se dirige principalmente a niños y jóvenes entre 6 y 17 años, quienes representan el segmento natural para academias deportivas. Según Páez (2021), el taekwondo en este grupo etario aporta beneficios en la prevención de la violencia escolar y el fortalecimiento de la autoestima, lo que confirma su potencial atractivo para las familias.

Las operaciones del dojo estarán organizadas bajo un modelo híbrido: clases presenciales estructuradas en bloques dinámicos (técnico, atención, energía y cierre consciente), complementadas con la plataforma digital que asegura continuidad del aprendizaje. Esta estructura metodológica no solo mejora la retención de estudiantes, sino que también se adapta a los horarios y dinámicas familiares, generando un valor agregado frente a academias tradicionales.

1.4 Organización

La organización del dojo estará compuesta por instructores especializados en taekwondo, responsables de impartir las clases y del acompañamiento pedagógico, personal administrativo, encargado de la gestión de matrículas, pagos y comunicación con los padres, y el soporte técnico de la plataforma digital para garantizar el seguimiento de los estudiantes. Este esquema organizacional asegura eficiencia operativa y calidad en el servicio. Según Martínez-Garrido et al., (2021), los modelos organizativos en instituciones educativas deben propiciar ambientes de aprendizaje inclusivos, donde la gestión se oriente tanto a la calidad pedagógica como a la satisfacción de los clientes.

1.5 Finanzas

El modelo financiero se sustenta principalmente en cuotas de matrículas inicial y en mensualidades accesibles, lo que garantiza ingresos recurrentes y predecibles. Además, la modalidad híbrida permite diversificar los servicios, ofreciendo programas diferenciados según edad, nivel y necesidades de los estudiantes. Este esquema económico es viable porque, la OCDE (s.f.), los proyectos educativos y deportivos con

propuestas innovadoras logran consolidar sostenibilidad cuando equilibran accesibilidad de precios con diferenciación en el servicios.

En conclusión, la viabilidad del dojo con metodología TAE Focus radica en sus capacidades de integrar una idea diferenciadora, a un mercado claramente identificado, operaciones flexibles, una organización eficiente y un modelo financiero sostenible. La aplicación de estrategias como el microlearning y gamificación no solo modernizan el proceso de enseñanza, sino que lo convierten en una propuesta inclusiva, motivadora y adaptable a las necesidades actuales de la niñez y juventud en Managua, consolidando así un proyecto innovador y viable dentro del sector de servicios deportivos y educativos.

2. El taekwondo como disciplina formativa

2.1 Breve historia y filosofía del taekwondo

El taekwondo tiene sus raíces en la península de Corea y el resultado de un proceso cultural, político y social.

En 1955, un Comité de maestros y militares encabezado por el general Choi Hong Hi unificó diferentes escuelas (llamadas kwans) bajo el nombre de taekwondo, que significa literalmente “el camino del pie y del puño”. El general es reconocido como el fundador del taekwondo moderno y fue pieza clave en su internacionalización, pues promovió la enseñanza de este arte marcial a soldados y lo llevó a diferentes países a través de demostraciones oficiales (Federación Mexicana de Taekwondo, s.f).

La filosofía del taekwondo trasciende lo físico. Sus principios rectores son la cortesía, la integridad, perseverancia, autocontrol y espíritu indomable. Estos valores no son simple adorno, sino componentes pedagógicos que buscan formar al practicante en la disciplina de la vida diaria, el respeto hacia los demás y la resiliencia frente a las dificultades. Sin embargo, la práctica contemporánea a menudo prioriza el rendimiento deportivo, dejando de lado la riqueza formativa de esta filosofía, lo que constituye una pérdida de su esencia original.

2.2 El taekwondo como estrategia educativa y social

Más allá del tratamiento de competencia, el taekwondo ha demostrado ser una herramienta poderosa en la formación de niños y jóvenes. En sociedades donde jóvenes enfrentan riesgos como drogadicción, pandillas o abandono escolar, el taekwondo se convierte en un espacio alternativo de pertenencia. Tal como lo plantea Araya (2021), esta disciplina fomenta la autoconfianza, el control de impulsos y la resiliencia, cualidades que son fundamentales para construir un proyecto de vida alejados de la exclusión. Aquí radica el sentido humano del taekwondo: no se trata sólo de ganar medallas, sino de ganar oportunidades.

Aunque el taekwondo demostrado su efectividad como estrategia educativa y social, todavía enfrenta el reto de consolidarse más allá de proyectos puntuales o iniciativas aisladas. Muchas veces su potencial se reconoce en el discurso, pero no se traduce en políticas sostenidas ni en metodología adaptadas a diferentes realidades. Esto hace que los beneficios, aunque evidentes, no siempre alcancen a los sectores más vulnerables, que son precisamente quienes más lo necesita.

Para ello, resulta fundamental que el taekwondo sea asumido no sólo como deporte, sino como una herramienta pedagógica y comunitaria de largo plazo, capaz de complementar la educación formal y de ofrecer un espacio seguro y formativo a jóvenes en riesgo.

2.3 Beneficios físicos, mentales y sociales de la práctica

El taekwondo aporta beneficios comprobados en diferentes dimensiones:

- **Físicos:** mejora la fuerza, la resistencia cardiovascular, la flexibilidad y la coordinación motriz. Niños y jóvenes que lo practican regularmente desarrollan hábitos saludables y reducen riesgos de obesidad y enfermedades crónicas (Aristizábal, s.f).
- **Mentales:** fortalecen la concentración, la memoria de trabajo y la capacidad de mantener la atención en tareas específicas, habilidades transferibles al ámbito académico. Además, contribuye al manejo de la ansiedad y el estrés, generando bienestar psicológico (Peñaranda, 2024).

- **Sociales y emocionales:** enseña empatía, trabajo en equipo y resolución no violenta de conflictos. Al ser una práctica estructurada, ayuda a canalizar la energía de los jóvenes en ambientes seguros y a fomentar vínculos de cooperación (Páez, 2021).

En síntesis, es una disciplina integral. Sin embargo, su aplicación en Managua sigue limitada a academias con enfoques tradicionales o competitivos, lo que deja un vacío en el uso del taekwondo como estrategia formativa, inclusiva y socialmente transformadora.

3. Metodologías de enseñanza

3.1 Metodologías tradicionales en el deporte

En el ámbito deportivo, las metodologías tradicionales han priorizado la repetición mecánica, la disciplina rígida y el entrenamiento basado en el rendimiento competitivo. Este modelo, aunque efectivo para el alto rendimiento, tienden a excluir a quienes no se ajustan a los estándares físicos o cognitivos predominantes (Poma-Flores & Castillo-Armijos, 2024).

Zamora y Pérez (2025), en su estudio sobre educación física, advierten que este enfoque tradicional incide negativamente en la motivación y el aprendizaje de los estudiantes, generando inactividad física, poca adaptabilidad a diversos estilos de aprendizaje y resistencia al cambio, lo que demandan la incorporación de metodologías activas y personalizadas.

Desde esta perspectiva se puede afirmar que muchas academias deportivas aún trabajan bajo criterios tradicionales que reproducen una enseñanza monótona y poco reflexiva, un alumno repite una técnica durante buena parte de la clase sin recibir una explicación adaptada, sin retroalimentación personalizada ni seguimiento fuera del escenario.

Esto deja de lado aquellos jóvenes con ritmos de aprendizaje distinto o dificultades de concentración, quienes acaban frustrados, desmotivados y alejándose de la práctica. En consecuencia, surge la necesidad de reemplazar esa rigidez por enfoques más flexibles, personalizados e integrales que reconozcan la individualidad del practicante y fomenten

no sólo habilidades físicas, sino también desarrollen en la parte emocional social y cognitiva

3.2 Innovación pedagógica: microlearning, gamificación y acompañamiento digital

El avance tecnológico ha impulsado nuevas metodologías que transforma la enseñanza.

En los dojos actuales no existen dinámicas que mantengan la motivación de los jóvenes, la falta de retos, progresos visibles o estímulos genera desmotivación y abandono. Por eso proponemos microlearning, gamificación, acompañamiento digital para que cada logro se convierte en motivación.

El **microlearning** Garcia (2023), es especialmente útil en el aprendizaje digital, ya que permite reforzar conocimientos fuera del espacio físico de entrenamiento.

Por otro lado, el uso la **gamificación** muestran que su aplicación en educación física mejora la motivación, la participación y el aprendizaje significativo (Añazco, 2025).

Finalmente, el **acompañamiento digital** se ha convertido en un recurso clave para dar continuidad al aprendizaje fuera del aula o del tatami. Las plataformas educativas permiten seguimiento personalizado, retroalimentación inmediata y motivación constante. Este recurso, bien implementado, potencia la permanencia de los estudiantes y asegura que los procesos formativos sean más inclusivos (Poma – Flores et al., 2024).

Éstas metodologías son prometedoras pero muchas veces son aplicadas de manera superficial, reducidas a simples recursos tecnológicos sino un verdadero sustento pedagógico. El hecho de modernizar la enseñanza con aplicaciones o plataformas no siempre garantiza un cambio real en la experiencia del estudiante. En contextos como el dojo, el reto consiste en integrar esta innovación de manera coherente con la filosofía del taekwondo, de modo que la tecnología no sustituya la práctica ni el vínculo humano, sino que los complemente. De esta forma, el microlearning, la gamificación y el acompañamiento digital pueden convertirse en herramientas poderosas para mantener la motivación, fortalecer la disciplina y asegurar un aprendizaje continuo y significativo.

3.3 La metodología TAE Focus como modelo adaptativo

La metodología TAE Focus surge como una propuesta innovadora que integra principios de inclusión, fragmentación de didáctica e innovación tecnológica. Esta metodología innovadora combina la adaptabilidad de los programas inclusivos de taekwondo (Barreno-López et al., 2025), la simplicidad del microlearning (García, 2023), la motivación de la gamificación (Añazco, 2025) y el seguimiento digital personalizado (Poma-Flores et al., 2024).

La metodología de Focus no es estática, se adapta y mejora con la práctica, la retroalimentación y el error, lo que la convierte en un modelo resiliente y en constante fortalecimiento.

De esta forma, TAE Focus representa una metodología híbrida y adaptativa que responde a las carencias actuales en la enseñanza del taekwondo en Managua, ofreciendo un modelo más humano, inclusivo y coherente con las demandas educativas contemporáneas.

Se opta por la metodología TAE Focus frente a otras opciones pedagógicas porque combina flexibilidad inclusiva, microlearning, gamificación y acompañamiento digital en un solo modelo estructural. A diferencia de enfoques tradicionales o exclusivamente digitales, TAE Focus equilibra la dimensión física, socioemocional y tecnológica, ofreciendo mayor adaptabilidad en contextos de vulnerabilidad como el de Managua.

4. El desarrollo socioemocional en la educación deportiva

4.1 Definición de competencias socioemocionales

Las competencias socioemocionales se definen como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para comprender, expresar y regular adecuadamente las emociones propias y ajenas, así como para interactuar de manera responsable y empática en diversos contextos (Aragón, 2024). Ante desafíos y adversidades, estas competencias permiten construir vínculos positivos, tomar decisiones éticas y mantener el bienestar emocional.

Sin embargo, en las academias tradicionales de Managua el componente socioemocional está ausente. Se entrena el cuerpo, pero no se trabaja en el manejo de emociones, la resiliencia o la convivencia, lo que reduce el verdadero impacto formativo se la disciplina.

En el contexto educativo y deportivo, estas habilidades se vuelven fundamentales porque no sólo ayudan al logro individual, sino que fortalecen la convivencia, el autoconocimiento y el sentido colectivo. Como destaca la guía IYF, el desarrollo de estas competencias incide directamente en la inclusión social, la capacidad de adaptación y el éxito vital de las personas (International Youth Foundation., s.f).

Se puede decir aquí en haberse olvidado de la parte socioemocional en la academia tradicionales una de las mayores debilidades de enseñanza del taekwondo en Managua. Se forma el cuerpo, pero no se prepara el estudiante para generar la frustración de una derrota, para trabajar en equipo o para reconocer sus propias emociones. En la práctica, esto significa que muchos jóvenes desarrollan fuerza y técnica, pero no herramientas para la vida cotidiana. Cuando el entrenamiento no integra la parte emocional y social, el impacto formativo se reduce y se corre el riesgo de que la disciplina pierda su verdadero sentido educativo. Fundamenta apostar por un enfoque que combina lo físico con los socioemocional, porque sólo así el taekwondo puede cumplir su promesa de ser una vía de crecimiento integral para niños y jóvenes.

4.2 El aporte del taekwondo en la disciplina, la autoestima y la resiliencia

Exigir disciplina técnica, promueve un desarrollo emocional profundo. Diversos estudios han demostrado que las artes marciales mejora significativamente la autoestima, el control y la resiliencia (Rueda, 2024). Practicar taekwondo implica enfrentar retos físicos y emocionales, aprender a persistir, tolerar la frustración y construir una autoconfianza sólida.

En un estudio reciente sobre deportes de combate, se concluyó que cultivan un clima de tarea, donde el atleta se enfoca en su propio progreso en lugar de competir comparativamente, fortalecen la resiliencia. En contraste, un clima competitivo basado en el ego, socava esta capacidad (Ortiz-Franco, 2024).

Un análisis sistemático de estudio sobre taekwondo reveló efectos significativos en dimensiones psicosociales como sociabilidad, carácter, etiqueta y adaptación a la vida escolar (Kim et al., 2021). Así, no sólo educa al cuerpo, sino que moldea la conducta, el respeto y la integración en entornos sociales.

Además, en población femenina, se observó que seis semanas de entrenamiento mejoraron la calidad de vida y habilidades de defensa, aunque la resiliencia mostró cambios menos pronunciado en el corto plazo (Yikilmaz et al., 2025). Esto resalta que el florecimiento emocional viene con el tiempo y la constancia.

El taekwondo ofrecer un potencial público para trabajar la autoestima y la resiliencia, pero ese impacto no siempre se logra de manera automática. Muchas academias repiten la rutina sin detenerse a acompañar emocionalmente a los estudiantes, lo que limita el verdadero poder transformador de esta disciplina. La resiliencia, por ejemplo, no se forma sólo con ejercicios físicos, sino con un acompañamiento que enseñe a ver la derrota como un aprendizaje y no como un fracaso, de igual manera, la autoestima no surge únicamente de ganar combates, sino de sentirse valorado y capaz dentro del proceso formativo. En este sentido, el taekwondo puede convertirse en un camino de crecimiento integral, pero sólo si se aplica con una visión pedagógica que equilibre lo físico con lo emocional.

4.3 Prevención de la violencia y promoción de la convivencia

El deporte y específicamente las artes marciales ha sido utilizados como estrategia para mejorar la convivencia escolar y prevenir la violencia. Un estudio en las escuelas encontró que la práctica deportiva influyó positivamente en el ambiente institucional: el 70% de estudiantes reportó mejoras en la convivencia social y cultural (Páez, 2021).

Además, en contextos de *bullying*, el taekwondo fue empleado como recurso para recuperar la autoestima de los niños y niñas víctimas. Le enseña que “aprender a pelear es aprender a no pelear”, una filosofía que promueve calma, autoconfianza y resolución no violenta del conflicto (Suárez, s.f).

El taekwondo ha demostrado resultados positivos en la prevención del bullying y en la mejora de la convivencia escolar, su implementación todavía es limitada y muchas veces depende de iniciativas aisladas.

La filosofía de “aprender a pelear para no pelear” cobra sentido sólo cuando se acompaña con un proceso pedagógico coherente, en el que se enseña a los estudiantes a canalizar la fuerza, a respetar y a resolver los conflictos de manera pacífica.

5. La innovación digital en el aprendizaje

5.1 Plataformas digitales y seguimiento del aprendizaje

Las plataformas digitales permiten estructurar contenidos, acompañar avances y retroalimentar de manera constante, incluso fuera del aula. Estas plataformas estimulan la participación activa y la disponibilidad inmediata de recursos, promoviendo un aprendizaje más dinámico y autónomo. Por otro lado, herramientas como socrático, a través del uso de smartphones o entornos colaborativo han demostrado mejorar el compromiso y los resultados académicos (Awedh et al., 2024).

Pese a sus ventajas, no es una innovación libre de fricciones: muchos docentes carecen de la formación necesaria para diseñar buenos contenidos digitales y, en procesos virtuales a veces se produce sobrecarga informativa y desconexión emocional (Padilla, 2023). Esto exige capacitar al profesorado y fomentar una cultura tecnológica que refuerce la interacción y no la sustituya.

El verdadero valor de las plataformas digitales no está únicamente en la tecnología que ofrecen, sino en el uso pedagógico que se le da. No sirve con contar con aplicación o entornos virtuales avanzados y los contenidos no están diseñados para motivar, orientar y acompañar a la estudiante.

En contextos como el taekwondo, su potencial enorme siempre que se utilizan para mantener la motivación, reforzar la práctica fuera del tatami y ofrecer retroalimentación significativa que conecte lo físico con lo emocional y lo social.

En un mundo que tiende a fascinarnos con lo nuevo, queda claro que la tecnología educativa o deportiva tiene sentido cuando contribuye a la transformación del aprendizaje. La digitalización para el dojo con metodología TAE Focus no debe ser sólo un enfoque moderno, sino una herramienta auténtica de acompañamiento, accesibilidad y motivación. Sólo así podremos humanizar la tecnología e integrarla como soporte real, no sustituto del maestro y del proceso formativo.

En conclusión, el marco teórico demuestra que el taekwondo va más allá de la competencia deportiva y puede convertirse en una herramienta formativa integral con impacto físico, emocional y social. No obstante, la mayoría de los enfoques actuales continúan siendo tradicionales y centrados en la repetición y el rendimiento, lo que limita su verdadero alcance educativo. Aunque existen avances en inclusión, desarrollo socioemocional e innovación digital, estos se aplican de manera fragmentada y poco sostenible. Frente a este escenario, la metodología TAE Focus se presenta como una propuesta innovadora que integra gamificación, microlearning y acompañamiento digital en un modelo adaptativo que no solo entrena el cuerpo, sino que también forma valores, fortalece la resiliencia y garantiza la continuidad del aprendizaje, sustentando así la pertinencia del proyecto para atender una necesidad real en la enseñanza del taekwondo en Managua.

VIII. Generalidades del plan

1. Descripción de la idea seleccionada

La propuesta se centra en renovar un dojo de taekwondo que para implementar la metodología TAE Focus y un acompañamiento digital. Este enfoque se presenta como un modelo integral e inclusivo que va más allá de la práctica deportiva convencional, fusionando el desarrollo físico con la formación socioemocional. A diferencia de las academias en Managua, que suelen enfocarse en la competencia física y el alto rendimiento, esta iniciativa tiene como objetivo fortalecer valores como la disciplina, la resiliencia, el respeto y el autocontrol. Para lograrlo, incorpora estrategias pedagógicas modernas como el microlearning, la gamificación y el aprendizaje activo (Zeledón, 2021).

Las metodologías que sustentan este proyecto no son nuevas ni experimentales, sino que provienen de prácticas educativas ya probadas a nivel internacional y nacional, como el microlearning y la gamificación, las cuales han sido aplicadas con éxito en distintos ámbitos formativos. Lo innovador de la propuesta TAE Focus radica en la combinación estratégica de ambas metodologías dentro del contexto del taekwondo, acompañadas de una plataforma digital que asegura continuidad y personalización del aprendizaje. Hasta ahora, en Managua no se ha documentado ni implementado un modelo que integre estas herramientas pedagógicas modernas a la enseñanza del taekwondo, lo que convierte el dojo FiBen Taekwondo en un esfuerzo pionero. De esta forma, se trasciende el enfoque tradicional, centrado únicamente en la técnica y la competencia, para ofrecer un modelo inclusivo, dinámico y motivador que atiende tanto el desarrollo físico como el socioemocional de los estudiantes.

La metodología TAE Focus, exclusiva de este proyecto, se organiza en cuatro momentos pedagógicos:

1) Técnica inicial (10 min): aquí se introducen técnicas básicas con objetivos claros desde el principio, motivando a los estudiantes con metas alcanzables;

2) Atención y aprendizaje (15 min): la enseñanza se presenta en segmentos cortos de tres a cinco minutos, utilizando dinámicas variadas y micro retos que mantienen la atención;

3) Energía en acción (15 min): se aplican los conocimientos adquiridos a través de simulaciones, juegos cooperativos y trabajo en grupo, lo que refuerza la cooperación y el respeto;

4) Cierre consciente (5 min): se realizan ejercicios de respiración, reflexión y reconocimiento de logros individuales y colectivos, consolidando así la motivación y el aprendizaje.

Un aspecto que distingue a este modelo es la inclusión de una plataforma digital que ofrece seguimiento personalizado, retroalimentación constante y motivación más allá del tatami, asegurando así la continuidad del proceso formativo. Según la OCDE (s.f.), esto representa una innovación tanto en el proceso como en la organización, al integrar nuevas metodologías y un modelo híbrido que combina lo presencial con lo digital de manera flexible. Además, se alinea con tendencias globales que destacan la educación física como una herramienta de inclusión y cohesión social (UNESCO, 2020).

La necesidad de este servicio se hace evidente ante la falta de academias locales que combinen metodologías inclusivas con apoyo digital. Hoy en día, los estudiantes se enfrentan a clases aburridas, carentes de refuerzo socioemocional y sin continuidad fuera del aula, lo que provoca desmotivación y abandono de la práctica (MINED, 2024). Ante estas limitaciones, el dojo con TAE Focus se presenta como una alternativa innovadora, ofreciendo un espacio seguro y motivador para los jóvenes.

En síntesis, la metodología TAE Focus va más allá del entrenamiento físico, ya que fomenta valores, habilidades socioemocionales y aprendizajes para la vida. Al integrar pedagogía moderna y recursos digitales, el dojo se posiciona como una propuesta inclusiva e innovadora que responde a una necesidad real en la enseñanza deportiva de Managua y contribuye al desarrollo integral de sus estudiantes.

2. Justificación de la idea de negocio seleccionada

La implementación de un dojo con metodología TAE Focus y acompañamiento digital surge como respuesta a una necesidad real en Managua, donde predominan academias

con enfoques tradicionales, rígidos y centrados únicamente en la competencia, lo que limita la inclusión y el desarrollo socioemocional de los estudiantes (Zavala, 2020). Ante esta realidad, se vuelve necesario un espacio formativo innovador que vaya más allá del entrenamiento físico e integre valores, resiliencia y autocontrol como ejes fundamentales de la enseñanza del taekwondo.

Los beneficios esperados de este proyecto se vinculan tanto al plano individual como el colectivo. En lo personal, los estudiantes podrán desarrollar no sólo habilidades técnicas y físicas, sino también competencias socioemocionales como la autoestima, la disciplina y la capacidad de manejar la frustración (Vásquez, 2023). A nivel social, el dojo será un espacio de prevención frente a problemáticas como la violencia escolar y la deserción juvenil, al promover entornos seguros y constructivos donde los jóvenes puedan canalizar su energía y fortalecer vínculos positivos (UNESCO, 2020). Además, la incorporación de una plataforma digital permitirá que el aprendizaje tenga continuidad más allá del Tatami, asegurando motivación, seguimiento y retroalimentación constante.

En cuanto a la viabilidad del proyecto, el modelo se sustenta de un esquema económico sostenible basado en matrículas y mensualidades accesibles, lo que asegura ingresos recurrentes. Asimismo, su enfoque híbrido (presencial y digital) diversifica las modalidades de servicio, ampliando el alcance y reduciendo la dependencia exclusiva de las clases presenciales, lo cual incrementa su resiliencia frente a factores externos como crisis sociales o interrupciones sanitarias. Al aprovechar la infraestructura existente en Managua y apoyarse en metodologías propias, el dojo no requiere de grandes inversiones iniciales, lo que lo convierte en un emprendimiento viable y escalable dentro del mercado local.

El impacto esperado trasciende la dimensión económica y deportiva, proyectándose en el desarrollo integral de niños y jóvenes de Managua. El proyecto contribuirá al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente en lo referente a la salud y bienestar (ODS 3), educación de calidad (ODS 4) y reducción de desigualdades (ODS 10), al ofrecer un modelo innovador que combina el arte marcial, formación en valores e inclusión pedagógica. En este sentido, no sólo se estarán formando atletas,

sino también ciudadanos Resiliente y socialmente responsables, generando un impacto positivo en la comunidad y posicionando sé como un referente de innovación en la enseñanza deportiva y socio educativa en Nicaragua.

3. Propuesta de valor del producto

La propuesta de valor de FiBen Taekwondo, basada en la metodología TAE Focus (Técnica, Atención y Energía) y el acompañamiento digital, ofrece una experiencia de aprendizaje integral, inclusiva e innovadora que va más allá de la práctica deportiva tradicional. Este modelo, propio y exclusivo, combina sesiones presenciales estructuradas en bloques dinámicos con una plataforma digital que garantiza continuidad, motivación y retroalimentación fuera del tatami, respondiendo a la necesidad de flexibilidad y personalización de las familias. A diferencia de los dojos tradicionales, el aprendizaje no termina al finalizar la clase, sino que se mantiene activo mediante recursos en línea y comunicación constante entre instructores, estudiantes y padres. De esta forma, el dojo no solo fortalece habilidades deportivas, sino que también promueve valores como la disciplina, el respeto, el autocontrol y la resiliencia, posicionándose como una alternativa pionera en Managua que aporta un valor educativo y social diferenciado.

4. Nombre de la empresa

FiBen Taekwondo

FiBen Taekwondo se establece como un centro de artes marciales y formación integral, cuyo servicio principal es la enseñanza del taekwondo a través de la metodología TAE Focus y el acompañamiento digital, lo que permite identificar legalmente a la empresa y diferenciarla por su enfoque pedagógico, socioemocional y tecnológico.

El nombre FiBen Taekwondo nace como un homenaje al maestro Filadelfo Benavente, quien utilizó el taekwondo como una herramienta de disciplina y superación para apoyar a niños y jóvenes en contextos de vulnerabilidad, dejando un impacto social que trascendió lo deportivo.

Este legado inspira la misión del dojo, al concebir el taekwondo como un medio para formar carácter, resiliencia y valores, más allá de la competencia, ofreciendo a los estudiantes una alternativa positiva frente a entornos de riesgo.

FiBen Taekwondo proyecta esta visión hacia el futuro mediante un modelo inclusivo e innovador, apoyado en la metodología TAE Focus y una plataforma digital, donde cada entrenamiento se convierte en una experiencia formativa integral que une tradición, educación y tecnología.

5. Identidad de la empresa

FiBen Taekwondo se define como un espacio de formación integral que une la tradición del taekwondo con una metodología educativa moderna y el uso de tecnología digital, para ofrecer una experiencia única de aprendizaje y desarrollo personal. Su identidad se construye sobre el legado humano del maestro Filadelfo Benavente, quien mostró que las artes marciales pueden ser un camino de disciplina, superación y transformación social y sobre la continuidad de ese legado a través de las nuevas generaciones de instructores.

5.1 Misión

Brindar un espacio de formación integral para niños y jóvenes, promoviendo disciplina, enfoque mental y desarrollo personal en un entorno seguro y positivo. Con el método TAE Focus y apoyo de una plataforma, buscamos potenciar tanto el rendimiento deportivo como el bienestar emocional y social del estudiante.

5.2 Visión

Consolidarnos como el dojo referente en innovación y formación integral en Nicaragua, implementando un modelo educativo que equilibre la excelencia técnica con el crecimiento personal de cada estudiante. Aspiramos a que el método TAE Focus junto a nuestra plataforma digital sea reconocida como una propuesta pionera en la enseñanza de artes marciales inclusivas y efectivas.

5.3 Valores

- **Disciplina:** base para el crecimiento personal y deportivo
- **Respeto:** hacia sí mismos, los compañeros y la comunidad.
- **Inclusión:** apertura para todos los estudiantes, sin importar sus capacidades, encuentren un lugar en el dojo.
- **Innovación:** búsqueda constante de nuevas formas de enseñar y motivar.
- **Resiliencia:** aprender de los retos y convertirlo en oportunidades de crecimiento.

En FiBen Taekwondo cada entrenamiento es una oportunidad para fortalecer el carácter y el espíritu, enseñando constancia y autocontrol, reconociendo el valor de los compañeros y maestros, creando un espacio donde todos, sin importar su origen o habilidades, sean bienvenidos y valorados.

6. Descripción de la empresa

FiBen Taekwondo, Centro de Artes Marciales y Formación Integral, es una empresa dedicada a la enseñanza del taekwondo mediante un enfoque innovador que combina clases presenciales con acompañamiento digital. Su actividad principal se orienta a la formación deportiva y socioemocional de niños, adolescentes y jóvenes a través de la metodología TAE Focus, la cual integra técnica, atención, energía y cierre consciente en cada entrenamiento, promoviendo un aprendizaje integral y adaptado a las necesidades actuales.

La empresa se clasifica dentro del sector terciario de la economía, específicamente en el giro de servicios educativos y deportivos, de acuerdo con el Clasificador de Actividades Económicas de Nicaragua elaborado por el INIDE (2023). En cuanto a su tamaño, FiBen Taekwondo se proyecta inicialmente como una empresa pequeña, con una estructura operativa básica y apoyo de una plataforma digital, pero con un modelo flexible y escalable que le permitirá crecer de forma sostenible según la demanda del mercado (véase Modelo de Negocios Canva, anexo 2).

Ubicación de FiBen Taekwondo en el sector económico

Ilustración 1: Ubicación de FiBen Taekwondo en el sector económico



Fuente: Elaboración propia

6.1 Giro que se ubica la empresa

FiBen Taekwondo se ubica en el giro de servicios deportivos y educativos, específicamente en la enseñanza de artes marciales con un enfoque integral. Según el Clasificador de Actividades Económicas de Nicaragua del Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE, 2023), estas actividades pertenecen al sector terciario, dentro de la categoría de servicios de enseñanza deportiva y recreativa, lo que confirma su carácter formativo y su aporte al bienestar social y educativo.

Dentro del sector deportivo, la empresa se ubica en la formación extracurricular y de desarrollo personal, ofreciendo una alternativa distinta a las academias tradicionales, al promover no sólo la preparación técnica y competitiva, sino también el fortalecimiento de competencias socio emocionales como disciplina, respeto, resiliencia y autocontrol.

Este enfoque deportivo y formativo posiciona a FiBen Taekwondo como una propuesta innovadora en Managua, capaz de responder tanto a las expectativas de rendimiento físico como a la necesidad de espacios seguros, inclusivos y adaptativos. Esta visión se sustenta en el análisis de las necesidades y aspiraciones de los estudiantes, identificadas a través del mapa de empatía (anexo 1), donde se evidencia que los jóvenes buscan no solo entrenar, sino también sentirse acompañados y motivados más allá del tatami.

IX. Análisis situacional

a. PESTEL

Matriz de análisis de PESTEL

Tabla 1: Análisis de PESTEL

Factores	Descripción	Medidas o variables a considerar	Impacto de la variable
Ámbito Nacional			
Político	En Nicaragua, existe un control mayoritario popular de un partido, que via elecciones, controla los poderes del estado.	1. Estabilidad del gobierno: situación actual en la que se encuentra el gobierno de Nicaragua. Además que hay políticas que de apoyo al deporte junto con la federación de Taekwondo FETANIC.	Impacto bajo, ya que esta fuera del ámbito de acción de la empresa. Además que el deporte recibe ayuda gubernamental, para su fomento.
Económicos	Es el estado de economía en un momento determinado, expresado a través de indicadores que muestran cómo se producen, distribuyen y consumen los bienes y servicios. Incluye aspectos como el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), los niveles de	1. Crecimiento económico: la economía de Nicaragua según el PIB oscila entre el 4%, una tasa mayor que el promedio del resto de países del área.	El impacto es positivo por qué asegura, que el país crece más que la población por lo tanto hay generación de empleo y de ingresos.
		2. Tasas de interés: En el sistema financiero están reguladas por el Banco Central	Debido a que la empresa va a recurrir a préstamos para su inversión inicial esta

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Factores	Descripción	Medidas o variables a considerar	Impacto de la variable
	empleo y desempleo, la inflación, el tipo de cambio, la balanza comercial, la inversión nacional y extranjera, el endeudamiento público y privado, así como el poder adquisitivo de la población.		variable tiene un impacto medio a considerar.
		3. Inflación: La inflación tiene un crecimiento de un 5% anual, y dentro de las políticas económicas el gobierno trata de controlarlas.	El impacto es medio, porque la inflación hace que los consumidores pierdan poder adquisitivo, puede generar disminución de ingresos por lo tanto disminuye los alumnos para el dojo.
		4. Tipos de cambio: En Nicaragua, el Banco Central estableció que para 2025 la tasa del deslizamiento del tipo de cambio seguirá en cero por ciento anual, manteniendo fijo el valor oficial en 36.6243 córdobas por dólar.	El impacto es bajo porque el tipo de cambio se mantiene fijo y estable, lo que reduce la incertidumbre financiera.
		5. Nivel de desempleo: Según estadísticas del gobierno hay una	El impacto es positivo, ya que genera estabilidad financiera.

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Factores	Descripción	Medidas o variables a considerar	Impacto de la variable
		alta tasa de empleo, sea formal o informal.	
		6. Poder adquisitivo de los compradores: al estar la tasa de inflación controlada, el poder adquisitivo de los compradores se mantiene.	El impacto es positivo, porque genera estabilidad en la adquisición de bienes y servicios. Para el dojo significa que podrán pagar la mensualidad.
Socio – culturales	Se describe como los valores y costumbres tradicionales del nicaragüense (servicial, respetuoso, humorsitico, tec)	1. Cambios demográficos: se mantiene la migración del cambio a la ciudad, pero en menor escala que lo años anteriores, debido a la inversión del gobierno (carretas, hospitales, centros productivos, etc.)	El impacto es positivo, porque el maercado es amplio, hay bastentes jovenes y niños en managua.
		2. Tendencias de estilo de vida: combinan el uso de la tecnología y el emprendimiento con la centralidad de la familia, el interés por la educación y el deporte,	El impacto es positivo al centrado en los valores familiares, las enseñanzas del dojo tienen mayor aceptación

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Factores	Descripción	Medidas o variables a considerar	Impacto de la variable
		además de la influencia de la migración y las remesas.	
		3. Nivel educativo: el nivel educativo es alto, ya que hay múltiples centros educativos gratuitos y técnicos	El impacto es positivo, hace que las personas puedan valorar e integrarse de mejor manera a técnicas metodológicas como TAE Focus.
		4. Conciencia cultural: se refleja en el orgullo por sus tradiciones, costumbres y patrimonio, donde la música, la danza, la gastronomía y las festividades religiosas y populares son elementos centrales de identidad.	El impacto es positivo, ya que en esas tradiciones culturales, está la sencillez, el respeto, amabilidad, que son valores que también incluyen el taekwondo.
		5. Ética de consumo: se refiere a la forma en que las personas toman decisiones de compra considerando no solo el precio o la necesidad, sino también	El impacto positivo, ya que el nicaraguense trata de siempre buscar lo mejor para su familia, en especial sus hijos.

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Factores	Descripción	Medidas o variables a considerar	Impacto de la variable
		aspectos sociales, ambientales y culturales.	
Tecnológicos	Se refiere al nivel de desarrollo, acceso y uso de las tecnologías disponibles que influyen en su economía, educación, comunicación y calidad de vida.	1. Acceso a nuevas tecnologías: En Nicaragua el acceso a nuevas tecnologías avanza con el uso de internet y smartphones en áreas urbanas, aunque persisten limitaciones en zonas rurales por costos y cobertura.	Tiene un impacto positivo, porque todos los alumnos tendrían acceso a celulares e internet, y podrán adaptarse a la implementación de plataformas educativas.
Ecologicos	Se refiere a las consecuencias que generan las actividades humanas sobre el medio ambiente, como la deforestación, la contaminación, el uso de recursos naturales, el cambio climático y la pérdida de biodiversidad.	1. Multiamenazas por comunidad vulnerable: SINAPRED significa Sistema Nacional para la Prevención, Mitigación y Atención de Desastres.	El impacto es alto, porque los fenómenos naturales pueden interrumpir las clases y disminuir la asistencia, pero existe en SINAPRED, que regula, coordina y establece las medidas preventivas, ante casos de terremotos, huracanes, erupciones volvanicas etc.

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Factores	Descripción	Medidas o variables a considerar	Impacto de la variable
Legales	Radica en cómo sus leyes, normativas y regulaciones influyen en la vida social, económica y política.	1. Leyes laborales: el Código del Trabajo obliga a contratos formales, pago de salario mínimo, afiliación al INSS y condiciones seguras para los trabajadores.	El impacto es bajo, ya que supone que esta contemplado dentro de los costos administrativos y salariales, por ello, la estrategia es incluir estos gastos en el presupuesto, formalizar los contratos y garantizar el cumplimiento de todas las prestaciones sociales.
		2. Derechos de propiedad intelectual: El uso de marcas, logotipos y metodologías debe registrarse ante el registro de la propiedad intelectual para evitar imitaciones.	Esta variable tiene un impacto positivo y de riesgo bajo, porque permite proteger la identidad del dojo y de la metodología TAE Focus como una propuesta diferenciadora, por esto se va a registrar el nombre de FiBen Taekwondo junto con la metodología TAE Focus, asegurando su exclusividad en el mercado.
		3. Normativas de salud y seguridad: las academias deportivas deben cumplir con medidas de higiene, seguridad en infraestructura y protocolos de	Esta variable tiene un impacto moderado, ya que el incumplimiento de estas medidas pueden generar sanciones y la pérdida de clientes, por esto se establecerán protocolos de seguridad, se

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Factores	Descripción	Medidas o variables a considerar	Impacto de la variable
		salud, especialmente en contextos después de la pandemia.	contará con botiquín de primeros auxilios, se brindará capacitaciones básicas y se mantendrán medidas de higiene permanentes.
Ámbito Internacional			
Político – legales	Se refiere a la influencia que ejercen las decisiones, acuerdos, leyes y políticas de otros países u organismos internacionales sobre la realidad del país.	1. Intervención extranjera: causa bloqueo económico de parte de terceros países	Impacto medio, porque causa desorden, guerra civil, motines, etc
		2. Leyes laborales internacionales: leyes de la organización del trabajo, que regula las leyes internacionales y Nicaragua tiene protocolos de cumplimiento de esas leyes.	Impacto bajo, ya que con un buen cumplimiento del código del trabajo, se evita cualquier sanción.
		3. Derechos de propiedad intelectual: registro de marcas, logotipos y metodologías para evitar imitaciones.	Impacto positivo y bajo riesgo, porque protege la identidad del dojo y lo diferencia en el mercado. Debido a esto

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Factores	Descripción	Medidas o variables a considerar	Impacto de la variable
			se registrará la marca FiBen Taekwondo y la metodología TAE Focus.
Económicos	Se refiere a la influencia que tienen los mercados globales, el comercio exterior, las inversiones, las remesas, los precios internacionales y las crisis financieras mundiales en la economía de un país.	1. Crecimiento económico global: estabilidad o recesión internacional, que influye en el comercio y la confianza para la inversión.	Impacto bajo, porque afecta a la economía nacional, y dicho efecto se analizó en la parte nacional de esta matriz.
		2. Tasas de interés internacionales: encarecen o abaratan los préstamos en la región.	Impacto medio, puede afectar las tasas de interés nacionales para las posibles prestaciones como capital inicial para el dojo.
		3. Inflación internacional: aumento global de precios en alimentos, energía y transporte.	Impacto medio, porque reduce el poder adquisitivo de las familias.
		4. Tipos de cambios internacionales: aunque Nicaragua mantiene un tipo fijo,	Impacto bajo, ya que el tipo de cambio estable en Nicaragua reduce la incertidumbre. Se planificarán las importaciones en momentos estables,

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Factores	Descripción	Medidas o variables a considerar	Impacto de la variable
		los precios globales de insumos siguen sujetos al dólar.	además de mantener alternativas locales.
		6. Poder adquisitivo internacional: refleja el ingreso real de las familias influenciado por la inflación y el empleo.	Impacto medio, si los productos que importa o exporta Nicaragua fluctúa, afecta la inflación y esto afecta el poder de adquisición.
Socio – culturales	Factores sociales y culturales internacionales que afectan la percepción del deporte y la educación.	1. Cambios demográficos: aumento de población infantil y juvenil en muchas regiones.	Impacto positivo, porque se puede realizar un intercambio cultural mediante la disciplina, llevándola a diferentes países.
		2. Tendencias de estilo de vida: mayor interés global en la salud, el deporte y la disciplina.	Impacto positivo y de bajo riesgo, ya que estas tendencias favorecen la demanda. Se posicionará el dojo como un espacio integral que combina lo físico, lo emocional y lo social.
		3. Nivel educativo: familias con mayor nivel educativo valoran	Impacto positivo, porque refuerza la importancia de la formación integral. Y

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Factores	Descripción	Medidas o variables a considerar	Impacto de la variable
		actividades extracurriculares formativas.	para el caso del dojo, da una mejor imagen del taekwondo.
		4. Conciencia cultural: tendencia internacional hacia la inclusión, diversidad y respeto.	Impacto positivo y de bajo riesgo, porque fortalece la imagen de los dojos como inclusivo.
Tecnológicos	Avances e innovaciones tecnológicas que abren oportunidades para la educación y deporte a nivel global.	1. Acceso a nuevas tecnologías: internet y móviles cada vez más accesibles internacionalmente.	Impacto positivo, porque amplía la cobertura. Se creará una plataforma ligera y accesible.
		2. Adopción de tecnologías digitales: uso creciente de plataformas educativas y recreativas online.	Impacto positivo y de bajo riesgo, porque refuerza la propuesta TAE Focus. Se potenciarán microclases, gamificación y acompañamiento digital.
Ecológicos	Factores ambientales internacionales que influyen en la sostenibilidad y la percepción social del dojo.	4. Multiamenazas por comunidad vulnerable: fenómenos climáticos globales como huracanes, inundaciones o	Impacto alto, porque pueden interrumpir las clases y la asistencia. Se contará con protocolos de emergencia, usando un modelo híbrido (presencial y digital),

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Factores	Descripción	Medidas o variables a considerar	Impacto de la variable
		sismos que afectan la continuidad de las actividades.	asegurando la infraestructura básica resistente.

Fuente: Elaboración propia

Además, existen otras variables externas que también influye en la operacional del dojo. Las políticas fiscales y comerciales establecen obligaciones tributarias y requisitos legales para la apertura y sostenibilidad del negocio, mientras que las regulaciones deportivas y los aranceles de importación inciden en la formalización y en el costo del equipamiento necesario. En el plano tecnológico, la adopción de nuevas tecnologías y el riesgo de la obsolescencia tecnológica demandan mantener actualidad la plataforma digital como parte del modelo pedagógico. De igual forma, las leyes ambientales, la conciencia sobre el cambio climático, la gestión de residuos y el consumo energético representan factores que pueden reforzar la responsabilidad social y ambiental de la empresa. Finalmente, las leyes de protección al consumidor garantizan la transparencia y confianza en los servidores ofrecidos. Aunque su impacto puede variar en intensidad, todas estas variables deben ser consideradas en la planificación estratégica para asegurar la sostenibilidad y la legitimidad del dojo.

Matriz de Riesgos Estratégicos

Luego de analizado los factores externos al proyecto en la Matriz de PESTEL, se realiza la matriz de riesgos estratégicos, que ayuda a identificar, clasificar y gestionar los factores que pueden afectar el desarrollo del dojo FiBen Taekwondo. Con el análisis de PESTEL, se evaluaron variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales, valorando su impacto y probabilidad en el proyecto. Esto permite anticipar amenazas, aprovechar oportunidades y diseñar estrategias que fortalezcan la sostenibilidad y viabilidad del dojo en el entorno competitivo.

Tabla 2: Matriz de Riesgos Estratégicos

Factor	Variable	Impacto	Probabilidad	Conclusión Estratégica
Político	Estabilidad del gobierno	Bajo	Alta	Riesgo bajo: esta fuera del control de la empresa.
Económico	Crecimiento económico estable	Positivo	Media	Oportunidad clave: Expandir servicios mediante convenios escolares y programas adicionales.
	Tasas de interés	Moderado	Media	Riesgo moderado: Priorizar capital propio, microcréditos accesibles y negociar condiciones favorables con bancos.
	Inflación	Medio	Alta	Riesgo alto: Controlar costos, ajustar cuotas gradualmente y fidelizar clientes con promociones accesibles.
	Tipo de cambio estable	Bajo	Media	Oportunidad clave: Planificar importaciones con seguridad y explorar proveedores alternativos.
	Nivel de desempleo	Bajo	Media	Riesgo crítico: Implementar becas parciales y planes de bajo costo para no perder mercado.
	Poder adquisitivo de los compradores	Positivo	Media	Riesgo crítico: Ofrecer planes de pago flexibles, descuentos familiares y promociones.
Social – Cultural	Cambios demográficos	Positivo	Alta	Oportunidad clave: Diseñar programas diferenciados según edades para aprovechar el mercado natural.
	Tendencias de estilo de vida	Positivo	Alta	Oportunidad clave: Posicionar al dojo como espacio integral de desarrollo físico y emocional.
	Nivel educativo	Medio	Media	Riesgo moderado: Campañas educativas sobre beneficios del modelo integral y socioemocional.

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Factor	Variable	Impacto	Probabilidad	Conclusión Estratégica
	Conciencia cultural	Medio	Media	Riesgo moderado: Desarrollar actividades y comunicación que respeten tradiciones locales y promuevan inclusión cultural.
	Ética de consumo	Positivo	Media	Riesgo moderado: Adaptar el modelo de negocio a prácticas responsables, asegurando transparencia en precios y compromiso social.
Tecnológico	Acceso a nuevas tecnologías	Positivo	Alta	Oportunidad clave: Usar plataforma digital como diferenciador y valor agregado.
	Multiamenazas por comunidad vulnerable	Alto	Media	Riesgo alto: Protocolos de emergencia, seguros de infraestructura y modelo híbrido (clases online).
Legal	Leyes laborales	Moderado	Alta	Riesgo alto: Incluir costos laborales en presupuesto, garantizar cumplimiento del Código del Trabajo y asegurar inscripciones en INSS para evitar sanciones y generar confianza en los empleados.
	Derechos de propiedad intelectual	Positivo	Media	Oportunidad clave: Registrar el nombre FiBen Taekwondo y TAE Focus para proteger la exclusividad.
	Normativas de salud y seguridad	Medio	Alta	Riesgo moderado: Se contará con un botiquín de primeros auxilios, se brindará capacitación básica y se mantendrán medidas de higiene permanentes.

Fuente: Elaboración propia

El análisis de riesgos evidencia la existencia de desafíos, pero también oportunidades ligadas al crecimiento demográfico, la vida saludable y la innovación tecnológica. La matriz permite orientar decisiones estratégicas y facilita que FiBen Taekwondo se adapte al entorno y fortalezca su modelo educativo e inclusivo en Managua.

b. PORTER

Tabla 3: Matriz de PORTER

Definición y valoración de factores externos			
5 Fuerzas de Porter	Poder de negociación de los proveedores	Oportunidades	Amenzas
		Numero de proveedores: existen varios distribuidores de artículos deportivos (Casa del Deporte, TUSAH Nicaragua proveedores en Mercado Oriental y online).	Diferenciación de insumos: algunos insumos como colchonetas profesionales, petos y uniformes, son importados, lo que sube los costos y recue la posibilidad de sustitución.
	Poder de negociación de los clientes	Integración hacia adelante: los proveedores de insumos no suelen abrir academias, por lo que no representan una competencia directa.	Costo de cambio de proveedor: cambiar de proveedor puede generar diferencias de calidad en uniformes y equipo, afectando la imagen de dojo
		Número de clientes: el mercado infantil y juvenil en Managua es amplio, con gran población escolar que busca actividades extracurriculares. Ningún cliente concentra demasiado poder.	Sensibilidad al precio: la mayoría de familia en barrios como Carlos Marx o Barrios como Santa Rosa son sensibles a las cuotas mensuales, y academias como Koryo suelen atraer a clientes con promociones accesibles
		Volumen de compra: los clientes compran servicios individuales o familiares, lo que reduce la dependencia de un cliente grande	Disponibilidad de sustitutos: existen múltiples como gimnasios (Gold's Gym, Planet Gym), danza, natación o fútbol

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

			escolar, que pueden sustituir fácilmente al taekwondo.
	Amenaza de nuevos competidores	Acceso de canales de distribución: aunque cualquiera puede usar redes sociales, FiBen pueden diferenciarse con su plataforma digital, difícil de replicar por otras academias.	Barrera de entrada: abrir un dojo básico requiere baja inversión (local, instructores certificados), lo que facilita la entrada de nuevas academias en Managua.
			Reaccion de competidores actuales: academias establecidas como Choi Taekwondo podrían reaccionar con descuentos, promociones o campañas de reputación para retener alumnos.
	Amenaza de productos sustitutos		Relación precio y desempeño: deportes como fútbol escolar o de danza en academias locales suelen tener menor costo y alta aceptación social, por lo que son sustitutos fuertes.
			Costo de cambio para el cliente: cambiar de un dojo a otro, o de otro deporte, es fácil y sin penalización, lo que debilita la lealtad de los estudiantes.

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

			Disponibilidad de sustitutos: hay abundantes opciones deportivas en Mangua (fútbol, béisbol, boxeo, natación, danza, gimnasios), lo que eleva la presión sobre el dojo.
	Rivalidad entre competidores existentes	Crecimiento de la industria: el taekwondo ha crecido con apoyo de la Federación Nicaragüense (FETANIC) y en los Juegos Juveniles, lo que aumenta la demanda y legitimidad del deporte.	Número de competidores: existen variads academias (Koryo, Choi Taekwondo, Taekwondo Impacto, pequeños dojos en barrios populares), lo que genera fuerte rivalidad.
		Diferenciación de productos: la propuesta de TAE Focus con acompañamiento digital es única en Managua, lo que permite destacarse frente a academias tradicionales que solo entrenan lo técnico y competitivo.	Costos fijos: alquiler de local, pago de instructores y equipamiento son altos, obligando a mantener un volumen constante de estudiantes.

Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado de las fuerzas de Porter

1. Estructura de la industria y atractivo

El sector de academias de taekwondo en Managua muestra un nivel medio-alto de competencia, con varias academias ya posicionadas (ej. Koryo, Choi Taekwondo), lo que eleva la rivalidad y presiona los precios. Sin embargo, el mercado infantil y juvenil sigue en crecimiento, impulsado por el interés de las familias en actividades extracurriculares y el respaldo de la Federación Nicaragüense de Taekwondo (FETANIC), lo que hace que la industria aún sea atractiva para nuevos proyectos que aporten innovación y diferenciación.

2. Posición competitiva de FiBen

FiBen Taekwondo entra a competir en una industria donde la rivalidad y la sustitución son fuertes, pero su ventaja competitiva radica en su metodología TAE Focus y el acompañamiento digital, aspectos ausentes en la mayoría de academias actuales. Esto le permite diferenciarse y no competir únicamente por precio, construyendo lealtad en un mercado sensible a costos.

3. Estrategia competitiva

El análisis revela que FiBen debe enfocar su estrategia en:

- **Mitigar amenazas:** controlar la sensibilidad al precio mediante planes familiares, becas y promociones accesibles; y reducir el impacto de sustitutos resaltando la formación integral socioemocional.
- **Aprovechar oportunidades:** fortalecer alianzas con colegios, posicionarse como academia inclusiva para niños con TDAH o necesidades especiales, y aprovechar la tendencia hacia estilos de vida saludables.
- **Gestión de proveedores:** diversificar insumos entre proveedores locales e importados para no depender de pocos actores ni de productos especializados que eleven costos.

4. Decisiones de inversión

El mercado muestra fuerzas competitivas altas en algunos aspectos (rivales, sustitutos, sensibilidad al precio), lo que significa que los márgenes pueden ser ajustados si se compete de forma tradicional. No obstante, el potencial de rentabilidad aumenta si FiBen logra consolidar su propuesta diferenciada con TAE Focus y digitalización, que actúan como barreras de entrada frente a nuevos competidores.

En conclusión, es viable y prudente la inversión, siempre que se base en diferenciación, alianzas estratégicas y segmentación del público, evitando entrar en guerra de precios con academias tradicionales.

c. Matriz de evaluación cuantitativa

- Matriz EFE

Tabla 4: Matriz EFE

Factores Externos (Porter + PESTEL)	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
Factores Porter			
Rivalidad entre competidores: Existen varias academias de taekwondo en Managua, enfocadas principalmente en el rendimiento competitivo, lo que genera un entorno de competencia moderada.	0.12	3	0.36
Amenaza de nuevos entrantes: Cualquier persona con experiencia básica puede abrir un dojo sin grandes barreras de entrada, lo que aumenta la presión competitiva.	0.10	3	0.30
Amenaza de productos sustitutos: Deportes populares como el fútbol o el boxeo son más baratos y accesibles, atrayendo a los jóvenes y compitiendo con el taekwondo como opción formativa.	0.10	3	0.30
Poder de negociación de clientes: Los padres de familia comparan precios, buscan calidad y resultados rápidos; si no perciben valor agregado, pueden migrar fácilmente a otra academia.	0.08	2	0.16
Poder de negociación de proveedores: Existe limitada oferta de insumos (uniformes, tatamis, protectores), lo que puede generar dependencia de pocos proveedores y variación de precios.	0.08	3	0.24

Factores Externos (Porter + PESTEL)	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
Subtotal Porter	0.48		1.36
Factores PESTEL			
Político: El Estado nicaragüense promueve el deporte y la juventud mediante la FETANIC y políticas del Plan de Lucha contra la Pobreza, lo que favorece la apertura de academias inclusivas.	0.08	4	0.32
Económico: Muchas familias tienen ingresos limitados, lo que restringe su capacidad de pago para mensualidades si no existen becas o planes flexibles.	0.10	2	0.20
Social: Alta necesidad de espacios seguros, inclusivos y con enfoque socioemocional para niños y jóvenes en riesgo, lo que representa una gran oportunidad de impacto positivo.	0.12	5	0.60
Tecnológico: El avance en plataformas digitales educativas y deportivas ofrece un canal de diferenciación e innovación, siempre que se utilice adecuadamente.	0.08	4	0.32
Ecológico: Crece la tendencia hacia estilos de vida saludables y prevención del sedentarismo; el taekwondo puede posicionarse como alternativa deportiva sostenible.	0.07	3	0.21
Legal: El dojo debe cumplir con regulaciones de asociaciones deportivas y requisitos legales mínimos, aunque esto también genera formalidad y respaldo.	0.07	3	0.21
Subtotal PESTEL	0.52		1.86

Factores Externos (Porter + PESTEL)	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
Total general	1.00		3.22

Fuente: Elaboración propia

El puntaje 3.22/5 refleja que el proyecto FiBen Taekwondo, se encuentra en una posición externa favorable, aunque no exenta de riesgos.

Entorno PORTER:

La rivalidad competitiva es moderada, existen muchas academias, pero la mayoría carece de un enfoque integral e innovador, lo que da espacio para diferenciarse.

La amenaza de sustitutos está presente, ya que deportes masivos como el fútbol, ofrecen menor costo y mayor popularidad. El dojo debe comunicar su valor agregado pedagógico.

El poder de negociación de clientes es alto, porque los padres pueden cambiar fácilmente de academia si no perciben valor. Aquí la plataforma digital y la formación socio emocional son diferenciales clave.

Entorno PESTEL:

Los factores políticos y sociales son altamente positivos, pues hay respaldo institucional y una clara necesidad social de alternativas formativas seguras.

Lo económico es la mayor debilidad externa, las familias tienen recursos limitados, lo que obliga a diseñar precios flexibles, becas o paquetes híbridos.

La tecnología es una oportunidad real, pero depende de la capacitación docente y la disposición del alumno a usar la plataforma.

- **Matriz EFI**

Tabla 5: Matriz EFI

Factores Internos	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
Metodología TAE Focus (microlearning, gamificación, inclusión) como innovación diferenciadora	0.15	4	0.60
Acompañamiento digital que garantiza continuidad	0.15	4	0.60
Formación integral (valores, resiliencia, disciplina)	0.10	4	0.40
Inspiración y legitimidad del nombre FiBen (legado positivo)	0.10	3	0.30
Capacidad de atender diversidad de estudiantes (discapacidad, jóvenes en riesgo)	0.10	3	0.30
Debilidades			
Ausencia de trayectoria previa como dojo nuevo en el mercado	0.15	2	0.30
Limitados recursos financieros iniciales para tecnología y promoción	0.10	2	0.20
Dependencia del factor humano (instructores con formación pedagógica y digital)	0.10	2	0.20
Riesgo de que la plataforma digital no sea usada por todos los alumnos	0.05	2	0.10
TOTAL	1.00		3.00

Fuente: Elaboración propia

El puntaje de **3.00** refleja que FiBen Taekwondo tiene fortalezas que superan sus debilidades, especialmente su metodología innovadora y su enfoque formativo. Aunque enfrenta retos propios de un emprendimiento nuevo, la EFE y la EFI indican una posición competitiva favorable y un alto potencial educativo y social.

d. FODA estratégico

Tabla 6: FODA Estratégico

FiBen Taekwondo	Fortalezas • Metodología TAE Focus innovadora (microlearning, gamificación, inclusión). 5 • Plataforma digital que asegura continuidad del aprendizaje. 5 • Formación integral en valores, resiliencia y disciplina. 4 • Legado e inspiración del nombre FiBen. 3 • Capacidad de atender a jóvenes diversos (riesgo social, discapacidad). 4 Total F = 21	Debilidades • Dojo nuevo, sin trayectoria en el mercado. 4 • Recursos financieros limitados. 5 • Dependencia del factor humano (instructores especializados). 4 • Falta de infraestructura tecnológica. 3 Total D = 16
Oportunidades • Respaldo político e institucional (Plan de Lucha contra la Pobreza, FETANIC). 4 • Alta necesidad social de espacios seguros e inclusivos. 5 • Tendencia global hacia innovación pedagógica y digital. 5 • Alineación con ODS y educación integral. 4	Estrategias FO F = 21 O = 22 FO = 43	Estrategias DO D = 16 O = 22 FO = 38

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

• Creciente interés en estilos de vida saludables. 4 Total O = 22		
Amenazas • Competencia fuerte de academias tradicionales. 5 • Sustitutos: deportes más baratos y populares (fútbol, boxeo). 5 • Limitado poder adquisitivo de familias. 5 • Preferencia cultural por modelos tradicionales. 4 • Dependencia de pocos proveedores. 3 Total A = 22	Estrategias FA F = 21 A = 22 FO = 43	Estrategias DA D = 16 A = 22 FO = 38

Fuente: Elaboración propia

El análisis FODA indica que las estrategias más viables para FiBen Taekwondo son la FO (ofensiva) y la FA (defensiva), ambas con la puntuación más alta (43). Esto implica aprovechar sus fortalezas clave, como la metodología TAE Focus, la plataforma digital y el enfoque inclusivo, para capitalizar oportunidades como las tendencias hacia la innovación y los estilos de vida saludables. Al mismo tiempo, se requiere una estrategia defensiva para enfrentar la competencia tradicional, los sustitutos de menor costo y la sensibilidad al precio de las familias. La diferenciación se basará en el valor pedagógico integral y la innovación digital. En conjunto, la combinación FO–FA permitirá crecer, posicionarse y fidelizar de forma sostenible.

IX. Plan de mercadeo

1. Investigación de mercado

1.1 Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar el comportamiento del mercado meta conformado por padres y madres de familia del barrio Santa Rosa, Managua, que tengan hijo entre 6 y 17 años, para validar la aceptación y viabilidad del dojo FiBen Taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento digital, en un periodo de 1 año.

Objetivos específicos

1. Identificar el nivel de conocimiento, interés y disposición de los padres de familia en el barrio Santa Rosa respecto a academias deportivas y artes marciales, mediante la aplicación de al menos 30 encuestas en 4 semanas, validando la demanda potencial del dojo.
2. Analizar la disposición de pago y las preferencias de los padres en cuanto a precios, horarios y beneficios adicionales (como plataforma digital y enfoque socioemocional), en un período máximo de 6 semanas, estableciendo una estructura de costos y mensualidades viables.
3. Comparar la oferta de academias de taekwondo y actividades extracurriculares en Managua con el modelo FiBen Taekwondo, evaluando mínimo 3 competidores directos en un plazo de 8 semanas, identificando ventajas competitivas y diferenciales de la metodología TAE Focus.

1.2 Planteamiento del problema

En Managua, existen varias academias de taekwondo que ya están bien posicionada y son reconocidas por las familias. Estas academias tienen años d experiencia, métodos tradicionales que son familias para los padres y una reputación que les da confianza.

En barrios como Santa Rosa, la mayoría de los padres suelen inscribir a sus hijos en los lugares que ya conocen o que han escuchado recomendar, lo que vuelve difícil que un dojo nuevo puede destacar desde el inicio.

FiBen Taekwondo enfrenta el desafío de posicionarse como una marca nueva, sin trayectoria ni reconocimiento previo en el barrio, lo que puede generar desconfianza frente a academias ya consolidadas. Aunque su propuesta con la metodología TAE Focus incorpora innovación pedagógica y acompañamiento digital, este enfoque resulta poco común en el taekwondo tradicional de Managua, por lo que algunos padres podrían mostrar resistencia o dudas sobre la necesidad de integrar tecnología en una disciplina que históricamente se ha aprendido solo en el tatami.

A esto se suma que el mercado local es muy competitivo, hay academias con promociones, precios accesibles, instructores reconocidos y presencia constante en eventos. Por un dojo nuevo, posicionarse frente competidores fuertes y con mayor reputación es un desafío que requiere tiempo, esfuerzo y estrategias claras.

Por estas razones, el principal problema no es solamente introducir una nueva metodología, sino lograr que las familias del barrio acepten y valoren una propuesta diferente que viene de una marca sin reconocimiento previo. Esto hace necesario estudiar cómo perciben los padres esta combinación entre taekwondo y acompañamiento digital y si estarían dispuestos a confiar en un dojo nuevo en lugar de optar por academias ya conocidas.

¿Qué nivel de aceptación y percepción de valor tienen las familias del barrio Santa Rosa hacia un dojo nuevo, sin reconocimiento previo, que ofrece la metodología TAE Focus y un acompañamiento digital en un mercado de alta competencia?

1.3 Tipo de investigación

La presente investigación adopta un enfoque mixto, ya que combina técnicas cuantitativas y cualitativas para lograr una comprensión más completa del mercado objetivo. A través de la encuesta, se recopilarán datos cuantificables sobre el nivel de conocimiento del taekwondo, la participación en actividades extracurriculares, la disposición de pago y el grado de aceptación del modelo TAE Focus, lo que permitirá identificar tendencias, comparará resultados y estimar la demanda potencial de forma objetiva. Al mismo tiempo, este enfoque se justifica porque la investigación de mercado de FiBen Taekwondo no solo requiere validar cifras relacionadas con precios y viabilidad, sino también comprender el valor percibido por las familias y sus expectativas frente a una propuesta innovadora con acompañamiento digital. De esta manera, la combinación de ambos enfoques contribuye a reducir la incertidumbre, fortalece la toma de decisiones y facilita el diseño de estrategias de marketing más efectiva, realistas y sostenibles.

1.4 Población y muestra

Población

La población de estudio está conformada por padres y madres de familia del barrio Santa Rosa, Managua, que tengan hijos entre 6 y 17 años, ya que son quienes toman la decisión de inscribirlos en actividades extracurriculares y, por tanto, representan la unidad de análisis más adecuada para evaluar la aceptación del dojo FiBen Taekwondo. Ante la ausencia de datos actualizados y específicos sobre este grupo en los censos oficiales (INIDE, 2005), se optó por un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando a los participantes más accesibles que cumplieran con los criterios establecidos, lo que permitió obtener información relevante y pertinente para los objetivos de la investigación.

Tamaño de muestra

La muestra está conformada por 67 padres de familia que residen en el barrio Santa Rosa, seleccionados bajo el criterio de conveniencia. Los participantes fueron elegidos

de acuerdo con sus disponibilidad y cumplimiento de los criterios establecidos, los cuales aseguran que las respuestas recolectadas reflejen las percepciones reales del mercado meta.

Criterios de selección de la muestra

Tabla 7: Criterios de selección de la muestra

Criterio	Descripción	Justificación
Residencia	Padres o madres que vivan en el barrio Santa Rosa, Managua.	Garantizar que la información provenga del público meta local.
Edad de los hijos	Tener al menos un hijo entre 6 y 17 años.	Corresponde al rango de edad objetivo del dojo.
Condición económica	Ingresos familiares entre 21,974.58 y 32,961.87 C\$ mensuales.	Permite determinar la disposición de pago dentro del rango de precios asequibles.
Interés en actividades extracurriculares	Haber inscrito o considerar inscribir a sus hijos en deportes o actividades formativas.	Asegura que la muestra incluya padres con disposición real de participación.
Disponibilidad	Disposición de responder la encuesta de forma presencial.	Facilita la aplicación del instrumento y asegura una recolección eficiente.

Fuente: Elaboración propia.

1.5 Operacionalización de variables

Tabla 8: Operacionalización de variables

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES						
Objetivo General: Analizar el comportamiento del mercado meta conformado por padres y madres de familia del barrio Santa Rosa, Managua, que tengan hijo entre 6 y 17 años, para validar la aceptación y viabilidad del dojo FiBen Taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento digital, en un periodo de 1 año.						
#	Objetivos de Investigación	Variables de Investigación	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores (Definición Operacional)	Ítems Instrumentos de Investigación
1	Identificar el nivel de conocimiento, interés y disposición de los padres de familia respecto a academias deportivas y artes marciales (barrio Santa Rosa)	Segmentación del Mercado Meta	Breve definición del Concepto de Segmentación (Mercado de Negocio)	Propósito	Motivos para inscribir a sus hijos (salud, disciplina, actividad extracurricular, socioemocional, etc.)	P1. ¿Por qué razón le interesaría inscribir a su hijo/a en una academia de taekwondo?
2				Ubicación	Región / Barrio de residencia	P2. ¿En qué barrio o sector de Managua reside?
3				Tipo de Cliente	Edad de los hijos, ocupación de padres, estructura familiar	P3. ¿Cuántos hijos tiene en edades entre 6 y 17 años? P4. ¿Cuál es su ocupación principal?
4				Condición de Transacción	Experiencia previa en academias deportivas	P5. ¿Ha inscrito antes a sus hijos en actividades extracurriculares o academias deportivas?
5	Analizar la disposición de pago y las preferencias de los padres en cuanto a precios, horarios y beneficios adicionales	Demanda Potencial	Breve definición de demanda de mercado (cantidad de bienes/servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir).	Frecuencia de Compra	Cantidad de veces al mes que llevarían a sus hijos	P6. ¿Cuántas veces a la semana considera adecuado que su hijo/a asista al dojo?
6				Volumen de Compra	Nº de hijos que se inscribirían	P7. ¿A cuántos de sus hijos inscribiría en la academia?
7				Aceptación de Producto	Disposición a pagar / interés por la propuesta TAE Focus	P8. ¿Estaría dispuesto a pagar una mensualidad entre 25 y 35 USD por el servicio con plataforma digital?

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

#	Objetivos de Investigación	Variables de Investigación	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores (Definición Operacional)	Ítems Instrumentos de Investigación
8	Evaluar la mezcla de marketing más adecuada para posicionar el dojo	Marketing Mix	Breve definición del concepto de marketing mix y sus elementos (producto, precio, plaza y promoción).	Producto	Valor percibido: formación física, socioemocional y digital	P9. ¿Qué aspecto le resulta más atractivo del dojo (disciplina física, valores socioemocionales, plataforma digital)?
9				Precio	Rango de precio aceptado por padres	P10. ¿Cuál considera un precio justo mensual para la academia (en USD)?
10				Plaza	Acceso y cercanía a la academia	P11. ¿Le resulta conveniente la ubicación del dojo en el barrio Santa Rosa?
11				Promoción	Canales de comunicación preferidos	P12. ¿Por qué medio preferiría recibir información del dojo? (Facebook, WhatsApp, volante impreso, otro).
12	Comparar la oferta de academias de taekwondo y actividades extracurriculares con el modelo FiBen Taekwondo	Competencia	Breve definición del Concepto de Competencia desde el punto de vista Estratégico y de Mercado	Posicionamiento	Diferenciación respecto a academias tradicionales	P13. ¿Conoce otras academias de taekwondo en Managua? ¿Cuál?
13					Percepción de calidad y costos de la competencia	P14. ¿Qué le parece la calidad y precio de las academias que conoce? P15. ¿Cree que una metodología con apoyo digital y socioemocional es un valor agregado frente a la competencia?

Fuente: Elaboración propia.

La operacionalización de las variables permitirá que la encuesta evalúe cada variable con preguntas claras y bien definidas.

1.6 Técnica e instrumentos

La investigación de mercado del dojo FiBen Taekwondo se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, utilizando como técnica principal la encuesta estructurada aplicada a padres y madres de familia del barrio Santa Rosa, Managua, con hijos entre 6 y 17 años. Esta técnica permitió recopilar información directa y confiable sobre la percepción, intereses, necesidades y disposición de pago de las familias respecto a la propuesta del dojo con metodología TAE Focus y acompañamiento digital, a través de un cuestionario con preguntas cerradas y semiabiertas, organizado en cinco secciones para facilitar su análisis y tabulación. El cuestionario se estructura en cinco secciones:

1. **Datos generales:** sexo, edad, estado civil, nivel educativo, número de hijos en edades objetivo.
2. **Experiencia y motivación:** razones de interés en el taekwondo, actividades extracurriculares previas, percepción sobre el taekwondo como opción formativa.
3. **Referencia y demanda potencial:** frecuencia de clases, modalidad preferida (presencial, virtual, mixta o plataforma digital), disposición de pago, percepción de metodología TAE Focus).
4. **Competencia y valor percibido:** conocimiento de otras academias, percepción de calidad y precio de la competencia, valoración del enfoque digital y socioemocional como elemento diferenciador.
5. **Pregunta de cierre:** probabilidad de inscribir a sus hijos en el dojo.

El cuestionario consta de 23 preguntas de diferentes tipos y se aplicó de forma presencial a una muestra de 67 padres de familia del barrio Santa Rosa, seleccionados por muestreo por conveniencia. Los datos serán procesados y verificados en hojas de cálculo, y analizados mediante estadísticas descriptivas con apoyo de tablas y gráficos. El uso de Excel y Google Forms permitirá evaluar la aceptación, disposición de pago y preferencias del mercado, aportando información clave para validar la viabilidad del dojo FiBen Taekwondo.

1.7 Confiabilidad y validez de los instrumentos

La encuesta diseñada para la investigación de mercado del dojo FiBen Taekwondo se sometió a un proceso de validación y verificación de confiabilidad, con el fin de garantizar que los datos obtenidos sean consistentes, precisos y representen adecuadamente la realidad del mercado meta.

Validez del instrumento

La validez hace referencia al grado en el que el cuestionario mide realmente lo que se pretende investigar. Para este estudio se consideraron los siguientes aspectos:

- **Validez del contenido:** el cuestionario fue construido a partir de la matriz de operacionalización de variables, lo que asegura que cada ítem está directamente relacionado con los objetivos e indicadores de la investigación. Se abarcan dimensiones como motivación, experiencia, disposición de pago, preferencias de modalidad y percepción de valor, garantizando una cobertura integral del fenómeno estudiado.
- **Validez de criterio:** se realizó una revisión del instrumento por parte de docentes tutores y especialistas en administración y mercadeo, quienes confirmaron la pertinencia de las preguntas y su alineación con los objetivos de la investigación.
- **Validez de constructo:** las preguntas fueron estructuradas siguiendo escalas y formatos ampliamente utilizados en investigaciones de mercado (opción múltiple, escalas Likert, preguntas cerradas), lo que facilita la interpretación y asegura coherencia con los conceptos teóricos.

Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad del instrumento se evaluó a partir de la estabilidad y consistencia interna de las respuestas del cuestionario, utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach, ampliamente empleado en investigaciones cuantitativas. El valor obtenido fue de 0.92 (ver anexo 2, Cálculo de Alfa de Cronbach), lo que indica un nivel de confiabilidad alto, de acuerdo con los criterios de George y Mallery (2003), quienes señalan que valores

superiores a 0.80 reflejan una excelente consistencia interna. En consecuencia, se concluye que el cuestionario es válido y confiable, ya que mide de forma coherente las variables planteadas y genera resultados consistentes para su análisis estadístico.

1.8 Procesamiento de datos y análisis de la información

Se aplicaron 67 encuestas a padres y madres de familia del barrio Santa Rosa, Managua, con el propósito de conocer su nivel de aceptación, preferencias y disposición de pago hacia el modelo del dojo FiBen Taekwondo, que combina la enseñanza presencial con una plataforma digital de acompañamiento bajo la metodología TAE Focus (Técnica, Atención y Energía).

Los resultados permiten identificar el perfil del público meta y validar la viabilidad de la propuesta.

Sexo de los encuestados

La mayoría de las personas encuestadas fueron madres (43 de 67), lo que refleja que las decisiones sobre actividades extracurriculares recaen principalmente en las mujeres del hogar. Este dato es importante para dirigir las estrategias de comunicación y promoción hacia madres de familia, utilizando mensajes que destaquen confianza, seguridad y formación integral.

Edad de los encuestados

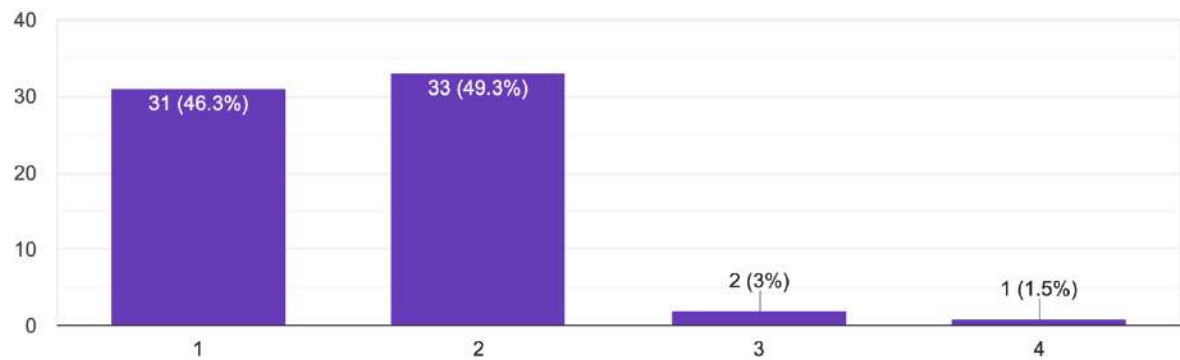
Predomina el grupo de padres y madres jóvenes, entre 30 y 45 años, lo que indica una población económicamente activa y con hijos en edad escolar. Este segmento busca opciones accesibles y educativas que contribuyan al desarrollo físico y emocional de sus hijos.

Nivel educativo

La mayoría posee estudios universitarios (49.3%), lo que evidencia un nivel de instrucción alto que valora la educación y las actividades formativas. Esto sugiere que el mensaje publicitario debe resaltar el valor pedagógico y disciplinario del taekwondo como complemento educativo.

Número de hijo entre 6 y 17 años

Gráfico 1: Hijos entre 6 y 17 años



Fuente: Elaboración propia

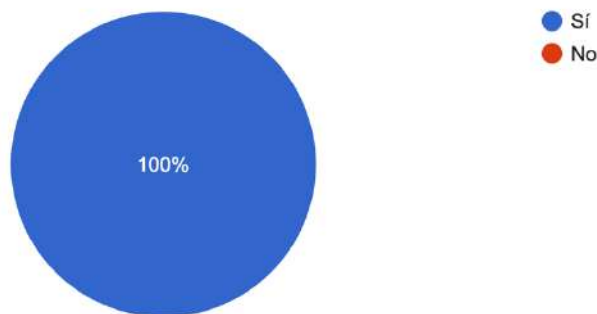
Los resultados muestran que la mayoría de los padres encuestados tienen entre 1 y 2 hijo en edades de entre 6 y 17 años.

Este dato resulta clave, ya que evidencia un mercado potencial amplio, además refuerza la pertinencia de ofrecer planes familiares y descuentos por hermanos inscritos.

En términos de demanda, esto significa que, por cada 67 familias encuestadas, el numero potencial de estudiantes interesados podría duplicarse, fortaleciendo la sostenibilidad del proyecto.

¿Considera el taekwondo una opción adecuada para sus hijos?

Gráfico 2: Consideración del taekwondo como opción adecuada para sus hijos

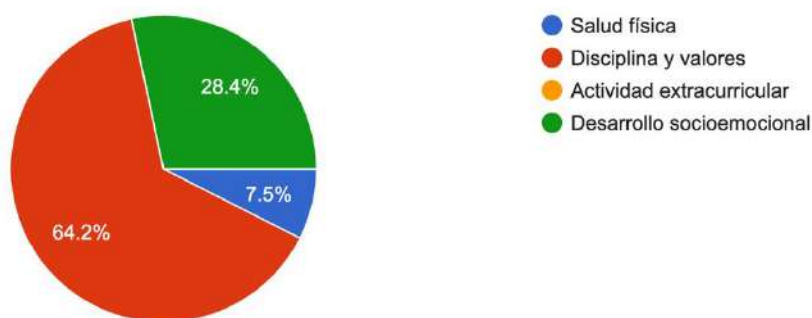


Fuente: Elaboración propia

El 100% respondió afirmativamente, lo que confirma una percepción positiva del taekwondo como disciplina que fomenta la salud, la disciplina y la convivencia.

Motivo para inscribir a sus hijos

Gráfico 3: Motivos para inscribir a sus hijos



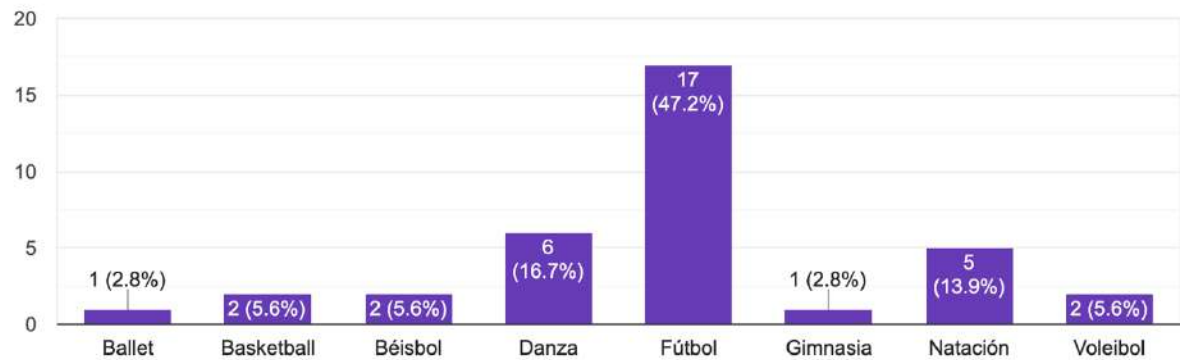
Fuente: Elaboración propia

Los principales son la disciplina y valores (43 encuestados), seguidos por el desarrollo socioemocional (19 encuestados), seguido de la salud física (5 encuestados). Esto refuerza la orientación de FiBen Taekwondo hacia la formación integral más que a la competencia y valida la inclusión de la metodología TAE Focus

Actividades extracurriculares previas

Al consultar a los padres, 36 de los 67 encuestados han inscrito a sus hijos en actividades extracurriculares previamente, se identificó una diversidad de opciones que refleja el interés por mantener a los niños activos y en espacios formativos. Entre las respuestas más frecuentes se mencionan disciplinas como fútbol, danza, natación, básquetbol, voleibol, béisbol, ballet y gimnasia.

Gráfico 4: Actividades extracurriculares previas



Fuente: Elaboración propia

Al consultar a los padres, 36 de los 67 encuestados han inscrito a sus hijos en actividades extracurriculares previamente, se identificó una diversidad de opciones que refleja el interés por mantener a los niños activos y en espacios formativos. Entre las respuestas más frecuentes se mencionan disciplinas como fútbol, danza, natación, básquetbol, voleibol, béisbol, ballet y gimnasia.

Este resultado evidencia que la mayoría de los padres ya ha tenido experiencia previa con academias o programas extracurriculares, lo que sugiere un mercado familiar acostumbrado a invertir en el desarrollo integral de sus hijos.

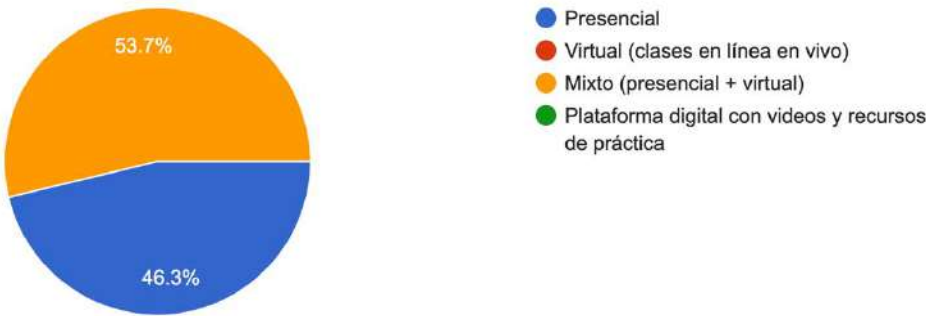
Sin embargo, también se observó que muchos expresaron inconformidad con la falta de continuidad, motivación o acompañamiento personalizado en las actividades anteriores, aspectos que el modelo FiBen Taekwondo busca atender mediante su metodología Tae Focus (Técnica, Atención y Energía) y el uso de una plataforma digital de seguimiento.

El 42% manifestó que sus hijos habían abandonado academias deportivas previas por falta de motivación o metodologías poco dinámicas. Este dato refleja un índice de deserción significativo, que confirma la necesidad de un modelo más de un modelo más adaptativo e interactivo.

Esto refuerza la oportunidad del proyecto al ofrecer una alternativa estructurada, innovadora y sostenida, capaz de cubrir las expectativas de padres que buscan una opción diferente y más completa para sus hijos.

Tipo de clases preferidas

Gráfico 5: Tipos de clases de preferencia

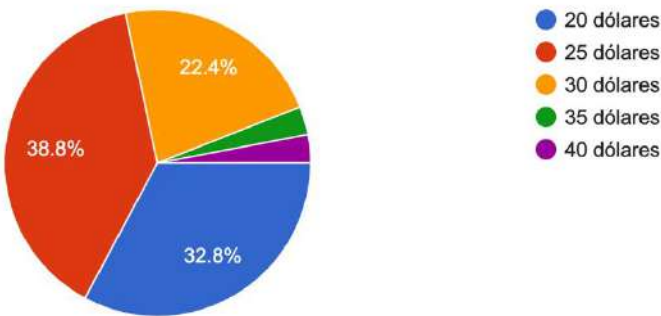


Fuente: Elaboración propia

La mayoría prefiere el formato mixto (presencial + virtual) (36 de 67 encuestados) seguido del modelo, presencia (31 de 67 encuestados). Esto demuestra que el público acepta la integración tecnológica lo que justifica la creación de la plataforma virtual de apoyo propuesta por el dojo.

Disposición de pago mensual

Gráfico 6: Disposición de pago mensual

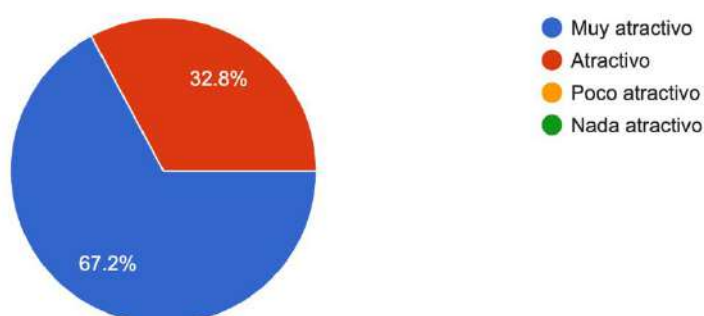


Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los padres considera junto pagar entre 25 y 35 USD por las clases. Este resultado valida la política de precios competitivos y la necesidad de reforzar el valor percibido del servicio mediante acompañamiento digital, seguimiento del progreso, comunicación con los padres y actividades de fidelización que motiven la permanencia del estudiante.

Atractivo de la metodología TAE Focus

Gráfico 7: Atractivo de la metodología TAE Focus

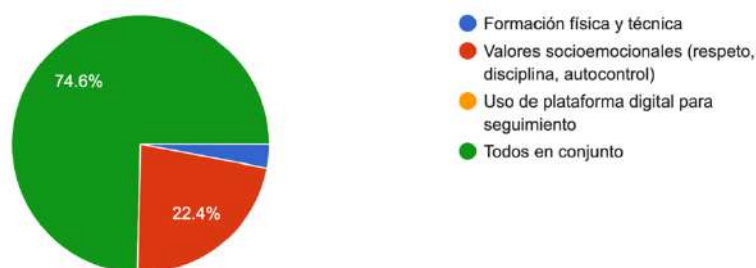


Fuente: Elaboración propia

45 de 67 de los encuestados calificaron la metodología como “muy atractiva” y 22 de 67 encuestados la calificó como “atractiva”. Esto confirma la aceptación de un modelo pedagógico innovador que combine entrenamiento físico, acompañamiento digital y desarrollo socioemocional.

Aspecto más atractivo del dojo

Gráfico 8: Aspecto más atractivo del dojo

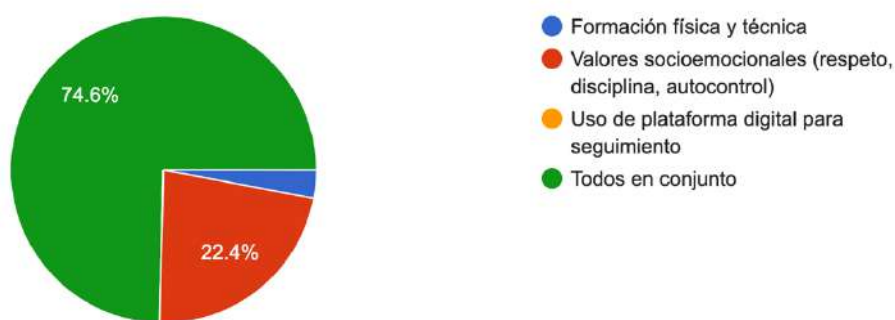


Fuente: Elaboración propia

Las respuestas destacan la combinación de disciplina física, valores y tecnología como elemento diferenciador más relevante, lo que muestra que los padres valoran tanto la formación en valores como la motivación continua a través de herramientas digitales.

Medio de información preferido

Gráfico 9: Medio de información preferido



Fuente: Elaboración propia

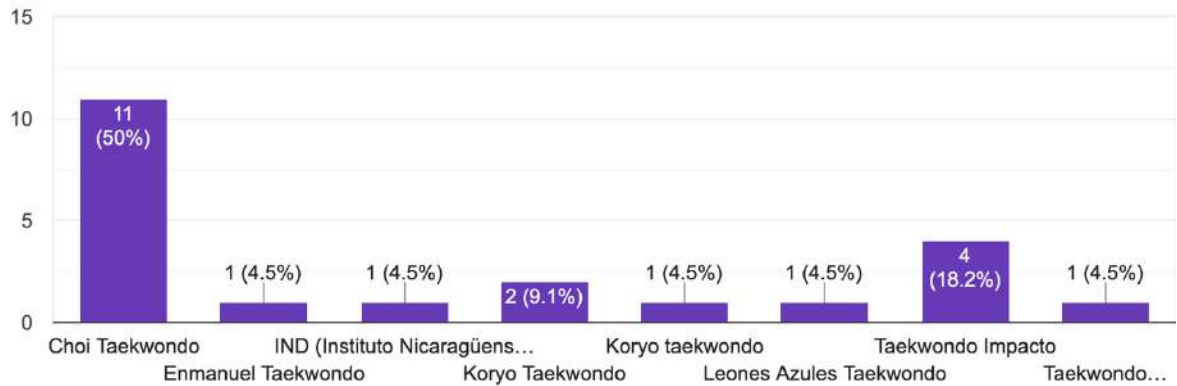
Los canales más utilizados son Facebook y WhatsApp, seguidos de los volantes impresos. Este hallazgo orienta las estrategias de promoción digital, invertir en redes sociales y mantener comunicación directa mediante WhatsApp Business.

Conocimiento de otras academias de taekwondo

22 de los padres encuestados respondieron que conocen otras academias de taekwondo, estas fueron: Choi Taekwondo, con la mayor cantidad de referencias, seguida por Taekwondo Impacto, Koryo Taekwondo, Taekwondo Soongae, Leones Azules Taekwondo y Enmanuel Taekwondo.

De manera complementaria, algunos encuestados mencionaron programas deportivos promovidos por el Instituto Nicaragüense de Deportes (IND), lo cual evidencia también la existencia de espacios públicos o gubernamentales para la práctica marcial.

Gráfico 10: Conocimiento de otras academias de taekwondo



Fuente: Elaboración propia

El resultado refleja que, aunque existe competencia en el mercado, la mayoría de las academias actuales mantienen un enfoque convencional, lo cual abre espacio para un modelo innovador e inclusivo que responda a las nuevas demandas educativas y familiares del sector.

Valor agregado del enfoque digital y socioemocional

Gráfico 11: Valor agregado del enfoque digital y socioemocional

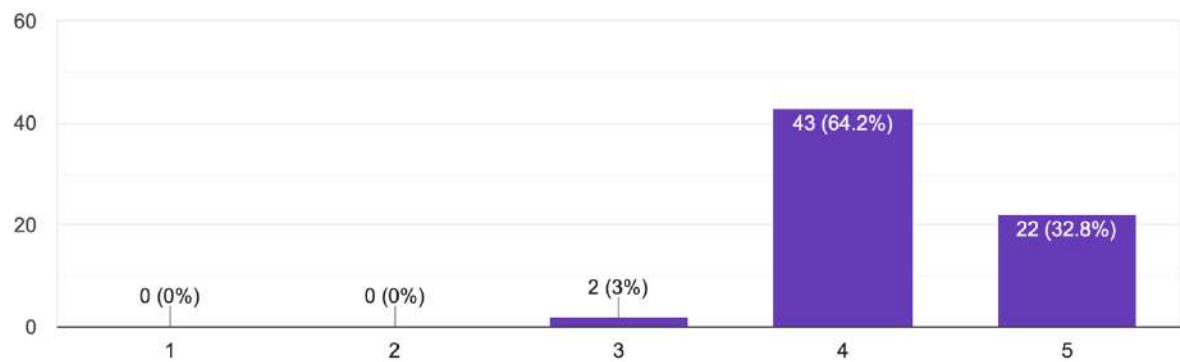


Fuente: Elaboración propia

El 100% de los encuestados reconoce que una metodología con apoyo digital y enfoque emocional es un valor agregado frente a otras academias, lo que refuerza el posicionamiento de FiBen Taekwondo como propuesta diferenciada e innovadora.

Probabilidad de inscribir a sus hijos en el dojo

Gráfico 12: Probabilidad de inscribir a sus hijos en el dojo



Fuente: Elaboración propia

Un alto porcentaje se ubica entre las opciones “4” y “5”, lo que indica una intención de inscripción positiva. Este resultado demuestra que el mercado objetivo está dispuesto a participar activamente si el dojo ofrece accesibilidad, confianza y calidad en la enseñanza.

Conclusión de los resultados de la investigación de mercado

Respecto al primer objetivo, los resultados de las encuestados realizadas en el barrio Santa Rosa muestran que la mayoría de padres conoce y valora las actividades deportivas para sus hijos, especialmente aquella que fomentan disciplina y seguridad. Se identificó un alto interés por las artes marciales y una intención positiva de inscripción, lo que confirma la existencia de una demanda potencial suficiente para la apertura del dojo.

En relación con el segundo objetivo, los datos recopilados indican que la disposición de pago de los padres se concentra en un rango entre 25 y 35 USD mensual, coherente con la estructura de precios planteada por FiBen Taekwondo. Asimismo, se observó una preferencia por horarios de tarde y una aceptación favorable hacia beneficios adicionales como el acompañamiento digital y el enfoque socioemocional, elementos percibidos como un valor agregado importante.

Con respecto al tercer objetivo, el análisis comparativo de academias establecidas en managua evidenció que la mayoría mantienen métodos tradicionales y carece de componentes innovadores como gamificación, microlearning o seguimiento digital. Esto posiciona a FiBen Taekwondo con una ventaja competitiva clara, al ofrecer un modelo diferenciador que responde a necesidades actuales de personalización, motivación y formación integral.

En general, los resultados confirman que existe una demanda real y una disposición de pago acorde a la propuesta del dojo, así como una ventaja competitiva frente a la oferta actual. Los padres del barrio Santa Rosa valoran un modelo innovador que combine formación técnica, desarrollo socioemocional y acompañamiento digital, lo que respalda la viabilidad del proyecto. Estos hallazgos brindan una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y el posicionamiento futuro de FiBen Taekwondo.

1.9 Características demográficas y geográficas de la población

La investigación de mercado se centra en el barrio Santa Rosa, en Managua, una comunidad diversa con predominio de familias de ingresos medios y bajos, donde existe una oferta limitada de academias deportivas y pocas propuestas innovadoras de formación integral.

Características geográficas

- **Ubicación:** Santa Rosa, se encuentra en la capital, Managua, lo que facilita la accesibilidad al dojo por medio de transporte público y privado.
- **Entorno comunitario:** es un barrio con fuerte tejido social, en el que predominan familias con varios hijos en edad escolar. Esto genera una alta demanda potencial de actividades extracurriculares que fortalezcan tanto la formación física como socioemocional.
- **Oferta local limitada:** aunque existen academias de taekwondo y deportes en Managua, en el barrio Santa Rosa hay una carencia de centros que integren enfoques modernos como la gamificación, el microlearning o el acompañamiento digital, lo que representa una oportunidad de diferenciación para el dojo FiBen.

Características demográficas

Buyer Persona: María López

Perfil General

- Madre de familia, 35 años.
- Casada, con 2 hijos (de 6 y 8 años).
- Tiene un trabajo estable como auxiliar administrativa en una empresa de servicios.
- Busca constantemente actividades para sus hijos que les permitan desarrollarse integralmente y no aburrirse en casa.

Información Demográfica

- Mujer, edad entre 30 y 40 años.
- Nivel educativo: Técnico o universitario incompleto.
- Ingreso promedio familiar: entre 600 y 800 USD mensuales.
- Vive en el barrio Santa Rosa, Managua.

Identificadores

- Ha probado inscribir a sus hijos en deportes como fútbol o natación, pero ellos se aburrieron de la monotonía.
- Busca una actividad diferente que combine disciplina, diversión y formación en valores.
- Prefiere recibir información por WhatsApp y Facebook, ya que son los canales que más utiliza.

Objetivos

- Que sus hijos tengan una actividad donde liberen energía y al mismo tiempo aprendan disciplina y autocontrol.
- Que el deporte sea también una herramienta para el desarrollo socioemocional.

- Encontrar una opción accesible y cercana que no solo sea física, sino que integre algo más innovador.

Retos

- Sus hijos se aburren fácilmente cuando la actividad es repetitiva.
- No quiere invertir dinero en algo que sus hijos abandonen al poco tiempo.
- Busca una academia que le genere confianza y tenga un valor agregado frente a las demás.

Cómo Podemos Ayudar

- Ofreciendo una metodología innovadora (TAE Focus) que combina taekwondo, gamificación y microlearning, lo que mantiene la motivación de los niños.
- Brindando un ambiente inclusivo y divertido, donde sus hijos liberen energía de forma positiva.
- Asegurando un acompañamiento digital que permita reforzar lo aprendido desde casa y le dé seguimiento al progreso de sus hijos.
- Proponiendo planes accesibles y flexibles, adaptados a familias con más de un hijo.

2. Competencia

Análisis del resultado de las fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter muestra que la industria del taekwondo en Managua presenta una competencia considerable, con academias re conocidas y consolidadas que mantienen una fuerte presencia en el mercado. Aun así, el sector continúa siendo atractivo gracias al crecimiento constante del interés de niños y jóvenes por actividades deportivas extracurriculares y al respaldo institucional de FETANIC.

En este entorno competitivo, FiBen Taekwondo ingresa con una ventaja diferenciadora, la metodología TAE Focus y el acompañamiento digital, elementos que no forman parte de la oferta habitual de la competencia. Esta innovación permite que el dojo no dependa únicamente de competir por precio, sino que pueda ofrecer un valor agregado que contribuya a generar lealtad y atraer a familias interesadas en propuestas pedagógicas más completas.

El análisis sugiere que la estrategia de FiBen Taekwondo debe centrarse en reducir la sensibilidad al precio mediante planes accesibles, reforzar la propuesta inclusiva para distintos perfiles de estudiantes y establecer alianzas con colegio y comunidades locales.

Asimismo, es clave diversificar proveedores para evitar depender de insumos importados o de pocas fuentes.

Si bien las presiones competitivas son altas, especialmente por sustitutos deportivos, precios bajos y la presencia de academias consolidadas, la diferenciación mediante innovación metodología y digital crea una oportunidad real de posicionamiento. Por ello, invertir en FiBen Taekwondo es viable siempre que se mantenga una estrategia clara basada en diferenciación, alianzas estratégicas y segmentación adecuada del público, evitando competir exclusivamente por precios bajos.

2.1 Principales competidores

Tabla comparativa de competidores

Tabla 9: Tabla comparativa de competidores

Tipo de competencia	Ejemplos	Fortalezas	Debilidades
Directa	Koryo, Choi Taekwondo, Taekwondo Impacto, dojos barriales	Reconocimiento de marca, experiencia, tradición en enseñanza técnica y competitiva	No incluyen innovación pedagógica, poco enfoque socioemocional, sin acompañamiento digital
Indirecta	Academias de danza, natación, boxeo	Actividades físicas variadas, precios competitivos, accesibilidad	No forman en valores ni disciplina, carecen de acompañamiento digital
Sustitutos	Fútbol, béisbol, natación en piscinas públicas, danza en centros culturales	Más baratos, populares, socialmente aceptados	No desarrollan autocontrol ni resiliencia, actividades masivas y poco personalizadas

Fuente: Elaboración propia

Conclusión del análisis

Aunque existe competencia directa, FiBen Taekwondo puede diferenciarse gracias a su propuesta pedagógica integral, que combina disciplina física, formación socioemocional y acompañamiento digital, manteniendo la motivación de los estudiantes dentro y fuera del tatami. La competencia indirecta representa una amenaza moderada, mientras que los productos sustitutos impactan más por su menor precio y mayor popularidad. Por ello, la estrategia clave es destacar que FiBen no es solo otro deporte, sino una propuesta innovadora que integra valores, aprendizaje y tecnología en una experiencia formativa completa.

Tabla 10: Percepción del público objetivo

Percepción del público objetivo						
Características	Nuestra empresa (FiBen)	Koryo	Choi	Impacto	Dojos barriales	Media
Precio	7.0	8.0	7.0	6.0	7.0	7.0
Calidad	9.0	8.0	8.0	7.0	6.0	7.6
Imagen	7.0	9.0	8.0	6.0	5.0	7.0
Reconocimiento de marca	6.0	9.0	8.0	7.0	5.0	7.0
Relación con los clientes	9.0	7.0	7.0	6.0	6.0	7.0
Ubicación	8.0	8.0	7.0	7.0	6.0	7.2
Servicio al cliente	9.0	7.0	7.0	6.0	6.0	7.0
Servicio Post-Venta	8.0	6.0	6.0	5.0	5.0	6.0
Tiempo de entrega (resultados/avances)	8.0	7.0	7.0	6.0	6.0	6.8
Formas de pago	8.0	7.0	7.0	6.0	5.0	6.6
Presencia en RRSS	9.0	8.0	7.0	6.0	5.0	7.0
Total puntos	88.0	83.0	81.0	67.0	58.0	75.4

Fuente: Elaboración propia

Fortalezas de FiBen: servicio al cliente, relación con los padres, innovación (TAE Focus y plataforma digital), fuerte presencia en redes.

Debilidad relativa: menor reconocimiento de marca frente a Koryo y Choi (ellos ya están establecidos).

Mayor amenaza: sustitutos (fútbol, danza, natación), porque son más baratos y populares

3. Resultados del estudio de mercado

Los resultados del estudio de mercado evidencian una demanda real en el barrio Santa Rosa por actividades extracurriculares que integren disciplina, valores y motivación, lo que respalda la propuesta de FiBen Taekwondo. La totalidad de los padres considera el taekwondo una opción adecuada para sus hijos, destacando como principales motivos de inscripción la formación en valores y el desarrollo socioemocional. Estos hallazgos

confirman la pertinencia del enfoque integral de la metodología TAE Focus y sirven como base para la toma de decisiones estratégicas del dojo.

En términos de preferencias del servicio, la mayoría de los padres mostró interés por modalidades mixtas (presencial más digital), validando la pertinencia de la plataforma digital como herramienta de continuidad del aprendizaje. Asimismo, la aceptación de la metodología TAE Focus fue alta, 45 de 67 encuestados la calificaron como “muy atractiva”, lo que demuestra que la innovación pedagógica es percibida como un verdadero valor agregado frente a la oferta tradicional del mercado. Esto permite orientar decisiones de desarrollo del producto hacia la ampliación del componente digital, la producción de video, retos y seguimiento personalizado.

Los resultados también aportan información clave sobre la disposición de pago, ubicándose principalmente entre 25 y 35 USD mensuales, lo cual respalda la estrategia de precios plateada y confirma su factibilidad económica en el contexto del barrio. Este dato permite estructurar un esquema de mensualidades accesible, sin afectar la sostenibilidad del dojo y refuerza la importancia de implementar estrategias de valor agregado, tales como seguimiento personalizado, programa de referidos, comunicación constante con los padres, retos digitales y reconocimientos al progreso del estudiante para incentivar la permanencia.

En relación con la competencia, más de un tercio de los encuestados conoce otras academias, entre ellas Choi Taekwondo, Koryo e Impacto, todas con fuerte presencia en Managua. Sin embargo, la mayoría considera que estas academias utilizan métodos tradicionales y carecen de herramientas digitales o acompañamiento emocional. El 100% de los encuestados perciben que un modelo con apoyo tecnológico y enfoque socioemocional constituye un valor agregado frente a la competencia, fortaleciendo la diferenciación del dojo. Esto indica que FiBen puede posicionarse con un sello propio, destacando la innovación educativa, el seguimiento personalizado y la continuidad del aprendizaje fuera del tatami.

En cuanto a comunicación y promoción, los padres indicaron que los canales más efectivos para recibir información son Facebook y WhatsApp, lo que orienta las estrategias hacia un marketing digital accesible y de bajo costo. Las demostraciones presenciales en colegios, también se identificaron como herramientas clave para generar reconocimiento de marca, especialmente considerando que FiBen ingresos a un mercado competitivo donde la diferenciación es crucial.

Finalmente, la intención de inscripción mostró niveles altos, la mayoría se ubicó entre las opciones “4” y “5”, lo que indica una actitud positiva hacia la apertura del dojo siempre que se ofrezca calidad, confianza y accesibilidad. En conjunto, estos resultados validan la viabilidad del proyecto, orientando la toma de decisiones en torno a precios, diseño del servicio, estrategias de promoción, segmentación y posicionamiento en el barrio Santa Rosa.

4. Desarrollo del producto / servicio

4.1 Descripción del producto / servicio

FiBen Taekwondo es un servicio integral de enseñanza del taekwondo para niños y jóvenes de 6 a 17 años en Managua, que surge como la evolución de una práctica tradicional y se consolida en un modelo formal e innovador. Integra la metodología TAE Focus con una plataforma digital educativa que permite reforzar el aprendizaje, dar continuidad a los entrenamientos y fortalecer la comunicación con las familias. Esta propuesta va más allá de la práctica deportiva, promoviendo el desarrollo físico y socioemocional de los estudiantes y fomentando valores como la disciplina, el respeto, la resiliencia y la inclusión.

4.1.1 Características y atributos

Estas características surgen como resultado de un proceso de mejora y rediseño del modelo tradicional de dojo, en el cual se identificaron limitaciones relacionadas con la motivación, la continuidad del aprendizaje y la atención a diferentes ritmos de desarrollo. FiBen Taekwondo toma esa experiencia previa como punto de partida y la transforma en una propuesta estructurada, moderna e inclusiva.

Características principales:

- Clases presenciales estructurada en bloques dinámicos (Técnica inicial, Atención y aprendizaje, Energía en acción, Cierre consciente).
- Plataforma digital con contenidos interactivo (videos, retos, insignias, seguimiento de progreso).
- Enfoque inclusivo adaptado a diferentes ritmos de aprendizaje (ideal para niños con TDAH o necesidades especiales).
- Entrenadores certificados y capacitados en pedagogía deportiva y acompañamiento socioemocional.
- Alianza con colegios y comunidad local para promover el acceso a la práctica deportiva.

Atributos diferenciales

- **Innovación:** combinación única de taekwondo, con microlearning y gamificación.
- **Motivación constante:** insignias, logros digitales y refuerzos positivos.
- **Formación integral:** se entrena el cuerpo, pero también la mente y las emociones.
- **Asequible:** mensualidades competitivas y opciones de planes familiares.
- **Continuidad:** el aprendizaje trasciende el tatami gracias a la plataforma digital, con horario 2:20 p.m., 3:30 p.m., 4:40 p.m., 5:50 p.m. y 7:00 p.m., cada una con una duración de una hora y un margen de 10 minutos entre clases.

El beneficio único

El acompañamiento digital y la continuidad del aprendizaje es el beneficio único, porque ningún otro dojo en Managua ofrece un modelo híbrido con plataforma educativa que asegure motivación, retroalimentación y conexión entre estudiantes, padres e instructores fuera del tatami.

4.1.2 Clasificación

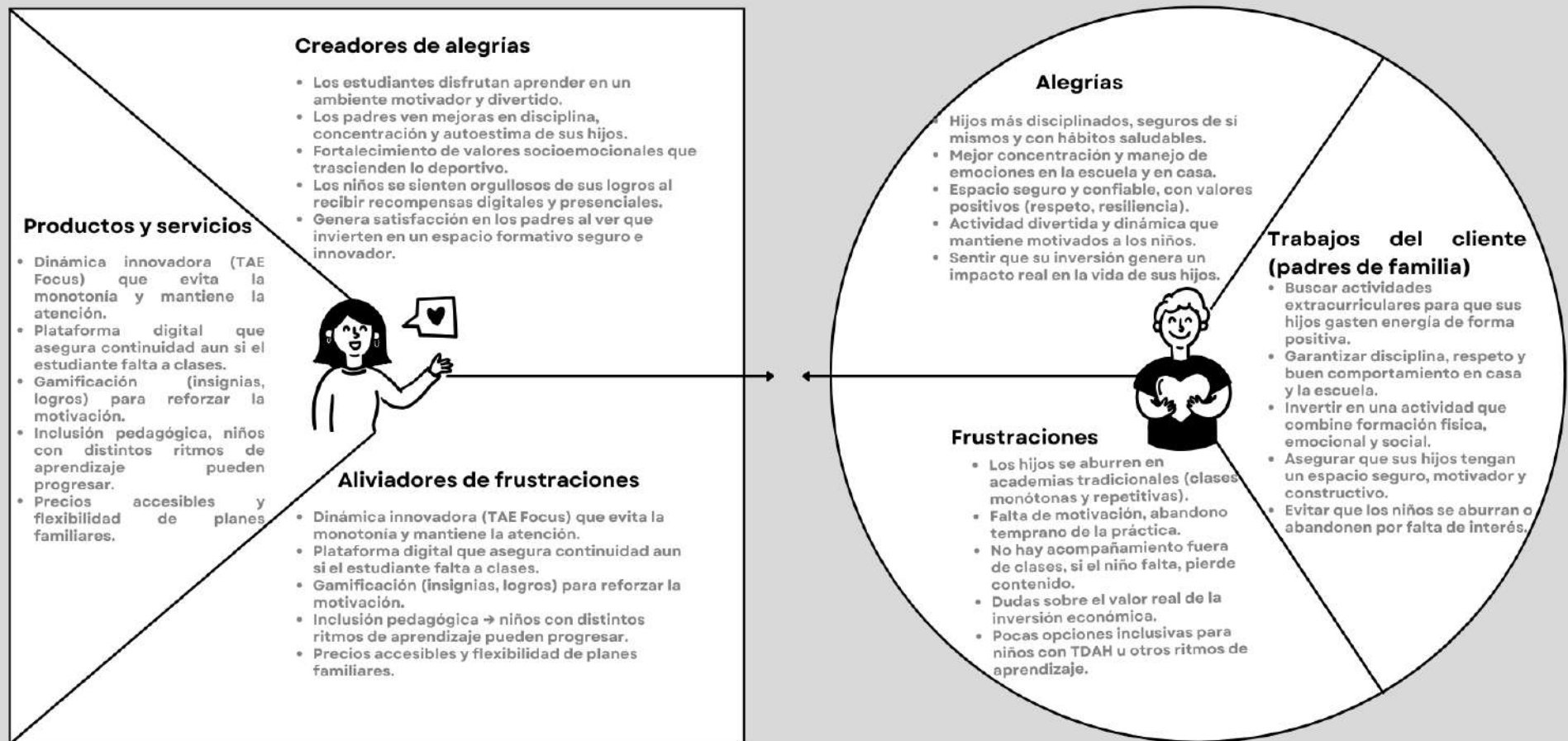
El servicio se puede clasificar:

- **Por naturaleza:** servicio educativo y deportivo.
- **Por tangibilidad:** intangible, pero con apoyo de elementos tangibles (uniformes, tatami, equipo y plataforma digital).
- **Por uso o destino:** orientado al desarrollo personal, la formación integral y la recreación saludable.
- **Por duración:** servicio continuo y de consumo prolongado (mensualidades, programas anuales).
- **Por relación con el cliente:** personalizado, ya que implica seguimiento individual en el progreso de cada estudiante.

4.1.3 Lienzo de la propuesta de valor

Ilustración 2: Lienzo de propuesta de valor

Propuesta de Valor



Fuente: Elaboración propia

4.1.4 Psicología del color

Negro

En el taekwondo, el color negro simboliza la cinta más alta y representa dominio, madurez y maestría, reflejando que el practicante ha alcanzado la sabiduría necesaria para guiar a otros. En la marca, transmite autoridad, disciplina y excelencia, generando confianza en los padres y motivación en los estudiantes al representar una meta de superación constante. A nivel emocional, evoca determinación y respeto, recordando que el taekwondo es también un proceso de formación interior y crecimiento personal.

Azul

En el taekwondo, el color azul simboliza el cielo y el crecimiento continuo del estudiante, representando aspiración, amplitud y progreso sin límites. En la marca, transmite confianza, tranquilidad y estabilidad, conectando con los padres a través de la seguridad y con los estudiantes al inspirarlos a seguir avanzando hacia nuevas metas. A nivel emocional, evoca serenidad y equilibrio, reflejando que FiBen Taekwondo es también un espacio de autocontrol, reflexión y desarrollo personal.

Rojo

En el taekwondo, el color rojo representa el peligro y el control de la fuerza, enseñando al estudiante a usar sus habilidades avanzadas con responsabilidad. En la marca, simboliza energía, pasión y vitalidad, transmitiendo a los padres el compromiso del dojo con una formación activa e integral, y a los estudiantes motivación y entusiasmo en cada entrenamiento. A nivel emocional, evoca determinación y coraje, recordando que el taekwondo es un camino de esfuerzo, entrega y crecimiento personal.

4.2 Elementos para desarrollar la marca o branding

El branding de FiBen Taekwondo se concibe como un proceso de rebranding estratégico, mediante el cual una práctica formativa existente se redefine y fortalece a través de una identidad visual, conceptual y emocional coherente. Este proceso no implica un cambio

superficial de imagen, sino una evolución integral que alinea la experiencia previa del dojo con una propuesta moderna, profesional y diferenciada en el mercado, se basará en:

- 1. Identidad visual:** logo, colores (negro, azul, rojo), tipografía y eslogan.
- 2. Identidad conceptual:** filosofía basada en disciplina, respeto, resiliencia, innovación e inclusión.
- 3. Identidad emocional:** conexión con padres y estudiantes, transmitiendo seguridad, confianza y motivación para que los niños crezcan física y emocionalmente.

4.3 Diseñar la marca del producto

La marca FiBen Taekwondo debe proyectarse como:

- Un dojo innovador y pionero en Managua, al integrar taekwondo con pedagogía moderna y plataforma digital.
- Un espacio inclusivo y motivador, donde cada niño puede progresar según su ritmo y estilo de aprendizaje.
- Un referente de disciplina y valores, que conecta tanto con los padres (seguridad, confianza, educación integral) como con los estudiantes (energía, logros, diversión).

Significado del logo de FiBen Taekwondo

Ilustración 3: Logo FiBen Taekwondo



Fuente: Elaboración propia

Logo

- **F y B:** representan Fuerza y Bondad, dos cualidades que resumen el espíritu del dojo, poder físico acompañado de nobleza y humanidad.
- **Colores:**
 - Negro:** disciplina, maestría y excelencia.
 - Azul:** crecimiento, confianza y aspiración.
 - Rojo:** energía, pasión y coraje.
- **Forma de escudo:** simboliza protección, seguridad y tradicional marcial.
- **Nombre FiBen:** homenaje a Filadelfo Benavente, transmitiendo herencia, legado y respeto.

Tipografía utilizada:

- **TAEKWON-DO (arriba):** fuente Gogh, moderna y firme, que proyecta fuerza y dinamismo.
- **FIBEN (dentro del escudo):** fuente Notable-Regular, sobria y sólida, que aporta formalidad, tradición y estabilidad visual.

4.4 Tipos de logos

Isotipo: Iniciales F y B con significado propio

Ilustración 4: Isotipo FiBen



Fuente: Elaboración propia

Imagotipo: Combinación del texto “FIBEN” y el escudo, que puede usarse junto o separado

Ilustración 5: Imagotipo



Fuente: Elaboración propia

Escudo heráldico: refuerza la tradición marcial y la seriedad del arte marcial, transmitiendo confianza.

Este diseño es versátil porque puede usarse: en uniformes, medallas y certificados, en la plataforma digital y redes social y en el material publicitario.

4.5 Lema o eslogan

“Fuerza y bondad que forman carácter”

Este eslogan refuerza la identidad del dojo al expresar el equilibrio entre la disciplina física y los valores humanos, presenta la filosofía de FiBen, formar no solo atletas fuertes, sino personas con carácter y resiliencia.

4.6 Diseño de etiqueta

Etiqueta de. Servicios de FiBen Taekwondo no se limita a un empaque físico, sino que se manifiesta en todos los puntos de contacto sensoriales y emocionales entre el cliente y el dojo.

- **Descripción física del dojo:**

El dojo FiBen Taekwondo cuenta con un espacio rectangular de 7.23 m de ancho por 9.47 m de largo, distribuido de forma funcional para garantizar seguridad y comodidad. A la entrada se ubica el área de recepción, seguida de una zona central de entrenamiento de 54 m², equipada con tatami profesional y espejos para la corrección técnica. El local dispone de ventilación natural mediante ventanas laterales, complementada con ventilación artificial, y en la parte posterior se encuentran el vestidor y el sanitario, con acceso desde un pasillo que facilita una circulación ordenada. En conjunto, el diseño prioriza la funcionalidad, la visibilidad y la seguridad durante la práctica.

- **Uniforme oficial:**

Color base: blanco tradicional (símbolo de pureza, inicio y respeto a la tradición marcial).

Logo bordado: escudo FiBen Taekwondo en el pecho, como símbolo de orgullo y pertenencia.

Tipografía bordada: “TAE Focus Method” en la espalda, en fuente Gogh transmitiendo modernidad y dinamismo.

Ilustración 6: Uniformes FiBen



Fuente: Elaboración propia

- **Ambiente físico del dojo**

Colores predominantes: negro, azul y rojo, aplicados en paredes, tatami y decoración

Murales inspiradores: frases de motivación y disciplina (por ejemplo “Tu mente dirige tu cuerpo”).

Zona de recepción: limpia, organizada y con el logo FiBen en la pared.

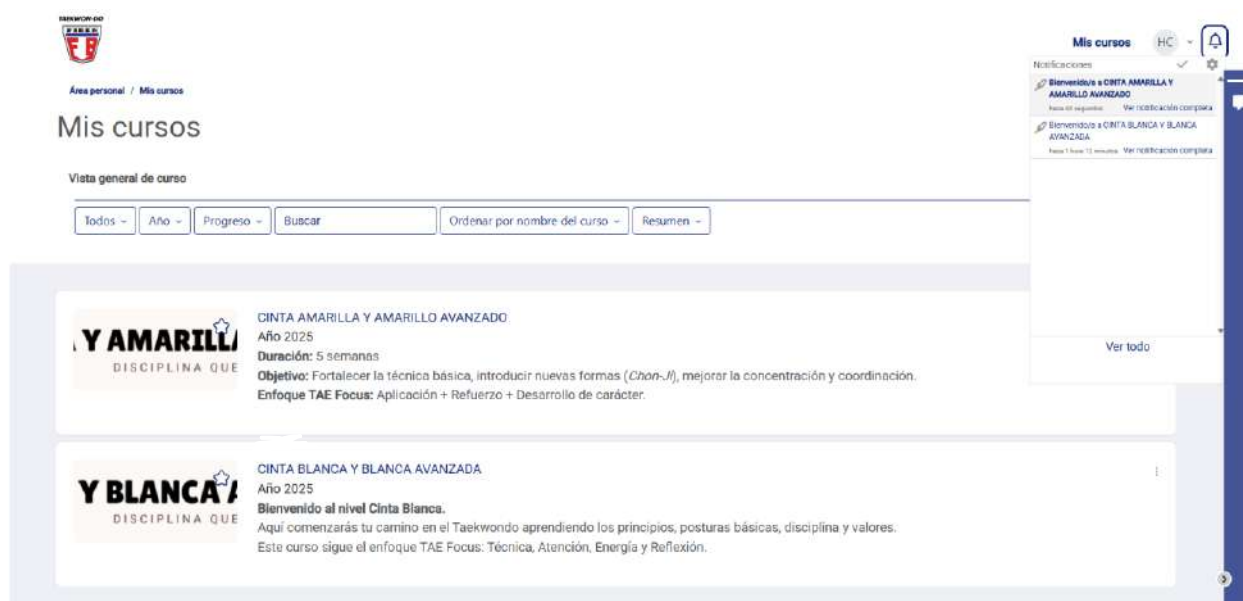
- **Plataforma digital FiBen**

Interfaz con colores institucionales y tipografía de la marca.

Cada módulo del alumno (perfil, retos, insignias, estadísticas) refuerza la identidad visual y los valores del dojo.

Ilustración 7: Dashboard Plataforma FiBen





Fuente: Elaboración propia

5. Objetivos del plan de mercadeo

5.1 Objetivos a corto, mediano y largo plazo

Corto plazo (0-6 meses)

- Lograr 30% de reconocimiento de marca en familias del barrio Santa Rosa, mediante publicaciones orgánicas más demostraciones presenciales y volanteo.
- Alcanzar 400 seguidores (Facebook/Instagram) y el 12% de interacción promedio en publicaciones durante los primeros 6 meses.
- Alcanzar 75 matrículas mediante campañas de captación digital, programa de referidos, clases demostrativas y seguimiento personalizado por WhatsApp Business, fortaleciendo el cierre de inscripciones.

Mediano plazo (1 año)

- Lograr 70% de retención al cierre del año 1 con fidelización (insignias, reconocimientos y actividades familiares).
- Conseguir que 65% de los alumnos usen activamente la plataforma FiBen (retos/reposos/retroalimentación) para el mes 18.
- Firmar 5 convenios con colegios o instituciones locales al mes 12 para captar alumnos y posicionar TAE Focus como extracurricular.

Largo plazo (2 – 5 años)

- Abrir 3 turnos matutinos para aumentar la capacidad de FiBen Taekwondo en Managua antes del año 5.
- Obtener reconocimiento de 2 organismos nacionales (ej. MINED/FETANIC) como modelo innovador antes del año 5.

6. Estrategias de Marketing Mix

6.1 Estrategia de Servicio

FiBen Taekwondo ofrece un servicio formativo integral basado en la metodología TAE Focus, que combina el entrenamiento técnico con el desarrollo socioemocional y el acompañamiento digital. Las clases presenciales se organizan en bloques dinámicos que se adaptan a distintos ritmos de aprendizaje, mientras que la plataforma digital refuerza la continuidad, la motivación y el seguimiento fuera del tatami. Este enfoque híbrido, junto con la atención cercana a los padres y un ambiente seguro e inclusivo, posiciona a FiBen como una propuesta diferenciadora que no solo enseña taekwondo, sino que forma disciplina, autocontrol y carácter.

6.2 Estrategia de Precio

Estrategia: Penetración con orientación a la competencia.

FiBen FiBen Taekwondo aplicará una estrategia de precios asequibles y competitivos, orientada a garantizar la accesibilidad para las familias del barrio Santa Rosa sin comprometer la sostenibilidad del negocio. Esta estrategia busca equilibrar el valor social del proyecto con la rentabilidad, permitiendo cubrir los gastos fijos esenciales y mantener un margen que asegure la continuidad y el crecimiento progresivo del dojo.

El análisis de mercado evidencia que el público objetivo es sensible al precio, pero valora la calidad y el valor agregado del servicio. Por ello, se establece una estructura de precios justa que refleje la innovación de la metodología TAE Focus, la atención personalizada y el uso de la plataforma digital, facilitando el acceso a familias de ingresos medios y bajos sin sacrificar la calidad del servicio.

Como complemento a la estrategia de precio, FiBen Taekwondo implementará beneficios no monetarios orientados a la captación y retención de estudiantes, tales como clases demostrativas, seguimiento personalizado por WhatsApp Business, reconocimiento de avances, insignias digitales, actividades familiares y acompañamiento mediante la plataforma educativa. Estas acciones buscan fortalecer la percepción de valor del servicio sin alterar la estructura de ingresos proyectada ni generar reducciones directas en la matrícula o mensualidad.

Como parte de la fase de lanzamiento, se implementará una prueba piloto de la plataforma digital dirigida a los primeros estudiantes inscritos. Los participantes recibirán acceso prioritario a recursos digitales, retos de práctica, seguimiento personalizado y retroalimentación inicial, con el fin de incentivar la adopción temprana del sistema y recopilar información útil para su mejora continua.

Esta combinación de accesibilidad, inclusión y beneficios promocionales permitirá equilibrar rentabilidad y proyección social la imagen del dojo como un espacio formativo y solidario.

6.3 Estrategia de Plaza

Estrategia: Distribución selectiva y de canal directo

El dojo ofrecerá el servicio exclusivamente en el dojo ubicado en el barrio Santa Rosa y a través de su plataforma digital propia. La cobertura es selectiva porque el dojo se dirige a un segmento específico de familias con hijos entre 6 y 17 años dentro del área geográfica definida, evitando una distribución masiva que no se ajuste a la naturaleza personalizada del servicio deportivo y formativo. La comercialización será directa al cliente final, sin intermediarios, ya que las inscripciones, pagos y seguimiento se realizarán únicamente en el punto de servicio (el dojo) o mediante canales propios como WhatsApp Business y la plataforma digital FiBen. Además, el modelo incorpora un enfoque multicanal, combinando la experiencia presencial con recursos digitales de apoyo, lo que permite ampliar el alcance del servicio, mantener contacto continuo con los estudiantes y facilitar procesos administrativos. Esta estrategia asegura control total

sobre la calidad del servicio, una atención personalizada y una experiencia coherente con la propuesta de valor del dojo.

6.4 Estrategia de Promoción

Estrategia: Multicanal.

La estrategia de promoción de FiBen Taekwondo combina acciones presenciales en la comunidad, presencia digital activa y alianzas locales, con el objetivo de construir reconocimiento de marca, captar estudiantes y generar confianza en los padres. Se integran estrategias *push*, mediante difusión directa en el barrio, y *pull*, a través de contenido digital y conexión emocional con las familias.

En el ámbito comunitario, se realizarán demostraciones y presentaciones en colegios cercanos al barrio Santa Rosa, específicamente en el Colegio Público República de Argentina, Colegio Modesto Bejarano y Centro Escolar Rubén Darío. Estas actividades incluirán mini clases, charlas para padres y entrega de volantes, complementadas con la colocación de banners y carteles en puntos estratégicos del barrio y en la Iglesia Católica Santa Rosa, para dar visibilidad a la metodología TAE Focus.

Asimismo, se establecerán alianzas con negocios locales como librerías, tiendas deportivas y pulperías, con el fin de distribuir material promocional, ofrecer descuentos cruzados y fortalecer la recomendación boca a boca. Estas colaboraciones permitirán ampliar la presencia de la marca y posicionar al dojo como un referente comunitario dentro del barrio.

En el entorno digital, se utilizarán Facebook, Instagram y WhatsApp Business como canales principales, mediante la publicación de videos cortos, testimonios, retos TAE Focus y anuncios segmentados dirigidos a madres de familia. WhatsApp Business funcionará como canal de atención e inscripciones, mientras que la plataforma digital FiBen reforzará la fidelización a través de insignias, retos y reportes de avance, consolidando una estrategia de promoción integral y acorde con las características del barrio Santa Rosa.

Bitácora de contenido

Se planificará y mantener coherencia en la comunicación visual, se planificará una bitácora de contenido enfocada en el periodo de lanzamiento del dojo FiBen Taekwondo, correspondiente a noviembre de 2025, publicando dos veces por semana.

Durante esta primera etapa, se priorizarán publicaciones de impacto visual y emocional, diseñadas para generar reconocimiento y confianza y captación de inscripciones, los artes se encontrarán en el anexo 7, artes de bitácora.

El contenido se difundirá a través de Facebook, Instagram y WhatsApp Business, con una frecuencia de cuatro publicaciones por mes, equilibrando entre piezas informativas, motivacionales y promocionales. Todas las publicaciones serán orgánicas, es decir, no se destinará presupuesto a publicaciones serán orgánicas, es decir, no se destinará presupuesto a publicidad pagada, el alcance será generado de manera natural mediante redes sociales, interacción comunitaria y la estrategia visual planificada.

Las estrategias de promoción se apoyan tanto en el posicionamiento de la nueva marca FiBen Taekwondo como en el reconocimiento previo generado por la práctica tradicional del dojo, lo que facilita la confianza inicial de las familias y acelera el proceso de captación de estudiantes.

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Tabla 11: Bitácora de contenido

Semana	Plataforma	Tipo de contenido	Tema / Mensaje	Copy propuesto	Objetivo
Semana 1	Facebook / Instagram	Lanzamiento	Presentación de FiBen y metodología TAE Focus	“¡Bienvenido a FiBen Taekwondo! Descubre una nueva forma de aprender con disciplina, enfoque y energía. #TAEFocus #FiBenTaekwondo”	Generar reconocimiento
Semana 1	Facebook / Instagram	Educativo	Explicación de la metodología y valores del dojo	“TAE Focus significa Técnica, Atención y Energía ⚡ Una metodología creada para formar cuerpo y mente. #FuerzaYBondadQueFormanCarácter”	Crear interés y confianza
Semana 2	Facebook / WhatsApp	Promocional	Promoción “descuento al inscribirse con un amigo”	“¡Entrena con tu mejor amigo! Inscribanse juntos y un 30 % de descuento en su primer mes ¡No pierdas esta oportunidad! #PromociónFiBen”	Aumentar inscripciones
Semana 2	Instagram / Facebook	Motivacional	Frase inspiradora más logros de alumnos	“Cada cinta ganada representa esfuerzo, disciplina y crecimiento. ¡En FiBen formamos carácter con fuerza y bondad!”	Fidelizar y reforzar marca

Fuente: Elaboración propia

7. Proyección de ventas

La proyección de ventas de FiBen Taekwondo se basó en los resultados de la investigación de mercado realizada a padres y madres del barrio Santa Rosa, Managua, mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, lo que permitió identificar el nivel de aceptación y la disposición de pago del público meta. Dado que no existen datos censales precisos, la estimación no se construyó a partir del tamaño poblacional, sino de la capacidad instalada del dojo, definida en 75 estudiantes mensuales, distribuidos en cinco grupos de 15 alumnos para garantizar atención personalizada. La mensualidad se fijó en 30 USD (C\$ 1,098.72) por estudiante, acorde con una política de precios asequibles y con la capacidad económica promedio del público objetivo identificado, cuyos ingresos familiares oscilan entre 21,974.58 y 32,961.87 córdobas.

Para el primer año de operaciones, se plantean tres escenarios de proyección mensual, con el de analizar el comportamiento financiero bajo diferentes condiciones:

1. **Escenario optimista:** Representa el comportamiento esperado del dojo con una ocupación del 100% de la capacidad instalada (75 alumnos activos).
2. **Escenario promedio:** se supone una demanda inicial de un 80% de la capacidad instalada (60 alumnos).
3. **Escenario pesimista:** Refleja una demanda inicial con una ocupación del 50% de la capacidad instalada (45 alumnos promedio).

Estas proyecciones permiten estimar los posibles márgenes de ingreso durante el primer año, con base en la capacidad real del dojo y en la disposición de pago observada en la muestra. La metodología aplicada ofrece una visión clara y realista de la rentabilidad inicial, priorizando la sostenibilidad sobre las estimaciones teóricas de mercado.

Escenario 1: Proyección mensual Optimista (100% de ocupación)

Tabla 12: Proyección mensual Neutral

Mes	Alumnos proyectados (100%)	Precio mensual (USD)	Ingreso mensual (USD)
Enero	75	1,098.72	2,250
Febrero	75	1,098.72	2,250
Marzo	75	1,098.72	2,250
Abril	75	1,098.72	2,250
Mayo	75	1,098.72	2,250
Junio	75	1,098.72	2,250
Julio	75	1,098.72	2,250
Agosto	75	1,098.72	2,250
Septiembre	75	1,098.72	2,250
Octubre	75	1,098.72	2,250
Noviembre	75	1,098.72	2,250
Diciembre	75	1,098.72	2,250
Total anual	—	—	27,000 USD

Fuente: Elaboración propia

Escenario 2: Proyección mensual promedio

Tabla 13: Proyección mensual Optimista

Mes	Alumnos proyectados	Precio unitario (C\$)	Ingreso mensual (C\$)
Enero	60	1,098.72	65,923.20
Febrero	60	1,098.72	65,923.20
Marzo	60	1,098.72	65,923.20
Abril	65	1,098.72	71,416.80
Mayo	65	1,098.72	71,416.80
Junio	65	1,098.72	71,416.80
Julio	70	1,098.72	76,910.40
Agosto	70	1,098.72	76,910.40
Septiembre	70	1,098.72	76,910.40
Octubre	70	1,098.72	76,910.40
Noviembre	70	1,098.72	76,910.40
Diciembre	70	1,098.72	76,910.40
Total anual	—	—	873,482.40

Fuente: Elaboración propia

Escenario 3: Proyección mensual pesimista

Tabla 15: Proyección mensual pesimista

Mes	Alumnos proyectados	Precio unitario (C\$)	Ingreso mensual (C\$)
Enero	45	1,098.72	49,442.40
Febrero	45	1,098.72	49,442.40
Marzo	45	1,098.72	49,442.40
Abril	45	1,098.72	49,442.40
Mayo	50	1,098.72	54,936.00
Junio	50	1,098.72	54,936.00
Julio	50	1,098.72	54,936.00
Agosto	55	1,098.72	60,429.60
Septiembre	55	1,098.72	60,429.60
Octubre	60	1,098.72	65,923.20
Noviembre	60	1,098.72	65,923.20
Diciembre	60	1,098.72	65,923.20
Total anual	—	—	681,206.40

Fuente: Elaboración propia

Para los años subsiguientes, se incorporan dos factores de ajuste:

1. Crecimiento del sector deportivo, estimado en 12% anual, con base en datos del Instituto Nicaragüense de Deportes (IND, 2024), que evidencia la expansión sostenida de las academias y programas deportivos en el país.
2. Inflación promedio del 3% anual, según reportes del Banco Central de Nicaragua (BCN 2024 – 2025), aplicada al precio mensual para mantener el poder adquisitivo y garantizar sostenibilidad económica sin afectar la accesibilidad del servicio.

De esta forma, el precio inicial de 30 USD en el primer año incrementa gradualmente hasta 33.77 USD en el quinto año, reflejando tanto la inflación acumulada como el valor agregado del servicio digital. A la vez, el número de alumnos proyecta un aumento progresivo derivado del crecimiento sectorial, las estrategias de la promoción, la fidelización y la apertura de nuevos turnos.

Esta proyección de ventas está basada en el escenario optimista.

Tabla 14: Proyección de ventas

Año	Nº de alumnos proyectados	Precio mensual ajustado por inflación (3 %)	Ingreso mensual estimado (USD)	Ingreso anual (C\$)
1	75	30	2,250.00	988,856.10
2	90	30.9	2,781.00	1,222,226.14
3	105	31.83	3,342.15	1,468,846.85
4	120	32.78	3,933.60	1,728,784.16
5	120	33.77	4,052.40	1,780,995.76
Total acumulado (5 años)				C\$ 6,405,644.27

Fuente: Elaboración propia

El FiBen Taekwondo inicia operaciones con una capacidad de 75 alumnos activos en su primer año, asegurando atención personalizada y una correcta aplicación de la metodología TAE Focus. A partir del segundo año, con un crecimiento estimado del 20% anual y una alta retención de estudiantes, la matrícula aumenta progresivamente a 90 alumnos en el segundo año, 105 en el tercero, 120 en el cuarto y 120 en el quinto, etapa en la que el proyecto alcanza su fase de consolidación con horarios matutinos, vespertinos y sabatinos.

8. Plan de marketing

Tabla 15: Plan de marketing

Objetivo	Línea estratégica	Acción principal	Indicador (meta)	Periodo	Presupuesto (C\$)	Responsable	Crecimiento esperado
Lograr 30% de reconocimiento de marca en familias del barrio Santa Rosa	Lanzamiento de marca y promoción local	Inauguración con demostración gratuita y entrega de volantes	50 asistentes, 10 inscripciones y encuesta corta de recordación	Enero	4,394.91	Dirección FiBen / Instructores	Alcanzar 150–250 personas del barrio y subir consultas e inscripciones en 10–15% durante el primer mes
Alcanzar 400 seguidores en Facebook/Instagram y una interacción promedio de 12%	Presencia digital orgánica	Mantener cuentas activas en Facebook, Instagram y WhatsApp Business con publicaciones semanales	3 publicaciones por semana, 400 seguidores y 12% de interacción	Enero–Junio	15,748.44	Equipo de marketing digital	Creer el alcance y la comunidad en 25–35% durante el primer trimestre y sostener el ritmo hasta el mes 6
Lograr 75 matrículas en 0–6 meses mediante campañas digitales, clases demostrativas, seguimiento por WhatsApp Business y programa de referidos.	Promoción con precios accesibles	Campaña de apertura con clase demostrativa, programa de referidos, seguimiento personalizado y activación de la plataforma digital.	35 matrículas logradas en 6 meses y seguimiento de conversión	Enero–Junio	4,394.91	Coordinación / Dirección	Mantener un promedio de 6–8 matrículas por mes y aumentar cierres en 20–30% cuando entren referidos
Incrementar la retención y lograr 70% al finalizar el primer año	Programa de fidelización y retención	Insignias digitales, reconocimientos y actividades familiares	Retención acumulada de 70% al cierre del año 1 y asistencia mensual	Marzo–Diciembre	16,847.17	Instructor principal	Mejorar la permanencia en 10–15 puntos porcentuales y reducir bajas mensuales con motivación constante
Lograr que 65% de los alumnos usen activamente la plataforma FiBen para retos y retroalimentación	Integración digital (TAE Focus)	Activación de cuentas, retos semanales y retroalimentación en la plataforma	65% de alumnos activos y registro de retos completados	Mes 2–18	20,692.74	Instructores / Soporte digital	Lograr que 6–7 de cada 10 alumnos se mantengan activos y mejorar la continuidad en 15–20%
Establecer 5 convenios con colegios o instituciones locales antes de finalizar el primer año	Alianzas comunitarias	Demostraciones y propuesta como actividad extracurricular	5 convenios firmados y control de contactos de padres	Febrero–Diciembre	17,945.92	Instructores / Coordinador	Generar 8–15 contactos por institución y convertir 3–6 inscripciones por convenio en promedio
Ser reconocidos por 2 organismos nacionales (ej. MINED o FETANIC) como modelo innovador antes del quinto año	Posicionamiento institucional	Participación en eventos y gestión formal de avales	2 reconocimientos o constancias	Año 2–5	19,410.89	Dirección	Elevar la confianza y aumentar conversiones en 20–30% por reputación institucional

Fuente: Elaboración propia

9. Conclusión

El plan de marketing de FiBen Taekwondo se construye sobre los resultados de la investigación de mercado realizada en el barrio Santa Rosa, la cual evidencia una alta aceptación del modelo TAE Focus y una disposición clara de los padres a invertir en actividades extracurriculares con impacto físico y socioemocional. El estudio identificó un mercado potencial de más de 3,800 niños y adolescentes, cuyas familias valoran la disciplina, la formación en valores y la inclusión como ejes educativos fundamentales.

La propuesta de FiBen se diferencia por su enfoque híbrido y adaptativo, que integra la enseñanza tradicional del taekwondo con metodologías modernas como el microlearning, la gamificación y el acompañamiento digital. Este modelo amplía la experiencia formativa mediante seguimiento personalizado, motivación constante y una comunicación activa con los padres, destacándose frente a academias con métodos repetitivos y poco atractivos, y contribuyendo a reducir la deserción juvenil.

En precios, se adopta una estrategia de penetración con tarifas accesibles entre 25 y 35 USD, equilibrando sostenibilidad económica e inclusión social. Las promociones familiares, becas parciales y descuentos por referidos fortalecen la fidelización. La estrategia de plaza combina un modelo presencial y digital, aprovechando la ubicación en Santa Rosa y extendiendo el aprendizaje más allá del tatami; mientras que la promoción integra redes sociales, eventos comunitarios y demostraciones en colegios para lograr posicionamiento y conexión emocional.

En síntesis, el plan de marketing demuestra que la viabilidad del proyecto no depende solo de lo económico, sino de su capacidad para responder a las necesidades reales de las familias mediante una propuesta de valor integral. La combinación de precio justo, comunicación emocional, promoción activa y digitalización posiciona a FiBen Taekwondo como una marca con alto potencial de crecimiento y sostenibilidad, comprometida con la formación del cuerpo, la mente y el carácter de la niñez y juventud de Managua.

X. Operaciones de la empresa

1. Objetivos del plan de producción

Objetivo general:

Establecer la planificación y ejecución de los procesos operativos del dojo FiBen Taekwondo, para crear el modelo operativo híbrido del dojo FiBen Taekwondo, integrando la metodología TAE Focus con la plataforma digital mediante procesos estandarizados que aseguren eficiencia, continuidad formativa y calidad en la experiencia del estudiante.

Objetivos específicos:

4. Definir los recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios, estableciendo su función y distribución operativa para garantizar un servicio eficiente tanto en el dojo como en la plataforma digital.
5. Diseñar el cronograma operativo que articule clases presenciales, microclases digitales y actividades formativas, determinando secuencias, tiempos y responsables para asegurar la aplicación coherente de la metodología TAE Focus.
6. Implementar mecanismos de control, seguimiento y mejora continua, utilizando indicadores operativos y de satisfacción del estudiante para evaluar el desempeño del modelo híbrido y optimizar la calidad del servicio.

2. Especificaciones del producto

Proyecto: Dojo FiBen Taekwondo, modelo operativo híbrido con metodología TAE Focus y acompañamiento digital.

Tipo de servicio:

Sistema educativo híbrido orientado a la formación integral de niños y adolescentes entre 6 y 17 años, mediante clases presenciales y soporte digital.

Características funcionales:

- Metodología: TAE Focus, centrada en el desarrollo físico, emocional y cognitivo.
- Formativo híbrido: combina sesiones presenciales en el dojo con actividades asincrónicas en plataforma digital.
- Componentes operativos: cronograma estructurado de clases, personal capacitado en pedagogía marcial, materiales deportivos adaptados y plataforma de seguimiento individualizado.

Requisitos técnicos:

- Espacio físico equipado (tatami, espejos, señalética, institucional).
- Acceso a internet y dispositivos móviles.
- Manual operativo con protocolos de clase, evaluación y comunicación.
- Sistema de monitoreo de progreso y satisfacción estudiantil.

3. Descripción del proceso productivo

El proceso de prestación del servicio en FiBen Taekwondo se centra en ofrecer una experiencia integral que combine el entrenamiento presencial con el acompañamiento digital, siguiendo la metodología TAE Focus (Técnica, Atención, Energía). Este proceso busca garantizar calidad, continuidad y satisfacción en cada etapa del servicio, desde la inscripción del estudiante hasta su proceso dentro del programa.

Etapas del proceso

1. Promoción y captación de estudiantes

Se realizan actividades de promoción en redes sociales, colegio y ferias comunitarias para atraer nuevos alumnos. Los interesados reciben información sobre horarios, precios, metodología y beneficios del dojo.

Responsables: área de marketing y administración.

2. Inscripción y registro en la plataforma

El padre o tutor completa el formulario de inscripción y realizar el pago matrícula. Posteriormente, se crea un perfil digital para el estudiante en la plataforma FiBen, donde se registran sus avances, asistencia y logros.

Responsables: administración y soporte digital

3. Asignación de grupo y evaluación diagnóstica

El estudiante es ubicado en un grupo según su edad y nivel inicial. Se realiza una evolución física y técnica básica para determinar su punto de partida y establecer metas personalizadas.

Responsables: instructor principal.

4. Entrenamiento presencial con metodología TAE Focus

Cada clase sigue una estructura de cuatro momentos pedagógicos:

- Técnica inicial (10 min): repaso de fundamentos básicos y calentamiento.
- Atención y aprendizaje (15 min): se introducen técnicas nuevas con microlearning y ejercicios cortos.
- Energía en acción (15 min): practica aplicada, juegos cooperativos y simulaciones.
- Cierre consciente (5min): ejercicios de respiración, reflexión y retroalimentación.
- Responsables: Instructores de taekwondo certificados.

5. Seguimiento y acompañamiento digital

A través de la plataforma, el estudiante puede repasar contenidos, realizar retos semanales, visualizar su progreso mediante insignias y niveles. Los padres también pueden monitorear la evolución de sus hijos.

Integración entre las clases presencial y la plataforma

La metodología TAE Focus trabaja de forma híbrida: en la clase presencial el estudiante aprende la técnica, practica con compañeros, recibe correcciones y vive la experiencia física del taekwondo; en la plataforma digital refuerza lo aprendido mediante videos cortos, micro-retos e insignias que consolidan su progreso desde casa.

Un ejemplo de cómo funcionaría la cronología de uso entre lo presencial y la plataforma digital, es el siguiente:

- Antes de la clase, el estudiante revisa un microvideo de 1–2 minutos en la plataforma.

- Durante la clase presencial, el instructor aplica los tres bloques T–A–E.
- Después de la clase, el estudiante completa un micro–reto y recibe retroalimentación automática.
- Los padres, pueden visualizar el avance, asistencia y logros.
- El instructor, semanalmente, revisa los indicadores para ajustar el entrenamiento.

Ambos espacios se complementan, lo que se enseña en el dojo se practica y se repasa en la plataforma, permitiendo que el aprendizaje continúe incluso si el estudiante falta a una clase.

Motivación al estudiante de entrar a la plataforma

La motivación se logra mediante **gamificación y reconocimiento real**:

- **Insignias y logros** que se muestran en clase.
- **Micro-retos divertidos** que tardan 1 minuto y hacen sentir avance.
- **Menciones y reconocimientos en el dojo** por participar en la plataforma.
- **Progreso visible** que el instructor y los padres observan.

El alumno entra porque cada acción digital **tiene un impacto directo en clase**, se siente motivado, reconocido y parte de un “juego” continuo de mejora.

Responsables: instructores y soporte técnico.

6. Evaluaciones periódicas y certificación

Cada tres meses se evalúa el progreso técnico, físico y socioemocional. Los estudiantes que cumplen los objetivos reciben certificados y se evalúa si están listos para subir de nivel.

Responsables: comité pedagógico y dirección técnica.

7. Retroalimentación y fidelización

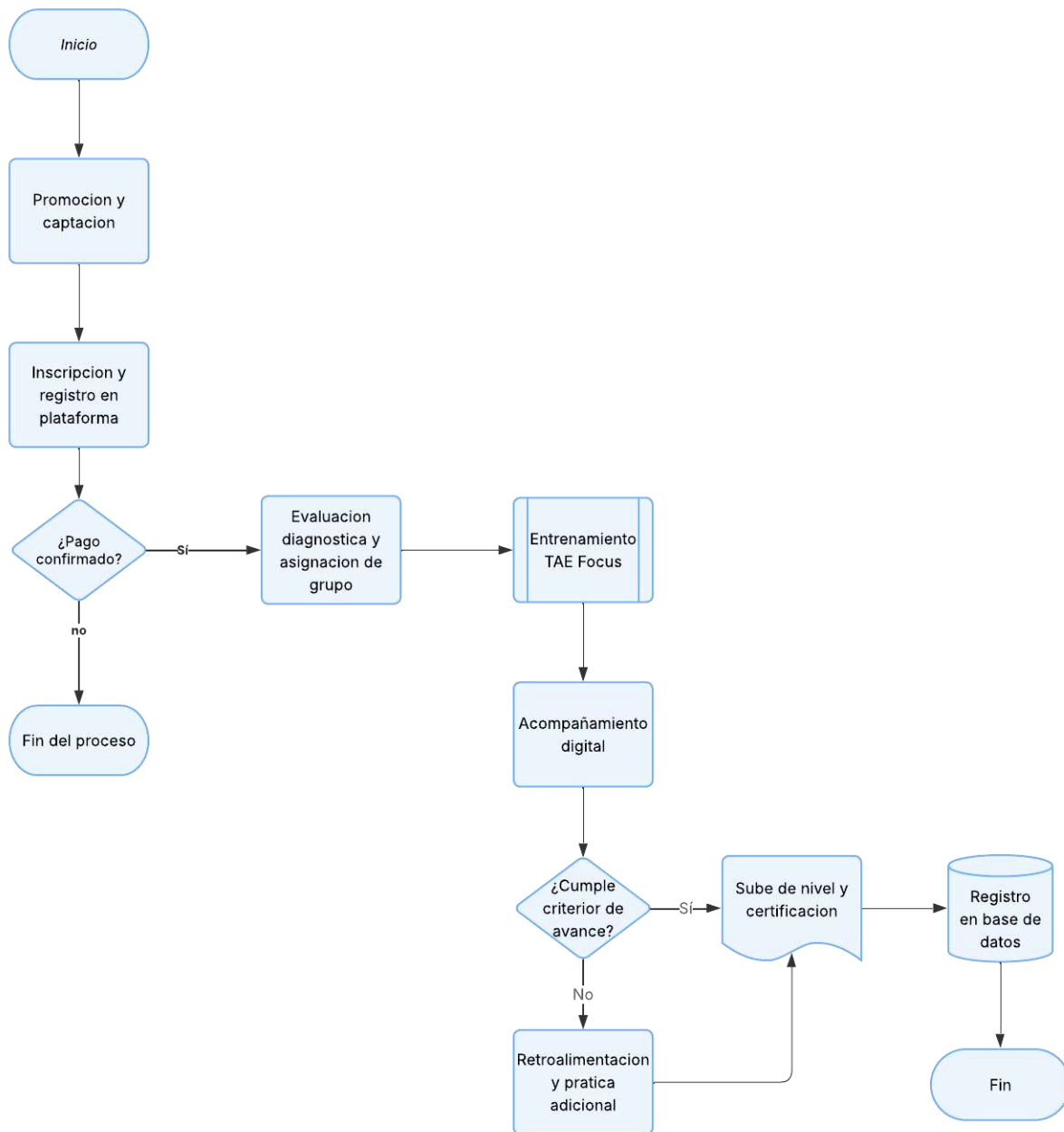
Se mantienen encuestas de satisfacción y programas de reconocimiento, reforzando la permanencia.

Responsables: área de administración.

4. Diagrama de flujo del proceso de servicio

Diagrama de flujo del proceso de servicio en FiBen Taekwondo

Ilustración 8: Diagrama de flujo de servicio



Fuente: Elaboración propia

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Diagrama analítico del proceso del servicio FiBen Taekwondo

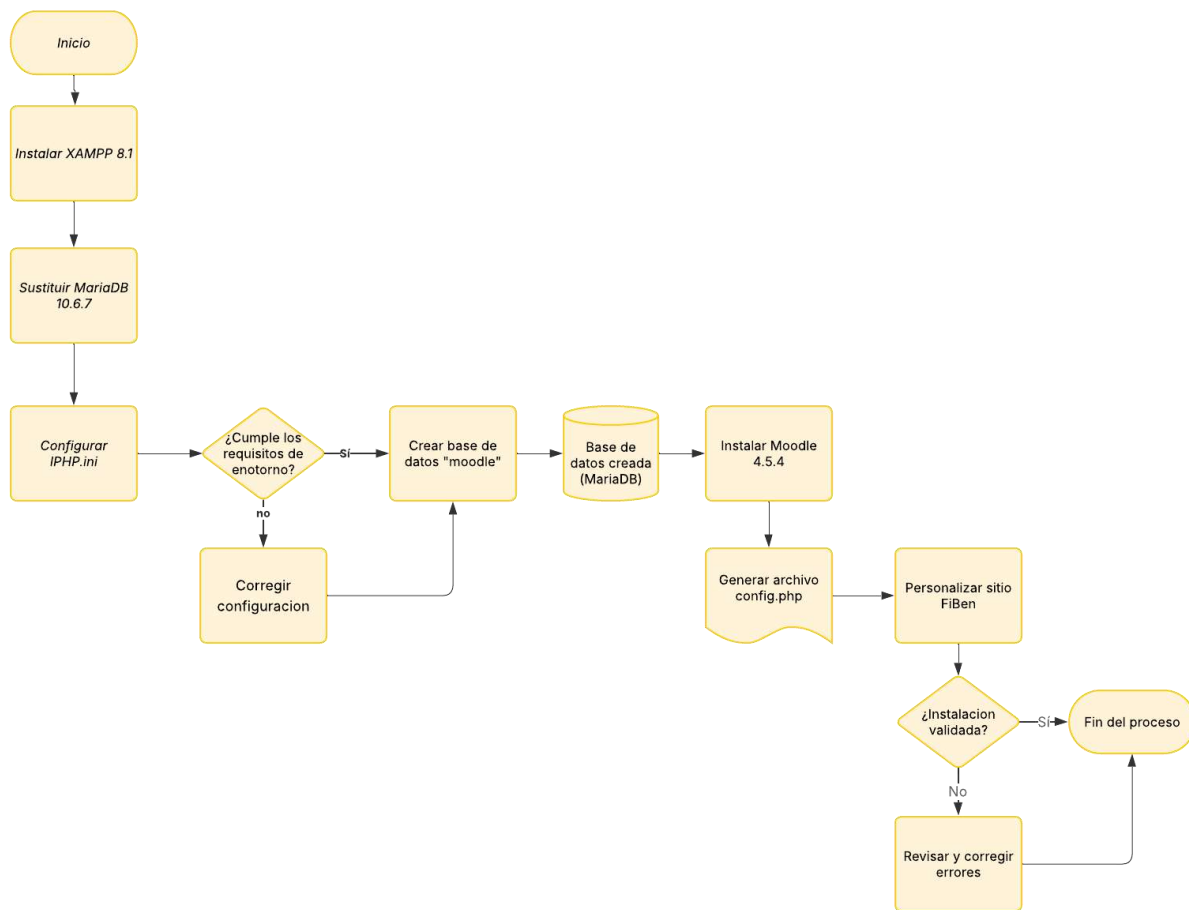
Tabla 16: Diagrama analítico del proceso FiBen Taekwondo

N.º	Operación / Etapa del servicio	 (Operación)	 (Inspección)	 (Transporte)	 (Demora)	 (Almacenamiento)	Observaciones
1	Promoción del dojo en redes y colegios						Difusión digital y comunitaria
2	Recepción de interesados y llenado de ficha						Padres entregan información
3	Revisión y validación del registro						Validación administrativa
4	Asignación de grupo y horario						Datos registrados en plataforma
5	Entrenamiento presencial TAE Focus						Sesiones estructuradas
6	Evaluación de progreso (técnico y socioemocional)						Se registran observaciones
7	Carga de resultados a la plataforma						Registro en base de datos digital
8	Certificación y entrega de diploma						Entrega de documento al estudiante

Fuente: Elaboración propia

Diagrama del flujo de proceso de creación de la plataforma FiBen

Tabla 17: Diagrama del flujo de proceso de creación de la plataforma FiBen



Fuente: Elaboración propia

Diagrama del flujo analítico de proceso de creación de la plataforma FiBen

Tabla 18: Diagrama del flujo analítico de proceso de creación de la plataforma

N.º	Etapas / Actividad del proceso	 (Operación)	 (Inspección)	 (Transporte)	 (Demora)	 (Almacenamiento)	 (Documento)	Observaciones / Justificación
1	Descarga e instalación de XAMPP 8.1							Es una operación técnica : instalación del entorno base que soportará Moodle.
2	Sustitución de MariaDB 10.6.7 en XAMPP							Se ejecuta una operación de reemplazo y configuración del motor de base de datos.
3	Configuración del archivo php.ini							Operación técnica de habilitar extensiones requeridas para el correcto funcionamiento del servidor.
4	Verificación de requisitos del entorno							Se realiza una inspección , validando compatibilidad de PHP, base de datos y extensiones.

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

N.º	Etapa / Actividad del proceso	 (Operación)	 (Inspección)	 (Transporte)	 (Demora)	 (Almacenamiento)	 (Documento)	Observaciones / Justificación
5	Creación de la base de datos moodle							Almacenamiento: creación de una base de datos donde se guardará toda la información del sitio.
6	Instalación de Moodle 4.5.4							Es una operación central , donde se ejecuta el instalador del sistema educativo.
7	Generación del archivo config.php							Se genera un documento digital , que contiene las configuraciones del sistema y conexión a la base de datos.
8	Personalización inicial del sitio (nombre, logo, lema)							Operación administrativa: ajuste de la identidad visual y parámetros del sitio FiBen.

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

N.º	Etapa / Actividad del proceso	 (Operación)	 (Inspección)	 (Transporte)	 (Demora)	 (Almacenamiento)	 (Documento)	Observaciones / Justificación
9	Validación final del entorno y acceso web							Inspección final: se comprueba el correcto funcionamiento de todos los componentes.

Fuente: Elaboración propia

5. Cronograma del proceso de producción (operaciones)

Tabla 19: Cronograma del proceso de producción

Etapas del proceso	Actividades principales	Duración estimada	Frecuencia	Responsables
1. Promoción y captación	Campañas en redes sociales, demostraciones en colegio, entrega de volantes.	2 semanas	Trimestral	Área de marketing
2. Inscripción y registro digital	Recepción de formularios, creación de usuario en plataforma, cobro de matrícula	1 semana	Trimestral	Administración y soporte digital
3. Evaluación inicial y asignación	Evaluación técnica y física, asignación a grupo según nivel	1 semana	Trimestral	Instructores
4. Clases presenciales (TAE Focus)	Ejecución de sesiones estructuradas (Técnica, Atención, Energía, Cierre consciente)	1 hora por sesión	3 veces por semana	Instructores principales
5. Acompañamiento digital	Carga de materiales, retos, insignias y seguimiento de avance en la plataforma.	Continuo	Semanal	Instructores y soporte técnico

Etapas del proceso	Actividades principales	Duración estimada	Frecuencia	Responsables
6. Evaluaciones y certificación	Pruebas físicas, técnicas y socioemocionales; entrega de certificados y ascensos en caso de estar listos.	1 semana	Trimestral	Instructores
7. Retroalimentación y fidelización	Encuestas de satisfacción, promociones y actividades con padres y alumnos.	1 semana	Trimestral	Área de administración

Fuente: Elaboración propia

6. Evaluación de equipos e instalaciones

La evaluación de los equipos e instalaciones del dojo FiBen Taekwondo permite determinar la infraestructura física y tecnológica necesaria para garantizar un funcionamiento eficiente, seguro y coherente con la metodología TAE Focus (Técnica, Atención y Energía).

El análisis abarca los recursos deportivos, tecnológicos y ambientales que facilitan la práctica del taekwondo y el acompañamiento digital de los estudiantes, considerando criterio de funcionalidad, durabilidad, sostenibilidad y coherencia con la identidad institucional.

6.1 Identificación de quipos

El modelo operativo del dojo completa tres grandes categorías de recursos:

a) Equipo deportivo

Estos elementos son indispensables para el entrenamiento físico y técnico dentro del tatami, garantizando seguridad, comodidad óptima de los alumnos.

Tabla 20: Equipo deportivo

Equipo	Cantidad estimada	Uso principal
Tatami modular antideslizante	54 piezas	Superficie de práctica que absorbe impactos y define el área de combate.
Espejos de entrenamiento (1.5 m x 2 m)	2	Corrección de postura y técnica.
Escudos de golpe (palchagui y manoplas)	2 pares	Práctica de precisión, fuerza y coordinación.
Equipo de protección completo	2 juegos	Prácticas seguras y simulaciones de combate.

Fuente: Elaboración propia

b) Recursos tecnológicos

La metodología TAE Focus integra el uso de herramientas digitales para reforzar la enseñanza presencial. Estos permiten registrar el progreso de ellos estudiantes y facilitar la conexión con los padres.

- **Laptop del instructor:** Gestión de clases, registro de asistencia y carga de materiales en la plataforma digital.
- **Router Wi-Fi:** Conectividad para la plataforma FiBen Digital.
- **Tablets o smartphone de apoyo:** Acceso rápido a contenidos interactivos o insignias digitales.
- **Infraestructura de la plataforma digital:** La plataforma digital de FiBen estará alojada en Hostinger, utilizando un plan de hosting económico con almacenamiento en la nube y soporte para bases de datos, lo que garantiza un funcionamiento estable, copias de seguridad automáticas y seguridad mediante certificados SSL. Los videos se cargarán en formato MP4 optimizado, con un peso entre 20 y 40 MB, asegurando una carga rápida incluso en conexiones móviles. Esta infraestructura permite que la plataforma sea segura, accesible y de bajo costo operativo, adecuada para el modelo híbrido del dojo.

6.2 Análisis de características y especificaciones técnicas

Cada equipo y recurso se selecciona de acuerdo con criterio técnicos específicos que garanticen su funcionalidad y durabilidad dentro del dojo.

Tabla 21: Características y especificaciones técnicas

Recurso	Especificaciones técnicas	Relevancia para TAE Focus
Tatami	Espesor de 1 cm, superficie antideslizante, material EVA de alta densidad, unión tipo “puzzle”	Asegura estabilidad y amortiguación en la fase “Energía”, evitando lesiones.
Espejos de entrenamiento	Marco de aluminio reforzado, superficie antiempañante	Facilita la fase de “Atención” mediante autoobservación y autocorrección.

Recurso		Especificaciones técnicas	Relevancia para TAE Focus
Manoplas y escudos	y	Material sintético resistente, relleno de espuma EVA, costuras dobles	Permite mejorar precisión y potencia de golpe con seguridad.
Laptop y proyector	y	Procesador i5 o superior, 8GB RAM, resolución mínima 1080p	Herramienta clave para la integración digital, reproducción de videos y control académico.
Router Wi-Fi		Banda dual 2.4/5GHz, cobertura de 50 m ²	Conecta todos los dispositivos a la plataforma FiBen Digital y WhatsApp Business.
Protectores y cascos	y	Acolchado con espuma EVA, cierres ajustables	Reduce riesgo de lesiones en ejercicios de combate.

Fuente: Elaboración propia

Además, de su función técnica, los equipos cumplen una finalidad pedagógica y emocional, ya que cada elemento busca equilibrar la disciplina física y el aprendizaje socioemocional, pilares del enfoque TAE Focus.

6.3 Criterios de selección

La elección de los equipos e instalación del dojo se basa en criterio prácticos que garantizan funcionalidad, seguridad y coherencia con la mitología TAE Focus.

- **Funcionalidad pedagógica:** los equipos deben favorecer el aprendizaje técnico y socioemocional, apoyando la metodología TAE Focus.
- **Seguridad y ergonomía:** todo el material debe ser resistente, cómodo y prevenir lesiones, especialmente en niños y adolescentes.
- **Costo beneficio:** se priorizan insumos con buena relación entre calidad, durabilidad y mantenimiento.

7. Capacidad instalada

7.1 Relación entre capacidad instalada y demanda

La capacidad instalada del dojo FiBen Taekwondo en el turno vespertino, está determinada por la cantidad máxima de estudiantes que pueden ser atendidos de manera simultánea sin comprometer la calidad del servicio ni la seguridad en las clases. El dojo opera con 5 grupos en diferentes horarios, cada con 15 estudiantes, lo que da una capacidad total operativa de 75 alumnos en turno vespertino, según la siguiente fórmula.

$$\textit{Capacidad instalada} = 5 \textit{ grupos} \times 15 \textit{ alumnos promedio} = 75 \textit{ alumnos}$$

Los 15 estudiantes por grupo se definieron pensando primero en la seguridad y el espacio real del dojo. Cada cuadro del tatami mide 1 metro cuadrado, y eso permite calcular cuántos alumnos pueden entrenar sin chocarse ni perder movilidad. Para que los niños puedan patear, moverse y practicar las técnicas con comodidad, lo ideal es que cada uno tenga al menos 1.5 a 2 metros cuadrados disponibles. Con el tamaño actual del tatami, trabajar con 15 alumnos asegura que todos tengan espacio suficiente para entrenar de forma segura y ordenada.

Este número no representa el máximo de estudiantes que pueden recibir clases presenciales bajo las condiciones actuales del local, manteniendo el acompañamiento personalizado y la metodología TAE Focus (Técnica, Atención y Energía).

Demanda proyectada

Al utilizar un muestro por conveniencia, la estimación de la demanda no se basa en porcentajes de la población, sino en la capacidad real de atención del dojo y el comportamiento esperado de las inscripciones. De esta manera, la demanda proyectada corresponde al número máximo de alumnos que el dojo puede recibir en su fase inicial, considerando sus recursos humanos, espacio específico y horarios disponibles.

Por lo tanto, la demanda proyectada se fija en 75 alumnos, que representan la capacidad instalada del turno vespertino, y constituyen el límite operativo del servicio durante el primer año.

Conclusión de capacidad instalada

Su capacidad actual de 75 alumnos en turno vespertino, le permite iniciar operaciones sostenibles y cubrir la demanda inmediata del sector, mientras la alta aceptación del modelo TAE Focus garantiza la posibilidad de expansión futura.

El equilibrio entre la capacidad física y la demanda proyectada asegura una operación eficiente, rentable y escalable, consolidando al dojo como una alternativa viable y diferenciada en el barrio Santa Rosa.

7.2 Estrategias de optimización

La capacidad instalada de 75 alumnos, divididos en 5 grupos de 15 estudiantes por horario, permite a FiBen Taekwondo iniciar operaciones con un modelo controlado eficiente y adaptable. No obstante, para mantener la calidad pedagógica, maximizar el aprovechamiento de recursos y asegurar la sostenibilidad del dojo, se implementarán estrategias de optimización operativa y académica que garanticen un equilibrio entre la demanda creciente y los recursos disponibles.

A. Optimización del uso de horarios

Se establecerá una programación escalonada en cuatro turnos consecutivos (2:20 p.m – 3:20 p.m, 3:30 p.m – 4:30 p.m, 4:40 p.m – 5:40 p.m, 5:50 p.m – 6:50 p.m, 7:00 p.m – 8:00 p.m), lo que permite un flujo constante de estudiantes sin saturar las instalaciones. A medida que vaya creciendo la demanda abriremos turno matutinos, será de 7:00 am - 8:00 am, 8:10 am - 9:10 am, 9:20 am - 10: 20 am, 10:30 - 11:30 am. Cada grupo mantendrá una rotación de alumnos equilibrada por edad y nivel, lo que garantiza el aprovechamiento pleno del tatami y reduce tiempo ociosos entre sesiones.

Además, se incorporarán breves pausas de limpieza y ventilación entre clases para asegurar la higiene del espacio y el confort de los alumnos.

B. Integración del componente digital

El uso de la plataforma educativa FiBen es clave para ampliar la capacidad de atención sin incrementar el número de alumnos presenciales.

A través de esta herramienta los estudiantes podrán acceder a:

- Videos explicativos y retos semanales.

- Seguimiento individual de progreso.
- Retroalimentación directa con los instructores.

Esto permite que hasta un 20% del aprendizaje se refuerce en línea, liberando espacio físico en el dojo y aumentando la eficiencia formativa sin afectar la calidad.

C. Capacitación y versatilidad del personal

El instructor recibirá capacitación continua en:

- Metodología TAE Focus (Técnica, Atención y Energía).
- Atención socioemocional y manejo de grupos diversos

Esto reducirá la necesidad de contratar personal adicional para la plataforma o soporte pedagógico, mejorando la productividad del equipo.

D. Gestión de capacidad y aseguramiento de la calidad.

El dojo operará con un sistema de matrícula por turno vespertino de 75 alumnos activos, lo que evita el sobrecupo y asegura la atención individualizada. Cuando aumente la demanda se abrirán turno matutinos, teniendo una capacidad instalada total de 135 alumnos.

Se implementará un registro digital de asistencia y avance en la plataforma para monitorear la evolución de cada estudiante, prevenir la deserción y ajustar las cargas de trabajo.

De igual manera, los materiales (colchonetas, petos, protectores) se rotarán por grupo, optimizando su uso y extendiendo su vida útil.

E. Gestión del espacio físico y energía

Se reorganizará el espacio interior del dojo para maximizar el área de práctica, colocando los equipos de apoyo (tatami, espejos, sillas) en zonas laterales.

Se utilizará iluminación LED y ventilación natural para reducir el consumo eléctrico y mejorar el ambiente de entrenamiento.

F. Plan de crecimiento modular

Una vez alcanzado el 80% de ocupación, se evaluará:

- La apertura de turnos matutinos.

- La posibilidad de expandir la oferta virtual, incorporando microclases o retos para nuevos estudiantes externos.

Este planteamiento de crecimiento permitirá ampliar gradualmente la cobertura del dojo sin requerir inversiones grandes e inmediatas, garantizando estabilidad financiera y sostenibilidad a largo plazo.

Conclusión de las estrategias de optimización

Las estrategias plateadas buscan aprovechar al máximo la capacidad instalada de FiBen Taekwondo, manteniendo un balance entre calidad, eficiencia y rentabilidad.

El enfoque crítico y preventivo de la gestión operativa asegura que cada recurso humano, físico y digital, se utilice de forma racional, sin caer en sobrecarga ni subutilización.

Gracias a la metodología TAE Focus y a la integración tecnológica, el dojo podrá mantener una eficiencia superior al 85% en el uso de su infraestructura y personal, consolidándose como un modelo sostenible, escalable y centrado en la información integral de sus estudiantes.

8. Ubicación de la empresa

8.1 Factores a considerar

La ubicación del dojo FiBen Taekwondo se definió como un elemento estratégico clave por su impacto en la accesibilidad, los costos operativos y la visibilidad comercial. El proceso de selección consideró criterios objetivos y subjetivos, y tras analizar las condiciones urbanas de Managua se identificaron cuatro zonas potenciales para su instalación:

Tabla 22: Alternativas de ubicación del dojo

Alternativa	Descripción resumida
7. Santa Rosa	Barrio popular con alta densidad de niños y jóvenes, fuerte sentido comunitario y buena accesibilidad.
2. Villa Venezuela	Zona con población similar, pero menor cohesión comunitaria y competencia directa en academias deportivas.

Alternativa	Descripción resumida
3. Rubenia	Sector comercial con alto tránsito, pero costos elevados de renta y menor seguridad para niños.
4. Altamira	Zona céntrica, de alto prestigio y buena infraestructura, pero con precios de alquiler elevados y menor afinidad con el mercado meta.

Fuente: Elaboración propia

8.2 Microlocalización

Para determinar la ubicación óptima, se aplicaron dos métodos complementarios:

1. Método de Puntuación Ponderada.
2. Método Brown y Gibson.

Método 1: Puntuación Ponderada

Este método asigna un peso relativo a cada factor según su importancia y luego se califican las alternativas en una escala de 1 a 10.

El resultado final se obtiene multiplicando la calificación por el peso de cada factor y sumando los valores ponderados.

Tabla 23: Puntuación ponderada

Factores evaluados	Peso	1. Santa Rosa	2. Villa Venezuela	3. Rubenia	4. Altamira
Costo de alquiler	0.30	9	7	6	4
Accesibilidad y transporte	0.25	9	8	7	8
Servicios básicos (agua, energía, internet)	0.15	8	9	9	10
Seguridad y entorno familiar	0.15	9	8	6	7
Cercanía al mercado meta (niños 6–17 años)	0.15	10	8	5	4

Total ponderado	1.00				
------------------------	-------------	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Cálculo de puntuaciones:

1. Santa Rosa: $(9 \times 0.30) + (9 \times 0.25) + (8 \times 0.15) + (9 \times 0.15) + (10 \times 0.15) = 9.0$

2. Villa Venezuela: $(7 \times 0.30) + (8 \times 0.25) + (9 \times 0.15) + (8 \times 0.15) + (8 \times 0.15) = 7.85$

3. Rubenia: $(6 \times 0.30) + (7 \times 0.25) + (9 \times 0.15) + (6 \times 0.15) + (5 \times 0.15) = 6.35$

4. Altamira: $(4 \times 0.30) + (8 \times 0.25) + (10 \times 0.15) + (7 \times 0.15) + (4 \times 0.15) = 6.35$

El análisis demuestra que Santa Rosa, es la ubicación más favorable, destacando por su bajo costo, accesibilidad y proximidad al público meta.

Además, es el único sector con una concentración significativa de familias con hijos en edad escolar, lo que reduce costos de captación y aumenta la probabilidad de retención.

Método 2: Brown y Gibson

este método combina factores objetivos (OF) y subjetivos (SF) con un peso asignado al criterio subjetivo (LF).

Se evalúan los mismos cuatro lugares con base en información contextual.

1. Evaluación de factores objetivos (OF)

Tabla 24: Evolución de factores objetivos

Factor objetivo	Peso	1.Santa Rosa	2.Villa Venezuela	3.Rubenia	4.Altamira
Costo de alquiler	0.40	9	7	6	4
Transporte y acceso	0.35	9	8	7	8
Servicios básicos	0.25	8	9	9	10

Fuente: Elaboración propia

$$OF_j = (0.40 \times X1) + (0.35 \times X2) + (0.25 \times X3)$$

1: $(9 \times 0.40) + (9 \times 0.35) + (8 \times 0.25) = 8.75$

2: $(7 \times 0.40) + (8 \times 0.35) + (9 \times 0.25) = 7.85$

$$3: (6 \times 0.40) + (7 \times 0.35) + (9 \times 0.25) = \mathbf{6.95}$$

$$4: (4 \times 0.40) + (8 \times 0.35) + (10 \times 0.25) = \mathbf{7.00}$$

Normalización OF

$$OF \text{ normalizado} = \frac{OF_j}{\sum OF_j}$$

$$\sum OF_j = 8.75 + 7.85 + 6.95 + 7.00 = 30.55$$

Tabla 25: Resultado OF normalizado

Alternativa	OF normalizado
1. Santa Rosa	0.286
2. Villa Venezuela	0.257
3. Rubenia	0.228
4. Altamira	0.229

Fuente: Elaboración propia

2. Evaluación de factores subjetivos (SF)

Tabla 26: Evaluación de factores subjetivos

Factor subjetivo	Peso	1.Santa Rosa	2.Villa Venezuela	3. Rubenia	4. Altamira
Imagen y entorno social	0.45	9	7	6	8
Seguridad y reputación	0.35	9	8	6	7
Potencial de crecimiento	0.20	9	8	7	6

Fuente: Elaboración propia

$$SF_j = (0.45 \times X1) + (0.35 \times X2) + (0.20 \times X3)$$

$$1: (9 \times 0.45) + (9 \times 0.35) + (9 \times 0.20) = \mathbf{9.0}$$

$$2: (7 \times 0.45) + (8 \times 0.35) + (8 \times 0.20) = 7.55$$

$$3: (6 \times 0.45) + (6 \times 0.35) + (7 \times 0.20) = 6.25$$

$$4: (8 \times 0.45) + (7 \times 0.35) + (6 \times 0.20) = 7.25$$

Normalización SF:

$$\sum SFj = 9.0 + 7.55 + 6.25 + 7.25 = 30.05$$

Tabla 27: Resultado SF normalizado

Alternativa	SF normalizado
1. Santa Rosa	0.300
2. Villa Venezuela	0.251
3. Rubenia	0.208
4. Altamira	0.241

Fuente: Elaboración propia

3. Cálculo del índice total de localización (Lj)

$$Lj = (LF \times SFj) + [(1 - LF) \times OFj]$$

Donde LF = 0.6 (priorizando los factores subjetivos, ya que el entorno social y educativo son determinantes en el éxito del dojo).

Tabla 28: Cálculo de índice total de localización

Alternativa	SFj	OFj	Lj = 0.6(SFj) + 0.4(OFj)
1. Santa Rosa	0.300	0.286	0.294
2. Villa Venezuela	0.251	0.257	0.254
3. Rubenia	0.208	0.228	0.217
4. Altamira	0.241	0.229	0.236

Fuente: Elaboración propia

El valor más alto del índice total corresponde a Santa Rosa (Lj = 0.294), lo que confirma que es la alternativa óptima desde el punto de vista técnico, económico y social.

Conclusión de la microlocalización

Los métodos de puntuación ponderada y Brown y Gibson coinciden en que Santa Rosa es la ubicación óptima para el dojo FiBen Taekwondo, al obtener los mejores resultados en accesibilidad, cercanía al mercado meta y coherencia social. El barrio destaca por su entorno comunitario seguro, una alta concentración de 3,884 niños y jóvenes, costos accesibles de alquiler y servicios, buena conexión de transporte y afinidad cultural con los valores del dojo. Así, la elección de Santa Rosa responde tanto a criterios técnicos como al propósito social del proyecto, orientado a la formación integral de la niñez y juventud en un entorno inclusivo.

9. Análisis de precedencias

9.1 CPM

Este método permite ordenar y priorizar las actividades del proceso operativo, asignando recursos de forma eficiente y definiendo tiempos óptimos de inicio y fin. Su objetivo es optimizar la secuencia de la clase bajo la metodología TAE Focus, organizando las actividades en un orden lógico según sus dependencias y duración estimada.

Tabla 29: Diagrama de procedencia

Código	Actividad	Descripción operativa	Predecesora	Duración
A	Ingreso al dojo y registro del estudiante	El alumno llega e ingresa al área de recepción del dojo.	–	3 min
B	Desplazamiento a vestidor	El alumno se dirige al vestidor.	A	1 min
C	Cambio de ropa (poner dobok)	El alumno se cambia rápidamente al uniforme.	B	3 min
D	Traslado al tatami	El alumno sale del vestidor y se dirige al área de práctica.	C	1 min
E	Formación inicial y saludo	Organización del grupo, saludo marcial y mini-calentamiento.	E	5 min
F	Técnica inicial (T)	Presentación de la técnica del día (patada, bloqueo o postura).	F	10 min
G	Atención y microlearning (A)	Microlearning presencial + práctica guiada (3–5 min por segmento).	G	15 min
H	Energía en acción (E)	Juegos marciales, simulaciones, trabajo por parejas.	H	15 min
I	Cierre consciente	Respiración, reflexión, control emocional, retroalimentación breve.	I	5 min
J	Despedida y salida ordenada	Salida estructurada del tatami hacia recepción.	J	5 min
----- -----	-----	-----	-----	----- -

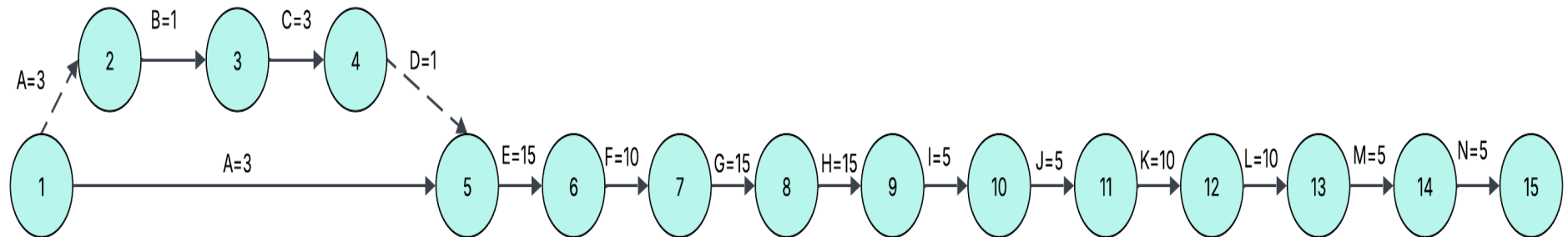
Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Código	Actividad	Descripción operativa	Predecesora	Duración
K	Carga inicial a la plataforma	Instructor sube microclase, reto del día y mensaje motivacional.	K	10 min
L	Reto digital del estudiante	En casa: estudiante graba video corto y envía evidencia.	L	10 min
M	Autoevaluación emocional	Alumno realiza autoevaluación y recibe insignia automática.	M	5 min
N	Revisión del instructor	Instructor revisa progreso digital y deja retroalimentación.	N	5 min

Fuente: Elaboración propia.

Duración total del ciclo completo (presencial y digital): 53 min clase y 35 min plataforma=
93 minutos de ciclo operativo real por estudiante

Tabla 30: Ruta crítica



Fuente: Elaboración propia.

El método del Camino Crítico (CPM) permitió ordenar y priorizar las actividades del proceso operativo del dojo FiBen Taekwondo, integrando el entrenamiento presencial con el acompañamiento digital de la plataforma. La secuencia fue establecida según dependencias lógicas y tiempos reales de ejecución, abarcando tanto la clase en tatami como el ciclo digital posterior.

La duración total del ciclo operativo total por estudiante es de **93 minutos**:

58 minutos de clase presencial (bloques TAE Focus)

35 minutos de acompañamiento digital (microclase, reto, autoevaluación y revisión del instructor)

El camino crítico obtenido es:

A – E – F – G – H – I – J – K – L – M – N

Este tiempo total puede expresarse para fines de gestión de operaciones así:

Conversión del ciclo operativo de la ruta crítica

- **En minutos:** 88 minutos (58 presenciales y 30 acompañamiento digital).
- **En horas reloj:** 1.46 horas por estudiante
- **En ciclos diarios:** Permite planificar hasta 5 grupos continuos por tarde, manteniendo 10 minutos de transición entre clases.

Esta duración estandarizada facilita la asignación del instructor, el uso eficiente del tatami, el control de los tiempos de clase y la integración con los recursos digitales.

9.2 Identificación de actividades críticas

A partir del diagrama de red y la tabla anterior, se calcularon los tiempos de inicio temprano, final temprano, inicio tardío, final tardío y holgura para cada actividad.

Tabla 31: Actividades críticas

Actividad	Duración	Inicio temprano (ES)	Fin temprano (EF)	Inicio tardío (LS)	Fin tardío (LF)	Holgura
A. Ingreso al dojo y registro del estudiante	3 min	0	3	0	3	0
E. Formación inicial y saludo	5 min	8	13	8	13	0
F. Técnica inicial (Bloque T)	10 min	13	23	13	23	0
G. Atención y microlearning presencial (Bloque A)	15 min	23	38	23	38	0
H. Energía aplicada práctica (Bloque E)	15 min	38	53	38	53	0
I. Cierre consciente	5 min	53	58	53	58	0
J. Salida ordenada del estudiante	5 min	58	63	58	63	0

Actividad	Duración	Inicio temprano (ES)	Fin temprano (EF)	Inicio tardío (LS)	Fin tardío (LF)	Holgura
K. Carga de contenido digital por el instructor	10 min	63	73	63	73	0
L. Estudiante realiza reto digital del día	10 min	73	83	73	83	0
M. Autoevaluación emocional del estudiante	5 min	83	93	83	93	0
N. Instructor revisa reporte digital	5 min	93	98	93	98	0

Fuente: Elaboración propia.

Estas determinan el tiempo total obligatorio del entrenamiento presencial: 58 minutos efectivos, y con 30 minutos de acompañamiento digital.

El ciclo completo (incluyendo plataforma) suma 88 minutos, que constituye el tiempo operativo total por estudiante, asegurando continuidad de aprendizaje, motivación y registro digital.

10. Cursograma

10.1 Analítico

Ilustración 9: Cursograma analítico del proceso

CURSOGRAMA ANALÍTICO DEL PROCESO									
Hoja N°1 De: Proceso de clase FiBen Taekwondo Diagrama N°: 1									
Operar. Mater. Maqui.									
Proceso: Clase TAE Focus (presencial) + uso de plataforma digital					RESUMEN				
Fecha: noviembre 2025 El estudio inicia: Inicio del ciclo operativo diario del dojo Método: Clase TAE Focus + acompañamiento digital Producto: Sesión completa de entrenamiento físico, refuerzo digital Nombre del operario: Instructor de Taekwondo Elaborado por: Adriana Ríos Argüello / Angery Ardón García Tamaño del Lote: 1 estudiante por ciclo					SÍMBOLO	ACTIVIDAD	Act.	Pro.	Econ.
						Operación	10	0	0%
						Transporte	0	0	0%
						Inspección	1	0	0%
						Espera	0	0	0%
						Almacenaje	0	0	0%
					Total de Actividades realizadas		11		0%
					Distancia total en metros		19		0%
					Tiempo min/hombre		90		0%
NUMERO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	Cantidad	Distancia metros	Tiempo Minutos	SÍMBOLOS PROCESOS				
1	Ingreso al dojo y registro del estudiante	1	4	3.0	●				
2	Desplazamiento hacia vestidor	1	6	1.0		●			
3	Cambio de ropa	1	0	3.0					●
4	Traslado del vestidor al tatami	1	2	1.0		●			
5	Formación inicial y saludo	1	0	5.0	●				
6	Bloque T - Técnica inicial	1	0	10.0	●				
7	Bloque A - Atención y microlearning presencial	1	0	15.0	●				
8	Bloque E - Energía aplicada (práctica)	1	0	15.0	●				
9	Cierre consciente (respiración y reflexión)	1	0	5.0	●				
10	Salida ordenada del estudiante	1	7	5.0	●				
11	Carga del contenido digital por el instructor	1	0	10.0	●				
12	Estudiante realiza reto digital del día	1	0	10.0	●				
13	Autoevaluación emocional del estudiante	1	0	5.0			●		
14	Instructor revisa reporte digital	1	0	5.0	●				
Tiempo Minutos: 93.0		m	19.0	93.0	m				

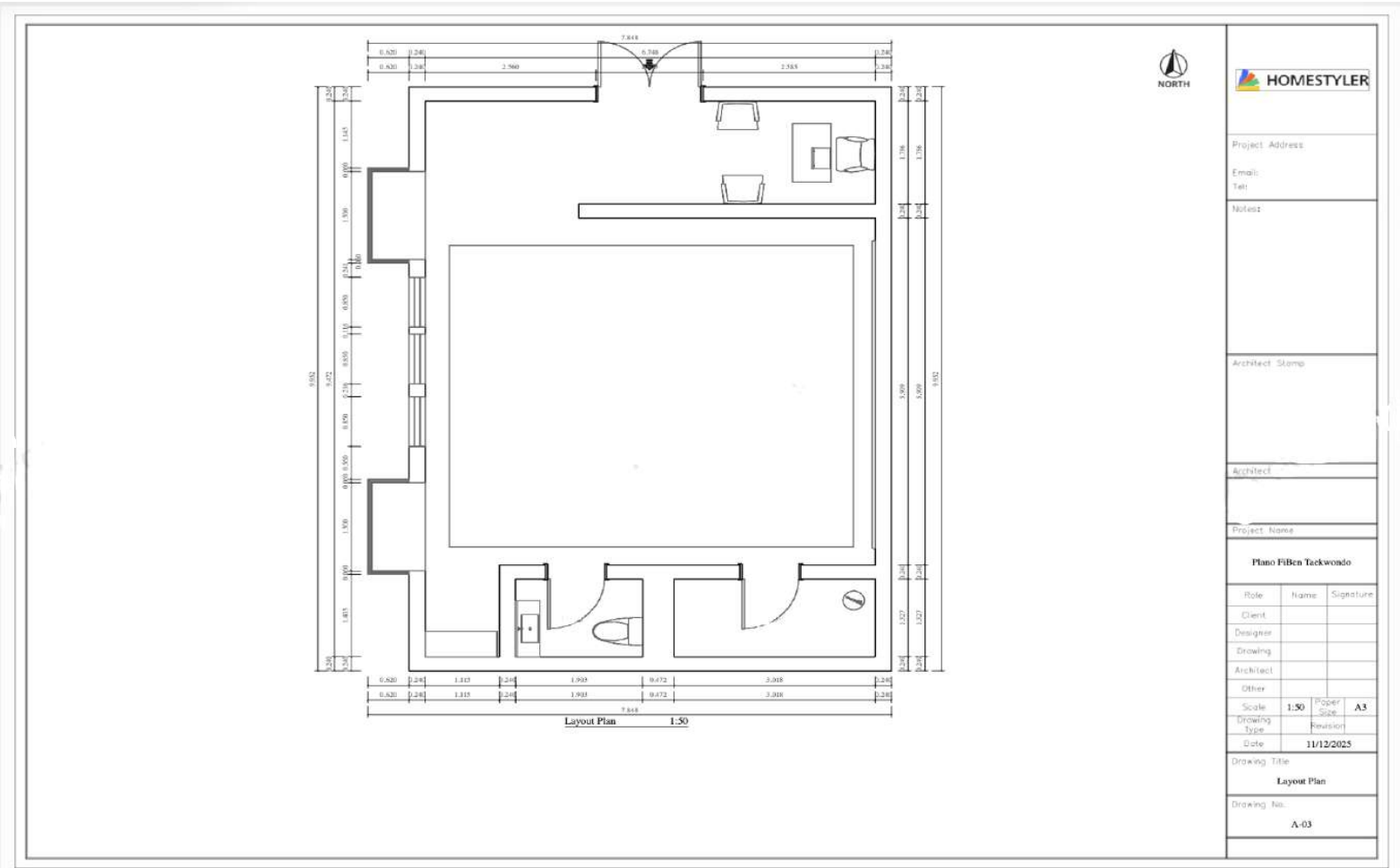
Observaciones: El tiempo real de la clase y el acompañamiento digital es de 90 minutos, los 3 minutos extras, son considerando el cado que el estudiante llegue a cambiarse al dojo.

Fuente: Elaboración propia.

11. Plano de locación

11.1 Elaboración del diagrama

Ilustración 10: Plano FiBen Taekwondo

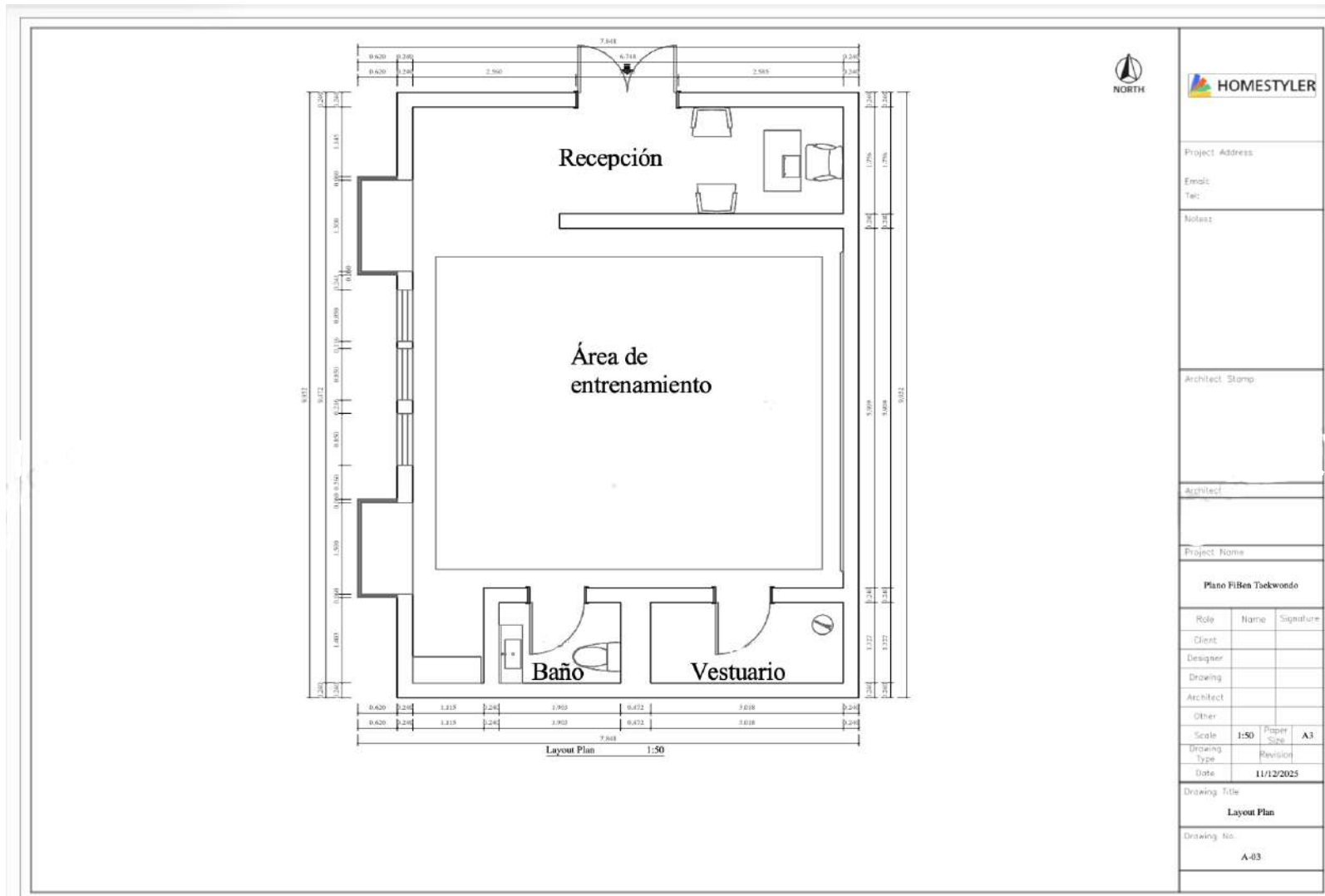


Fuente: Elaboración propia.

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

11.2 Diseño de la distribución de áreas de trabajo

Ilustración 11: Distribución de áreas de trabajo



Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Ilustración 13: Planos en 3D



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 14: Plano en 3D



Fuente: Elaboración propia.

El dojo FiBen Taekwondo ocupa un espacio rectangular de 7.23 m de ancho por 9.47 m de largo, distribuido de manera funcional. Al ingresar, se encuentra el área de recepción ubicada en el costado derecho, con un espacio de 1.76 m × 4.44 m destinado a atención administrativa.

La zona central corresponde al área de entrenamiento, con una superficie total de 54.02 m², delimitada en un rectángulo de aproximadamente 5.91 m × 9.47 m, totalmente cubierto con tatami.

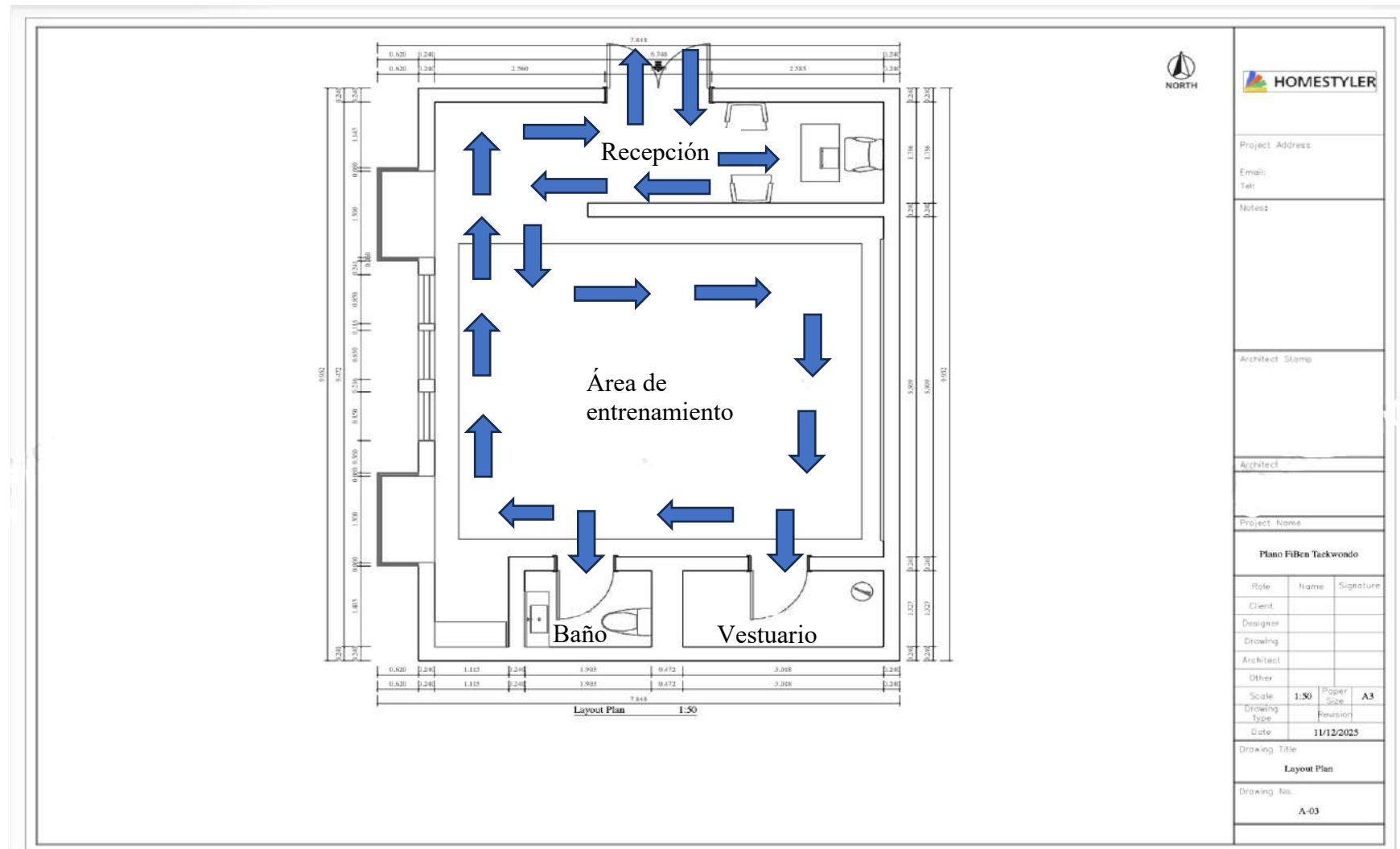
En la parte inferior del local se ubican los servicios: un sanitario de 2.53 m² (1.90 m × 1.32 m) y un vestuario de 4.00 m² (3.02 m × 1.32 m), ambos con acceso directo desde el pasillo inferior.

La distribución mantiene pasillos laterales entre 1.10 m y 1.50 m, permitiendo una circulación fluida y segura alrededor del área de práctica.

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

11.3. Diagrama de recorrido

Ilustración 15: Diagrama de recorrido



Fuente: Elaboración propia.

11.4 Definición de número de estaciones de trabajo

1. Estación de recepción y administración

Ubicada frente a la entrada principal (zona con escritorio y dos sillas).

Sus funciones:

- Registro de asistencia de alumnos.
- Control de pagos y membresías.
- Atención a padres o nuevos visitantes.

2. Estación d entrenamiento principal

Ubicada en la zona central amplia del plano, rotulada como “Área de entrenamiento”.

Sus funciones:

- Impartir clases prácticas (bloques TAE Focus: Técnica, Atención, Energía).
- Supervisar desempeño de alumnos y evaluar progreso.
- Utilización de tatami, espejos y equipamiento de práctica.

3. Estación de vestidor / sanitario

Ubicada en la parte inferior derecha del plano (vestidor y baño)

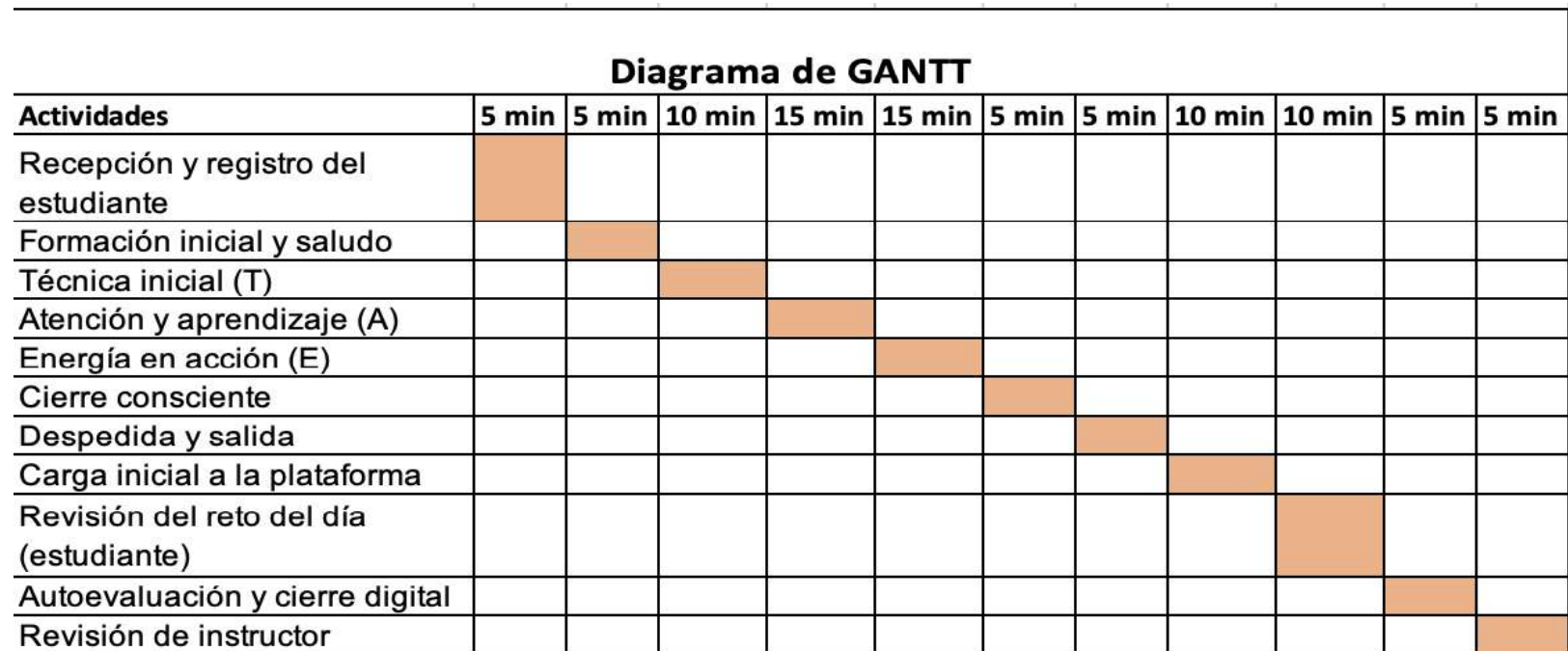
Sus funciones:

- Cambio de ropa antes y después del entrenamiento.
- Higiene personal y almacenamiento temporal de pertenencias

12. Planificación con Gantt

12.1 Creación del diagrama

Ilustración 16: Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia.

- El proceso inicia con la campaña de promoción (A) para captar nuevos alumnos.
- Luego sigue la inscripción (B) y la evaluación inicial (C), que permite agrupar a los estudiantes.
- La fase principal (D y E) combina entrenamiento presencial y acompañamiento digital, desarrollándose en paralelo.
- Al finalizar, se realiza la evaluación y certificación (F), seguida de la retroalimentación (G), que cierra el ciclo con fidelización y mejora continua.

13. Organización y control

13.1 Asignación de tiempos y recursos a las fases del proyecto

La asignación de tiempos y recursos se realizó tomando como referencia el análisis de precedencias en el método del Camino Crítico (CPM), que determinó una duración total operativa de 132 días para el ciclo completo de actividades del dojo FiBen Taekwondo. Esta planificación permite optimizar la ejecución del proyecto, asegurando que las etapas críticas se desarrollen sin interrupciones y con el personal, materiales y herramientas adecuadas.

A) Recursos humanos

- Instructor: responsable del entrenamiento presencial y evaluaciones
- Administrador/recepcionista: gestiona pagos, inscripciones, asistencia, comunicación con los padres y manejo de campañas de marketing.
- Soporte técnico/ plataforma digital: encargado del mantenimiento de la plataforma.

B) Recursos materiales

- Equipamiento deportivo: tatami, petos, manoplas, espejos.
- Herramientas administrativas: computadora, sistema de registro.
- Recursos digitales: plataforma educativa, videos, insignias y retos.

C) Recursos financieros

- Remodelación del local.
- Promoción y captación de clientes.
- Equipamiento del dojo.
- Honorarios del personal.
- Pagos de servicio básico.
- Mantenimiento de la plataforma digital.

Ilustración 17: Asignación de tiempos y recursos a las fases del proyecto

Actividad	Duración	Recursos asignados	Observaciones operativas alineadas a la ruta crítica
A. Recepción y registro	5 min	Administrador	Marcación de asistencia, revisión rápida. Punto inicial del ciclo crítico.
B. Formación inicial y saludo	5 min	Instructor	Orden del grupo, saludo marcial, uniforme correcto. Transición sin holgura.
C. Técnica inicial (T)	10 min	Instructor	Explicación de la técnica del día. Inicio del bloque técnico.
D. Atención y aprendizaje (A)	15 min	Instructor	Microlearning presencial (explicación fragmentada, más práctica guiada). Actividad crítica.
E. Energía en acción (E)	15 min	Instructor	Juegos marciales, trabajo por parejas, simulaciones. Actividad paralela crítica al igual que D.
F. Cierre consciente	5 min	Instructor	Respiración, retroalimentación socioemocional, reflexión del logro del día.
G. Despedida y salida ordenada	5 min	Administrador / Instructor	Salida del tatami, orden y transición hacia el área de recepción.
H. Carga inicial a la plataforma	10 min	Instructor	Subida de microclase, reto y mensaje del día. Inicia la fase digital (post clase).
I. Revisión del reto del día (estudiante)	10 min	Estudiante (en casa)	Completo reto guiado en la plataforma. Mantiene continuidad pedagógica.
J. Autoevaluación digital	5 min	Estudiante	Autoevaluación emocional + insignia automática. Refuerzo motivacional.
K. Revisión del instructor	5 min	Instructor	Verifica progreso digital y registra avance del alumno. Cierra el ciclo híbrido.

Fuente: Elaboración propia.

La distribución simultánea de recursos en las actividades D (Atención y aprendizaje) y E (Energía en acción) es esencial, ya que ambas forman la base técnica y dinámica del entrenamiento TAE Focus y representan la parte más intensa de la ruta crítica presencial. Asimismo, se garantiza que todas las fases críticas, A (Recepción), B (Formación), C (Técnica inicial), D/E (bloque técnico-práctico), F (Cierre consciente) y G (Despedida), cuenten con el personal y los materiales necesarios para su ejecución continua, evitando retrasos y manteniendo la holgura en cero, tal como establece la ruta crítica del proceso operativo. Las actividades digitales posteriores (H, I, J y K) complementan el ciclo híbrido sin afectar el flujo crítico presencial.

13.2 Control del progreso y ejecución del cronograma

Para asegurar que el ciclo operativo de 90 minutos por estudiante se ejecute de manera ordenada y sin retrasos, se implementará un sistema de control basado en seguimiento semanal, verificación por hitos y acciones correctivas oportunas. Este sistema permite mantener sincronizadas tanto las actividades presenciales que conforman la ruta crítica (A–G) como las actividades digitales complementarias (H–K).

Monitoreo semanal

Asistencia y puntualidad en las actividades críticas:

- **A (5 min):** Recepción y registro
- **B (5 min):** Formación inicial
- **C (10 min):** Técnica inicial
- **D (15 min):** Atención y aprendizaje
- **E (15 min):** Energía en acción
- **F (5 min):** Cierre consciente
- **G (5 min):** Salida ordenada

Cumplimiento del acompañamiento digital:

- **H:** Carga del instructor (10 min)
- **I:** Reto del día del estudiante (10 min)
- **J:** Autoevaluación emocional (5 min)
- **K:** Revisión del instructor (5 min)

Verificación del uso de la plataforma digital durante las actividades H–K.

Seguimiento de microclases TAE Focus y progresos emocionales/técnicos.

Identificación de grupos que necesiten apoyo adicional.

Cada semana se actualiza:

- Porcentaje de avance por actividad
- Cumplimiento del ciclo A–K
- Observaciones del instructor

Herramientas de control

- Registro de asistencia y actividades en Excel.
- Reportes quincenales del instructor.
- Panel de avance en la plataforma digital.
- Supervisión directa en piso de entrenamiento.

Acciones correctivas

Si se detectan retrasos o incumplimiento en alguna actividad crítica:

- Extensión de horarios en actividades específicas.
- Refuerzo digital y presencial intensivo para estudiantes con bajo progreso.
- Ajustes en la distribución de recursos para evitar cuellos de botella.

14. Tablas de requerimientos

14.1 Identificación de equipos de producción, utensilios y materiales (materia prima)

A. Recursos Humanos (mensuales)

Tabla 32: Equipo de recursos humanos

Cargo	Cantidad	Descripción	Costo mensual (USD)	Costo mensual (C\$)
Instructor de Taekwondo	1	Responsable de clases, evaluaciones y acompañamiento	400	14,649.72
Administrador/Recepción	1	Control de pagos, asistencia, comunicación con padres	300	10,987.29
Técnico de soporte (disponibilidad bajo demanda)	1	Mantenimiento, soporte a fallas, actualización del sistema.	300	10,987.29
Agua, luz, internet (servicios básicos)	-	Consumo promedio mensual	50	1,831.21
Total mensual en personal y servicios			1,050	38,544.51

Fuente: Elaboración propia.

B. Equipo deportivos

1. Área de entrenamiento

Tabla 33: Equipo deportivos área de entrenamiento

Equipo	Cantidad	Proveedor	Precio unitario (USD)	Total (USD)	Total (C\$)
Tatami profesional (1x1m, 2.5 cm)	54 piezas	TUSAH	41.74	2,253.96	82,549.70
Espejos de pared (1.80 m x 1 m)	3	-	80.00	240	8,789.83
Botiquín de primeros auxilios	1	-	25.00	25	915.60
Subtotal área de entrenamiento:				2,518.96	92,255.13

Fuente: Elaboración propia.

Nota: los tatamis deben cubrir 54 m² (54 piezas de 1m²).

2. Equipos de práctica

Tabla 34: Equipos de práctica técnica

Equipo	Cantidad	Proveedor	Precio unitario	Total	Total C\$
Palchaguis (manoplas simples)	2 pares	TUSAH	30.00	60	2,197.46
Mitts/Guantaletas de golpeo	2 pares	TUSAH	40.00	80	2,929.94
Peto protector	2	TUSAH	43.48	86.96	3,184.85
Casco protector	2	TUSAH	41.74	83.48	3,057.40
Guantes	2 pares	TUSAH	30.43	60.86	2,228.95
Zapatillas (Foot protectors)	2 pares	TUSAH	56.52	113.04	4,140.01
Tobilleras	2 pares	TUSAH	30.43	60.86	2,228.95
Antebrazos	2 pares	TUSAH	27.83	55.66	2,038.51
Subtotal práctica técnica				600.86	22,006.08

Fuente: Elaboración propia.

Nota: los equipos de combate son suficientes para inicio, conforme crezca el dojo puede duplicarse.

3. Material administrativo

Tabla 35: Material administrativo

Equipo	Cantidad	Proveedor	Precio unitario	Total	Total C\$
Laptop para administración	1	Sevasa	350	350	12,818.51
Escritorio	1	Mercado oriental	80	80	2,929.94
Sillas	2	Mercado oriental	25	50	1,831.22
Material de oficina (papelería, carpetas)	-	Rapisellos	20	20	732.49
Subtotal administrativo				500	18,312.15

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Para optimizar recursos, se establece que la computadora será compartida entre el instructor y la administradora, con la administradora en horarios rotativos, sin embargo, se prevé adquirir una segunda computadora en fase de crecimiento del dojo.

15. Manejo de inventarios

El manejo de inventarios en FiBen Taekwondo se centra principalmente en los equipos de práctica y entrenamiento que garantizan la operación segura y continua del dojo.

Aunque el servicio no depende de insumos de consumo diario, sí requiere mantener el buen estado los recursos deportivos esenciales, especialmente los equipos de combate, tatami, manoplas, los cuales deben ser renovados de forma programada cada año, debido al desgaste natural por el uso constante.

15.1 ABC

El método ABC permite dividir el inventario del dojo en tres categorías según su impacto en el costo total y su importancia para el funcionamiento del entrenamiento. Para FiBen Taekwondo, esta metodología es la apropiada porque:

- El inventario es de bajo volumen, pero tiene diferencias significativas en costo y criticidad.
- Existen equipos que determinan la seguridad y continuidad del servicio (tatamis, petos, cascos).
- Permite organizar de forma clara la renovación anual del equipo, diferenciando los elementos que deben reemplazarse cada año de los que poseen una vida útil prologada.

Clasificación ABC aplicada al dojo

Tabla 36: Clasificación ABC aplicada al dojo

Categoría	Equipos incluidos	Vida útil estimada	Importancia operativa	Renovación
Inventario crítico y de alto valor	Tatami profesional (54 piezas)	5 años	Base de entrenamiento, seguridad, amortiguación	Renovación programada cada 5 años
Equipos esenciales de práctica	Petos, cascos, guantes, zapatillas, tobilleras, antebrazos	1 año	Seguridad del estudiante y cumplimiento de técnica	Renovación anual
Equipos de soporte	Palchaguis, manoplas,	1 año (pueden durar 18)	Soporte técnico del entrenamiento	Renovación anual o según desgaste

Categoría	Equipos incluidos	Vida útil estimada	Importancia operativa	Renovación
		meses según uso)		
Insumos de bajo impacto	Botiquín, material administrativo, papelería	Variable	Bajo costo, fácil reposición	Según necesidad

Fuente: Elaboración propia.

Política de inventario para certificados y uniformes

FiBen Taekwondo manejará los certificados de graduación y los uniformes de reposición bajo un sistema bajo pedido (make to order / just in time), evitando mantener inventarios permanentes. Los certificados se imprimirán únicamente cuando exista una demanda confirmada, definida por la cantidad de alumnos inscritos en cada examen de ascenso. El lote de impresión se calculará según el número de estudiantes por grado, agregando un margen de seguridad del 5 % al 10 % para cubrir posibles errores o reposiciones. Este método, basado en la demanda real y no en un EOQ tradicional, permite reducir costos de almacenamiento y evitar desperdicios.

Para los uniformes de reposición, FiBen Taekwondo aplicará un sistema de inventario bajo pedido, en el que cada estudiante solicita su uniforme indicando talla. Los pedidos se consolidarán de forma mensual o bimensual y se enviarán al proveedor según la demanda confirmada, sin mantener stock fijo. Este método reduce la inversión en inventarios, evita la acumulación de tallas poco usadas y garantiza que cada alumno reciba el uniforme adecuado a su necesidad.

16. Mano de obra requerida

La operación del dojo FiBen Taekwondo requiere un equipo de trabajo reducido, pero altamente especializado, debido a que el servicio combina entrenamiento presencial, acompañamiento digital, atención a padres y gestión administrativa.

El personal requerido se clasifica en tres áreas: técnica, administrativa y soporte digital.

El personal requerido para la operación del dojo FiBen Taekwondo estará conformado por el siguiente equipo humano:

- **Instructor de Taekwondo:** 1 persona

- **Administrador / Recepción:** 1 persona
- **Técnico de soporte digital:** 1 persona

Las funciones, responsabilidades y perfiles específicos de cada puesto se detallan en el punto 19.6, Tabla de Puestos y Funciones, donde se describen de manera completa las actividades operativas y de apoyo del dojo.

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Planilla

Tabla 37: Planilla inicial

FiBen Taekwondo, S.A														
NÓMINA CORRESPONDIENTE AL MES DE ENERO 2026														
no.	no. INSS	cargo puesto	SALARIO MENSUAL	Total Ingresos	INSS LABORAL	SALARIO ANTES DEL IR	IR MENSUAL	NETO A RECIBIR	INATEC 2%	INSS patronal	vacaciones	decimo tercer mes	indemnizacion	TOTAL PRESTACIONES
1	1452736-8	Director general / Instructor	\$ 14,677.13	C\$ 14,677.13	C\$ 1,027.40	C\$ 13,649.73	C\$ 797.46	C\$ 12,852.27	C\$ 293.54	C\$ 2,935.43	C\$ 1,223.09	C\$ 1,223.09	C\$ 1,223.09	C\$ 3,669.28
2	5438754-9	Administradora	\$ 11,007.85	C\$ 11,007.85	C\$ 770.55	C\$ 10,237.30	C\$ 285.60	C\$ 9,951.70	C\$ 220.16	C\$ 2,201.57	C\$ 917.32	C\$ 917.32	C\$ 917.32	C\$ 2,751.96
3	8342178-9	Técnico	\$ 11,007.85	C\$ 11,007.85	C\$ 770.55	C\$ 10,237.30	C\$ 285.60	C\$ 9,951.70	C\$ 220.16	C\$ 2,201.57	C\$ 917.32	C\$ 917.32	C\$ 917.32	C\$ 2,751.96
TOTAL			\$ 36,692.83	C\$ 36,692.83	C\$ 2,568.50	C\$ 34,124.33	C\$ 1,368.66	C\$ 32,755.67	C\$ 733.86	C\$ 7,338.57	C\$ 3,057.74	C\$ 3,057.74	C\$ 3,057.74	C\$ 9,173.21

Fuente: Elaboración propia.

17. Planes de mejora continua

La mejora continua del dojo FiBen Taekwondo se aplicará mediante el ciclo PHVA (Planificar – Hacer – Verificar – Actuar), permitiendo monitorear el desempeño del entrenamiento presencial, el uso de la plataforma digital y la satisfacción de los estudiantes y padres.

Planificar:

Definir metas mensuales y trimestrales en asistencia, progreso técnico, uso de la plataforma y satisfacción de los padres.

Hacer:

Ejecución de clases presenciales bajo metodología TAE Focus, publicación de microclases, retos digitales y procesos administrativos.

Verificar:

Revisión de indicadores clave (KPIs), reportes de instructor, asistencia semanal, participación digital y cumplimiento del cronograma.

Actuar:

Aplicación de ajustes en dinámicas de clase, actualización de contenidos digitales, refuerzos para estudiantes con bajo avance y mejoras administrativas.

Indicadores de mejora continua (KPIs)

Tabla 38: Indicadores de mejora continua (KPIs)

Indicador (KPI)	Descripción Técnica	Meta Operativa
Tasa de retención mensual y anual	Porcentaje de estudiantes que permanecen activos cada mes y al finalizar el año académico.	≥ 70% de renovación de matrícula anual y mantenimiento de retención mensual.
Costo por alumno atendido	Costo promedio asociado a la atención de cada estudiante, considerando recursos humanos, materiales y plataforma digital.	Mantener un costo sostenible que permita cubrir gastos operativos y conservar accesibilidad (no superar los límites definidos en el presupuesto).
Tiempo promedio de atención en plataforma	Tiempo que tarda el instructor en responder dudas o	≤ 24 horas de tiempo de respuesta por interacción del estudiante.

Indicador (KPI)	Descripción Técnica	Meta Operativa
	retroalimentar microclases en la plataforma.	
Nivel de satisfacción del cliente (%)	Percepción de padres y estudiantes evaluada mediante encuestas trimestrales.	≥ 90% de satisfacción global.
Asistencia semanal a clases	Porcentaje de estudiantes que asisten regularmente a las sesiones presenciales programadas.	≥ 85% de asistencia semanal.
Uso activo de la plataforma digital	Porcentaje de estudiantes que completan microclases, retos y revisan contenido semanalmente.	≥ 70% de participación activa.
Progreso técnico evaluado	Porcentaje de estudiantes que completan su evaluación técnica mensual según TAE Focus.	100% de estudiantes evaluados mensualmente.
Cumplimiento del cronograma operativo	Grado en que se ejecutan las actividades presenciales y digitales según la planificación.	100% de cumplimiento del cronograma.

Fuente: Elaboración propia.

Mecanismos de retroalimentación

1. Retroalimentación estudiante con instructor:

Observación en clase, evaluaciones trimestrales y desempeño en retos digitales.

2. Retroalimentación a padres con dojo:

Encuestas breves, mensajes por WhatsApp Business.

3. Retroalimentación técnica:

Reporte mensual del soporte digital sobre fallas, uso de la plataforma y actualización de contenidos.

4. Retroalimentación al instructor

La retroalimentación del instructor se realizará mensualmente, evaluando su puntualidad, cumplimiento de horarios, calidad pedagógica en la ejecución de los bloques TAE Focus y trato a los estudiantes. También se revisará su desempeño en la plataforma digital,

verificando que brinde retroalimentación a los alumnos y que cumpla su horario asignado de trabajo en línea. La administradora supervisará estos aspectos y reportará cualquier incumplimiento. Este proceso tiene como objetivo asegurar consistencia, mejora continua y calidad en la enseñanza.

18. Políticas de calidad

Las políticas de calidad de FiBen Taekwondo se basan en los valores de disciplina, respeto, seguridad, inclusión e innovación, con el compromiso de ofrecer un servicio formativo coherente con la metodología TAE Focus y orientado al desarrollo integral de los estudiantes.

- **Calidad en el entrenamiento:**

Las clases se impartirán bajo la metodología TAE Focus, asegurando el desarrollo técnico, el autocontrol y la formación en valores, con evaluaciones periódicas del progreso.

- **Seguridad del estudiante:**

Se garantizará un entorno seguro mediante el uso de equipo de protección, revisión constante del tatami y aplicación de protocolos básicos de primeros auxilios.

- **Inclusión y respeto:**

Todos los estudiantes recibirán un trato equitativo y respetuoso, con adaptaciones según su ritmo de aprendizaje y en un ambiente libre de discriminación.

- **Atención y comunicación con padres:**

La información sobre horarios, evaluaciones, pagos y avances será clara y accesible a través de canales oficiales como WhatsApp Business y el área de recepción.

- **Calidad digital y acompañamiento:**

La plataforma digital se mantendrá actualizada con microclases, retos e insignias, garantizando su correcto funcionamiento y la protección de datos.

- **Integridad y profesionalismo:**

El personal actuará con ética y responsabilidad, cuidando la integridad física y emocional de los estudiantes.

- **Mejora continua:**

Se aplicará el ciclo PHVA para evaluar y mejorar los procesos, incorporando indicadores y retroalimentación de estudiantes, padres e instructores.

19. Organización

19.1 Objetivos de la empresa en el área organizacional

Objetivo general

Establecer una estructura organizacional eficiente y coherente con la metodología TAE Focus, que garantice la calidad del servicio, la coordinación interna y el adecuado funcionamiento del modelo híbrido presencial y digital del dojo.

Objetivos específicos

1. Definir roles, funciones y procesos internos claros para instructores, administración y soporte digital, asegurando una operación ordenada y consistente.
2. Implementar estrategias de capacitación continua para el personal, fortaleciendo competencias pedagógicas, socioemocionales y tecnológicas necesarias para el método TAE Focus.
3. Garantizar mecanismos de control, seguimiento y mejora continua que permitan evaluar la calidad del servicio, la satisfacción de los estudiantes y el cumplimiento de los valores institucionales.

19.2 Gestión legal

a. Registro público Mercantil

Presentarse a las oficinas de Registro Público y llevar la solicitud de negativa de nombre, de acuerdo a entrevistas sostenidas en el Registro Mercantil, no es necesario presentar en papel sellado la solicitud de negativa, puede ser en papel simple.

Carta de Solicitud de negativa de nombre

SEÑOR REGISTRADOR PÚBLICO DE LA PROPIEDAD INMUEBLE Y MERCANTIL DEL DEPARTAMENTO DE MANAGUA.

Yo **ADRIANA LUCIA RÍOS ARGUELLO**, mayor de edad, soltera, Licenciada en Administración de Empresas, de este domicilio Col. Xolotlán Escuela Republica de Argentina 1 ½ C.O. 20vrs. S. Casa N 114, portadora de cédula de identidad número: Cero, cero, uno, guion, cero, cuatro, cero, dos, cero, cuatro, guion, uno, cero, cero, cero, letra “E” (001-040204-1000E). solicito a usted para fines legales me libre certificación de

negativa de sociedades al pie de la presente, para saber si la sociedad denominada “FiBen Taekwondo” se encuentra inscrita en el Registro a su digno cargo.

Managua, a los 20 días del mes de noviembre de 2025.



ADRIANA LUCIA RÍOS ARGUELLO

001-040204-1000E

Se paga el arancel correspondiente, ya sea en BAMPRO o BDF, por el valor de C\$100.00 córdobas netos.

Y como los sistemas ahora están automatizados, la oficina de registro busca el nombre en el sistema e inmediatamente le informa al solicitante si el nombre esta ya registrado o no, en caso de estar registrado, debe proceder a su cambio.

Al no tener nombre igual en el registro le entregan la Constancia de Inscripción.

CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN DE SOCIEDAD ANÓNIMA

JOSÉ LUIS TORREZ GUIDO

REGISTRADOR PUBLICO AUXILIAR DEL DEPARTAMENTO DE MANAGUA

CERTIFICA:

Que, según revisión en el Sistema de Sociedades del Registro Público Mercantil de este Departamento, NO se encuentra inscrita la sociedad FiBen Taekwondo. A solicitud de parte interesada extendiendo el presente certificado en la ciudad de Managua a los 20 días del mes de noviembre del año dos mil veinte y cinco.



Nota: se acompaña poder de General de Administración en anexo 1.

a. Acta de constitución y estatutos de sociedad

Teniendo la negativa de nombre, se procede a solicitar la elaboración y certificación de escritura de constitución y estatutos, esta debe ser elaborada por un abogado y notario público nicaragüense. Esta elaboración de acta cuesta un aproximado de US\$1,000 y US\$1,500 por escritura de constitución y estatutos; y entre US\$30 y US\$50 por documento certificado (para escritura).

De acuerdo a la **ley 698 Ley General de los Registros Públicos**, el acta de constitución debe contener lo siguiente:

Arto 187. Circunstancias de La Primera Inscripción.

- a. Nombre y apellido del comerciante.
- b. Cédula de identidad o documento de identificación.
- c. Edad.
- d. Estado civil.
- e. Nacionalidad.
- f. Domicilio.
- g. Clase de comercio a que esté dedicado o haya de dedicarse.
- h. Fecha en que hubiere empezado, o haya de empezar o ejercer el comercio.
- i. El título o nombre comercio que tenga o haya de ponerse al establecimiento.
- j. El domicilio del mismo y el de las sucursales si las tuviere, ya sea dentro o fuera del Departamento, sin perjuicio de inscribir los que tuviere fuera en el Registro del Departamento en que se estén domiciliados.
- k. Las circunstancias establecidas en el inciso 9 del artículo 157 de la LGRP.

Las tasas por el Registro Constitución de una sociedad anónima, mínimo C\$1,000.00 y máximo C\$30,000.00 (ver anexo 1, Tasas de Registro Mercantil).

El acta de constitución y los estatutos de FiBen Taekwondo cuenta con todos estos requisitos estipulados por la ley. (Ver acta de constitución en anexo 1, con los respectivos sellos, de cada una de las instituciones).

Luego de realizar el pago, le asignan un número NAM (número absoluto mercantil).

b. Sellado de libros

Una vez inscrita la sociedad se presentan la solicitud de los libros para ser sellados, los cuales deben de cumplir con los siguientes requisitos:

De acuerdo a la ley 698 Ley General de los Registros Públicos.

Arto 226. Requisitos para la Legalización de libros.

La solicitud de legalización se efectuará por escrito dirigido al Registrador o Registradora Mercantil competente, en la que deberá reflejarse las siguientes circunstancias:

- a. Nombre y apellidos del empresario individual o denominación de la sociedad o entidad, datos de identificación, datos Registrales y su domicilio.
- b. Relación de los libros cuya legalización se solicita, con expresión de que si se encuentran en blanco o si han sido formados mediante la encuadernación de hojas anotadas, así como del número de folio u hojas de que se compone cada libro.
- c. Fecha de apertura y número de libro a razonar.
- d. Fecha de la solicitud.

Los sujetos sometidos a Inscripción obligatoria y no inscritos, sólo podrán solicitar la legalización una vez presentada a Inscripción la escritura de constitución. Los libros no serán legalizados hasta que la Inscripción se practique.

Arto 227. Criterios para la legalización de Libros.

Los libros obligatorios deben presentarse para su legalización completamente en blanco, con folios numerados de forma correlativa y debidamente encuadernados o en hojas movibles que impidan la sustitución de páginas. El Registro colocará su sello en todos los folios, ya sea mediante impresión u otro método que garantice la autenticidad. En el caso de los libros informativos, estos podrán legalizarse mediante sistemas de codificación, siempre que aseguren la validez y autenticidad del proceso.

Los aranceles para dichos libros son los siguientes:

- Sello de libros: C\$ 1 por página
- Libro Diario: C\$100
- Libro mayor: C\$100
- Libro de Actas: C\$100
- Libro de Acciones: C\$50

Solicitud de sellado de libros

Señor registrador Público de la Propiedad Inmueble y Mercantil de Managua. Yo **ADRIANA LUCIA RÍOS ARGUELLO**, mayor de edad, soltera, Licenciada en Administración de Empresas, de este domicilio Col. Xolotlán Escuela Republica de Argentina 1 ½ C.O. 20vrs. S. Casa N 114, portadora de cédula de identidad número: Cero, cero, uno, guion, cero, cuatro, cero, dos, cero, cuatro, guion, uno, cero, cero, cero, letra “E” (001-040204-1000E), ante usted comparezco respetuosamente y solicitar en mi calidad de Presidente de la Sociedad denominada “FIBEN TAEKWONDO SOCIEDAD ANONIMA”, solicito el sellado de libros de esta sociedad la cual se encuentra debidamente inscrita ante el Registro Público Mercantil con el numero MC-XFZREI. Adjunto a la presente Libro de Diario, Libro de mayor, Libro de Actas, para que se proceda a su inscripción y sellado. Managua, veinte de noviembre dos mil veinte y cinco.



ADRIANA LUCIA RÍOS ARGUELLO
001-040204-1000E

Nota: se acompaña poder de General de Administración en anexo 1.

c. Tramite de Beneficiario Final

Una vez inscrita la empresa y legalizados los libros, se procede a la inscripción del beneficiario final. Este proceso se realiza conforme a la Circular emitida el 25 de julio de 2023 por la Corte Suprema de Justicia y las Direcciones Nacionales de Registros, la cual establece la reforma a la normativa de funcionamiento del Registro del Beneficiario Final de las Sociedades Mercantiles.

Arto 2: Definiciones y abreviaturas.

h) cuenta de usuario: Medio a través del cual la Sociedad Mercantil tiene acceso a la aplicación informática del Registro del Beneficiario Final.

m) Información de la Beneficiario Final: Son todos los datos que identifican plenamente a la o las personas naturales que son Beneficiarios Final de una Sociedad Mercantil.

Arto 6: Deberes y Obligaciones de las Sociedades Mercantiles.

Son deberes y obligaciones de las Sociedades Mercantiles, las siguientes:

1. Declarar la información del Beneficiario Final, en un plazo no mayor de quince días calendario, posterior a la inscripción de la escritura de constitución.
2. Actualizar la información del BF, de la siguiente forma:
 - a. Ordinario: Cada 12 meses calendario, ratificado la información del Beneficiario Final, cuando no se produzca cambios que modifiquen la identificación de este último.
 - b. Extraordinaria: En un plazo no mayor de 30 días calendario, después de realiza la inscripción del documento o instrumento público que modifique la información básica y de Beneficiario Final, cuando la información provenga de una Sociedad Mercantil domiciliada en el extranjero, el plazo anteriormente dicho, no excederá de 60 días calendario.
3. Mantener actualizada en el Registro Mercantil, la siguiente información básica:
 - a. Ultimo movimiento accionario o cambios de participación societaria,
 - b. Cambio en la junta directiva,
 - c. Cambio de razón o de denominación social,
 - d. Domicilio o dirección exacta del lugar donde se ubica la oficina principal o casa matriz,
 - e. Ampliación, reducción o cambio de su objeto social,
 - f. Aumento o reducción del capital social,
 - g. Ampliación o reducción del plazo de duración de la sociedad,
 - h. Nombres, apellidos, generales de ley, número telefónico y correo electrónico del Representante Legal,
 - i. Cualquier otra modificación al pacto social o los estatutos.

Arto.7: Acreditación

Para la acreditación y el acceso en línea, el Presidente de la Junta Directiva o Representa Legal deberá llenar el formulario que se encuentra en la página web:

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

www.registropublico.gob.ni de acuerdo al procedimiento establecido para los servicios en línea.

Para ver el llenado del formato de Reporte de identificación del Beneficiario Final de personas jurídicas.

Una vez llenado este formulario y al entregarlo se les entrega la constancia que certifica al Beneficiario Final de la sociedad.

d. Dirección General de Ingresos (DGI)

1. Se presenta carta de inscripción ante la DGI

Dicha carta va dirigida a la Lic. Niuska Cerna/ Administradora de Renta La Virgen (Firmada por representante legal), esto va en dependencia de la sucursal en la que solicite la inscripción.

SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN ANTE DGI

Estima Lic. Niuska Cerna Administradora de Renta La Virgen Yo **ADRIANA LUCIA RÍOS ARGUELLO**, mayor de edad, soltera, Licenciada en Administración de Empresas, de este domicilio Col. Xolotlán Escuela Republica de Argentina 1 ½ C.O. 20vrs. S. Casa N 114, portadora de cédula de identidad número: Cero, cero, uno, guion, cero, cuatro, cero, dos, cero, cuatro, guion, uno, cero, cero, cero, letra “E” (001-040204-1000E), ante usted comparezco respetuosamente y solicitar en mi calidad de Presidente y Representante Legal de la Sociedad denominada “FIBEN TAEKWONDO SOCIEDAD ANONIMA”, solicito Inscripción en la Dirección General de Ingresos, para obtener el respectivo número RUC.
Managua, Nicaragua 22 de nov. De 25



ADRIANA LUCIA RÍOS ARGUELLO
001-040204-1000E

Completar formulario de inscripción

Dicho formulario se puede encontrar en la página web de la DGI ([www.dgi.gob.ni/servicioytramites/información sobre tramites](http://www.dgi.gob.ni/servicioytramites/información%20sobre%20tramites)), ver anexo 8.

Se presenta información de los socios

Al entregar el formato de la DGI, también se entrega en formato de Excel detallando el Nombre completo, Teléfono, Dirección y Correo Electrónico personal.

Información de Socios				
N	Nombre completo	Teléfono	Dirección	Correo electrónico personal
1	Adriana Lucía Ríos Argüello	58684079	Colonia Xolotlán escuela República Argentina 1 ½ C.O 20vrs. S casa n 114	lríos8385@gmail.com
2	Javier Enrique Reñazco Torres	89279498	Barrio Santa Rosa, del Parque Santa Rosa 2 cuadras al oeste, ½ cuadra al norte, casa mano izquierda	xavier_rt@hotmail.com

A la par se entregan los siguientes requisitos:

- 2 juegos de fotocopias certificadas de la escritura de constitución y sus estatutos debidamente inscrita en el registro público de la propiedad. (ver anexo 1)
- 2 juegos de fotocopias de inscripción de comerciante (libros) con su escrito y su hoja de inscripción del Registro Público de la Propiedad.
- 2 juegos de fotocopias del Poder de Administración de R. Legal (Inscrito ante el Registro Mercantil). (ver anexo 8)
- 2 juegos de fotocopias de cedula de identidad del Representante legal.
- 2 juegos de fotocopias de recibo servicio básico de Representante legal a su nombre, si el recibo no figura a su nombre realizar declaración notarial y certifica el domicilio personal (presentar original y fotocopia). En caso de alquiler presentar fotocopia el contrario de arriendo (certificado por un abogado).
- 2 juegos de fotocopias del recibo de servicios básico del Gerente General a su nombre, si el recibo no figura a su nombre realizar declaración notarial y certificar el

domicilio personal (presentar original y fotocopia). En caso de alquiler presentar fotocopia el contrato de arriendo (certificado por un abogado).

- Matricula de la Alcaldia = C\$367,386.50 (C\$3,673.965), (corresponde al 1% del capital social que es 500 + 1% del valor de la matricula), si es mayor a C\$50,000.00 se paga el 1% capital social.

Se presenta el comprobante de pago en la alcaldia de la matricula.

- 2 fotocopias del certificado de beneficiario final.

Se presenta documento que certifica que el beneficiario final es Adriana Lucía Ríos Argüello

Domicilio tributario (negocio).

- 2 fotocopias del contrato de arriendo (ubicación de la sociedad) certificado por un abogado, en caso que no cuente con este documentos debera realizar la declaracion notarial (presentar original y fotocopia), ademas de adjuntar Recibos Basicos (agua, luz).
- 2 fotocopias Poder especial de representación y fotocopia de cedula de indentidad.

Se recibe número RUC

Luego de presentado estos requisitos, se procede a la DGI entrega el número RUC.

e. Alcaldía de Managua

Al momento de la inscripción en la alcaldía de Managua se presenta la siguiente documentación:

1. No. RUC

Se presenta el documento que avala el numero RUC de la empresa. (ver inciso de la DGI).

2. Certificado de inscripción a la DGI (DUR)

Este es un numero generado por el sistema de la DGI, únicamente utilizado para el uso interno de esta, es equivalente al número RUC.

3. Recibo de Caja de pago de matricula

Se presenta el recibo de pago de matrícula (anexo 1)

4. Escritura de Constitución

La escritura se presenta en el anexo 1

5. Contrato de arriendo (en caso de alquiler) en casos de ser propietarios del local, anexar recibo de agua, luz o teléfono.

Se presentan dichos recibos en el inciso 4 de la DGI, ya que también es requisito para esta entidad.

NOTA: Los siguientes requisitos no aplican para este negocio, pero se agregar para conocimiento general.

6. Si su actividad es exenta de pago, debe adjuntar documentos que acrediten la EXENCION
7. Para las actividades de bar y restaurante, casinos, billares, servicio de vigilancia, servicio de diversos y esparcimiento, escuelas de manejo, pensión-hospedaje, servicio de vigilancia, negocios que venden licor, talleres en general y actividades afines, requieren resolución de la policía nacional y Aval de la Dirección General de Medio Ambiente y Urbanismo. (Según el caso lo amerite).
8. Las farmacias y laboratorio, deben presentar Constancia del MINSA.
9. ONG (anexar const. Cumplimiento del Ministerio de Gobernación, Publicación en la GACETA)

10. Se recibe la Matricula de la Alcaldía

Una vez entregados y aprobados la documentación anterior, se entrega la Matricula de la Alcaldía.

f. Instituto Nacional de Seguridad Social (INSS)

Luego se procede a inscribir a la empresa en el INSS, y se presenta lo siguiente:

1. Acta de constitución

Esta se presenta ya certificada y con una fotocopia (observar anexo 2)

2. Poder General de Administración o general

Este se presenta debidamente certificada y con una fotocopia (ver anexo 3)

3. Beneficiario final

Se presenta constancia de registro de beneficiario final (ver en el inciso 4 del Registro Mercantil)

4. Registro mercantil

Presentar constancia que se está debidamente inscrito en el Registro Mercantil (ver inciso 1 al 5 del Registro Mercantil).

5. RUC

Presentar constancia de Registro de número RUC (ver inciso 5 de DGI)

6. Alcaldía – Registro

Presentar constancia de matrícula de la Alcaldía de Managua, con una fotocopia.

7. Presentar formatos

El INSS brinda dos formatos de inscripción, los cuales debe de completar con la información de la empresa, el nombre de estos formatos es: Ficha de Inscripción o Actualización del Empleador y/o Nómina, y Ficha de Inscripción del Asegurado (anexo 8).

Nota: se tienen que presentar los dos formatos ya que no puede haber empleador sin empleados

Una vez completados estos requisitos, el INSS manda a través de correo en número del empleador y el número del empleado para efectos del seguro.

Con este último paso hemos concluido el proceso de registro de la empresa Fiben Taekwondo en todas las instituciones correspondientes, para que pueda operar legalmente.

g. Procedimiento de registro del dojo en FETANIC e ITF

1. Registro del dojo en FETANIC (Federación Nicaragüense de Taekwondo)

La Federación Nicaragüense de Taekwondo (FETANIC) es el organismo oficial que regula el taekwondo en Nicaragua. Para que un dojo pueda operar formalmente bajo este aval, debe cumplir los requisitos y el proceso siguiente:

a. Presentación del instructor principal

El instructor responsable del dojo debe presentarse ante FETANIC con su documentación oficial:

- Certificación de cinta negra (mínimo 1er Dan) avalada por Kukkiwon o por una federación reconocida.
- Diplomas, certificados de cursos o seminarios que respalden su formación.
- Documento de identidad personal.

La Federación verifica estos documentos para asegurarse de que el instructor cumple con los estándares internacionales.

b. Verificación y validación

FETANIC revisa la autenticidad de las certificaciones, contrasta la información con los registros internacionales (cuando aplica) y confirma que el instructor está apto para dirigir un dojo formal.

Una vez validados los documentos, el dojo se registra oficialmente ante la Federación como **Academia afiliada**. Esto incluye:

- Nombre del dojo.
- Dirección física del dojo.
- Datos del instructor responsable.
- Horarios y estructura básica de funcionamiento.

c. Pago de anualidad

Las academias afiliadas deben pagar una anualidad de 50 USD, la cual mantiene su membresía activa y le otorga los siguientes beneficios:

- Reconocimiento oficial por FETANIC.
- Acceso a competencias, cursos, seminarios y acreditaciones.
- Aval nacional para la emisión de grados y cinturones.
- Supervisión técnica y pedagógica.

En resumen:

En FETANIC el proceso es directo y nacional: se presenta el instructor con sus títulos, la federación valida, registra el dojo y se paga una anualidad accesible.

2. Registro del dojo en ITF (International Taekwondo Federation)

En el caso de ITF, el proceso funciona de manera distinta porque ITF no tiene oficinas oficiales en Nicaragua. Por ello, la gestión se realiza a través de un modelo colectivo:

a. Inscripción internacional

La ITF maneja su registro directamente desde sus sedes internacionales. Para que un dojo nicaragüense esté avalado, debe:

- Realizar la solicitud vía su delegación o representante internacional.
- Contar con un instructor certificado bajo estándares ITF (cinturón negro ITF, número de registro internacional).

b. Asociación Taekwondo Nicaragua (grupo ITF)

Aunque ITF no tiene oficinas locales, sí existe en el país la Asociación Taekwondo Nicaragua, que es un grupo de dojos que entrenan bajo el sistema ITF y que se afilian de manera conjunta a la Federación Internacional.

Esta asociación funciona como intermediaria y gestiona la membresía colectiva.

c. Pago anual colectivo

Los dojos miembros de esta asociación comparten el costo de afiliación global. En conjunto pagan, 370 dólares anuales, que cubren la membresía del grupo ante ITF.

Cada dojo aporta una parte proporcional según reglamento interno.

d. Beneficios del registro ITF

Al estar inscritos, los dojos obtienen:

- Certificación internacional para grados ITF.
- Participación en seminarios y torneos internacionales.
- Reconocimiento oficial para instructores y alumnos.
- Acceso a manuales, reglamentos y programas técnicos.

19.3 Estructura de la empresa

Estructura organizacional a corto plazo (primer año)

Tipo de estructura: Funcional simple y centralizada

Durante el primer año, FiBen Taekwondo operará como una empresa pequeña con procesos directos y un equipo reducido, lo que no requiere una estructura departamental. Este modelo permite mayor control operativo, comunicación ágil y reducción de costos.

Puestos a corto plazo:

- **Director General / Instructor Principal:** Una sola persona que dirige el dojo y se encarga de impartir las clases.
- **Administrador – Recepción:** Responsable de pagos, control de asistencia, atención a padres, inscripciones y apoyo en promoción.
- **Técnico de soporte digital:** Responsable de mantenimiento de la plataforma.

Estructura organizacional a largo plazo (proyección a 5 años)

Tipo de estructura: Funcional simple con ampliación operativa

A largo plazo, el dojo mantiene una estructura sencilla, pero se ajusta al crecimiento natural de la matrícula. El cambio principal será la incorporación de un **Instructor Asistente**, sin complejizar la organización.

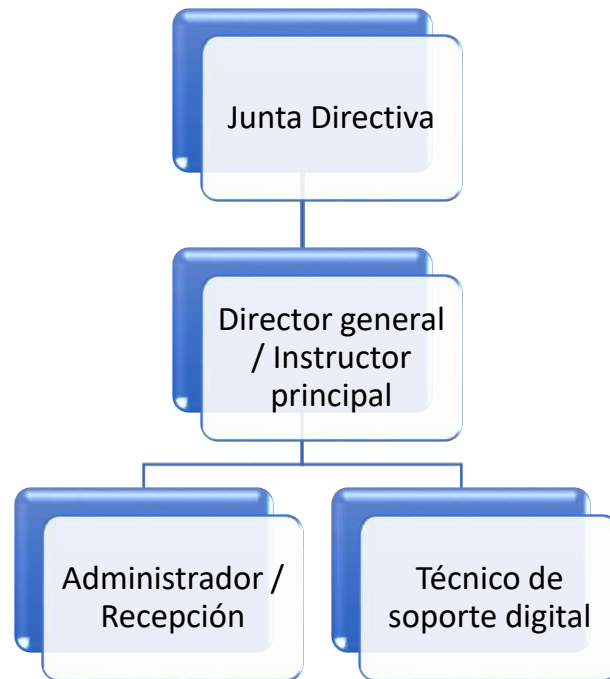
Puestos a largo plazo:

- **Director General / Instructor Principal:** Continúa liderando el dojo y supervisando la metodología TAE Focus.
- **Instructor Asistente:** Apoya en horarios con alta demanda, reemplazos y atención de grupos específicos, con la apertura de los turnos matutinos.
- **Administrador – Recepción:** Mantiene la gestión administrativa y la relación con padres.
- **Técnico de soporte digital:** Responsable de mantenimiento de la plataforma.

19.4 Organigrama de la empresa

Organigrama Inicial

Ilustración 18: Organigrama inicial

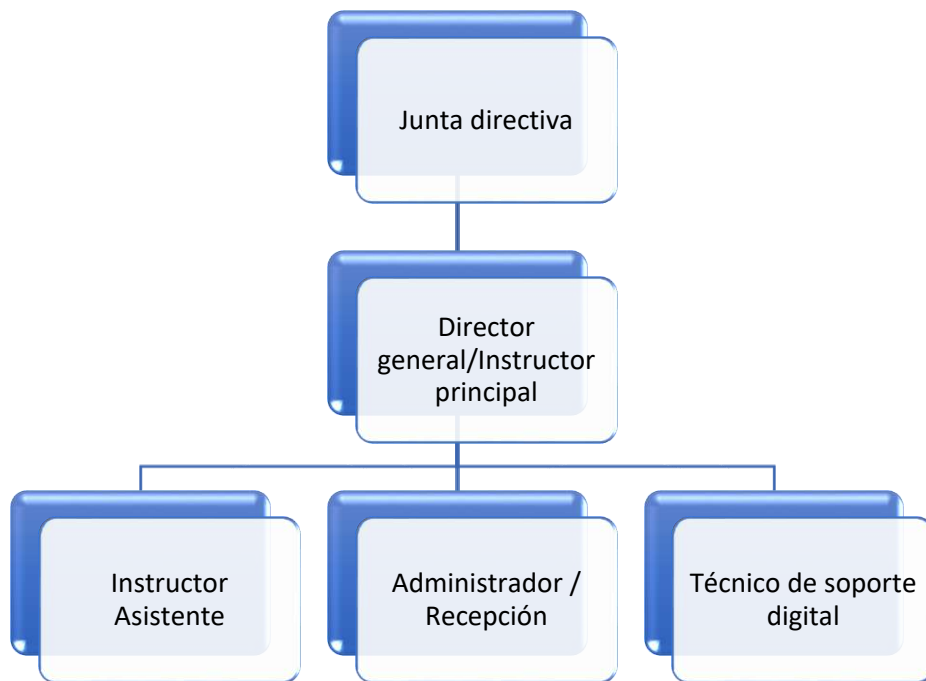


Fuente: Elaboración propia.

Este organigrama corresponde a una estructura funcional simple, la más adecuada para un dojo en etapa inicial. Se utiliza este tipo de organigrama porque permite una cadena de mando clara, con pocas líneas de comunicación y un control directo por parte del Director general, quien también funge como Instructor Principal.

Organigrama a largo plazo

Ilustración 19: Organigrama a largo plazo



Fuente: Elaboración propia.

Este organigrama representa la estructura funcional simple ampliada del dojo a largo plazo, adecuada para su crecimiento realista. Se mantiene una jerarquía clara con un Director general que supervisa tanto la sede, preservando el control centralizado. La sede principal integra un instructor principal, un instructor asistente, un administrador y soporte digital, reflejando el aumento de alumnos y de turnos.

Relación instructores y estudiantes

Tabla 39: Relación instructores y estudiantes

Rango de Estudiantes	Instructores Principales	Instructores Asistentes	Justificación Operativa
1 – 75 estudiantes (turno vespertino)	1 instructor principal	0 asistentes	La capacidad instalada actual permite atender 5 grupos de 15 alumnos con un solo instructor siguiendo TAE Focus.
76 – 125 estudiantes (turno matutino)	1 instructor principal	1 asistente	El volumen supera el límite seguro para manejo individual; el asistente apoya técnica, disciplina y microgrupos.

Fuente: Elaboración propia.

19.5 Método de selección y contratación de la empresa

Tabla 40: Método de selección y contratación de la empresa

Etapas	Descripción Mejorada
1. Reclutamiento	• Publicación de vacantes en Facebook, Instagram, centros deportivos y universidades. • Recepción de candidatos referidos por instructores certificados FETANIC/ITF. • Invitación abierta a postulantes recomendados por padres o estudiantes.
2. Recepción y revisión de perfiles	• Revisión detallada de CV, certificaciones oficiales y trayectoria. • Validación de grados (cinta negra o superior) ante FETANIC/ITF cuando aplique. • Análisis de compatibilidad con el perfil pedagógico y filosófico del dojo.
3. Requisitos mínimos por puesto	• Instructor/Asistente: grado mínimo cinta negra avalada, dominio técnico, experiencia con niños, habilidades pedagógicas básicas, disposición para microclases digitales. • Administrador: experiencia administrativa, manejo digital, atención a clientes. • Técnico Digital: soporte web básico, manejo de plataforma FiBen, disponibilidad mensual.
4. Entrevista inicial	• Entrevista presencial con el Director General. • Evaluación de valores, comunicación, vocación pedagógica y manejo emocional. • Comprobación de disponibilidad y alineación con la filosofía “Fuerza y Bondad”.
5. Prueba Técnica	• Demostración técnica individual (patadas, posiciones, bloqueos, formas). • Evaluación del control, precisión, disciplina marcial y seguridad. • Estándares basados en lineamientos FETANIC/ITF.
6. Prueba Pedagógica / Simulación de Clase	• Mini clase de 10–15 minutos dirigida a un pequeño grupo o a evaluadores. • Se evalúa: claridad para explicar, manejo de niños, creatividad, voz, postura, dinámica TAE Focus, liderazgo positivo y control del tatami.

Etapas	Descripción Mejorada
7. Evaluación de Habilidades Blandas	• Validación de paciencia, empatía, manejo emocional, resolución de conflictos. • Observación del trato respetuoso, tono motivador y trabajo colaborativo. • Importante especialmente para instructores que trabajarán con niños con TDAH.
8. Evaluación final	• Selección del candidato con mejor desempeño integral (técnico + pedagógico + actitud). • Verificación de referencias personales y laborales cuando corresponda.
9. Contratación	• Firma de contrato. • Explicación del reglamento interno del dojo, obligaciones y código de conducta. • Registro formal en planilla, INSS y documentación legal correspondiente.
10. Inducción	• Capacitación breve y práctica en la metodología TAE Focus. • Repaso de protocolos de seguridad, disciplina, manejo de grupos y comunicación con padres. • Introducción al uso de la plataforma FiBen Digital.
11. Seguimiento inicial	• Supervisión directa en las primeras semanas de clases. • Retroalimentación continua por parte del Director General. • Evaluación del grado de adaptación a la metodología y desempeño con los estudiantes.

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Los contratos de los instructores incluirán una cláusula que exige mantener registro federativo activo en FETANIC y/o ITF, ya que este estatus es indispensable para el aval oficial del dojo. La pérdida o vencimiento del registro podrá afectar la continuidad del instructor en su cargo.

19.6 Tabla de puestos y funciones

Ilustración 20: Manual de puesto Instructor

Ficha ocupacional	TAEKWON-DO 
AREA	
Puesto	Director General / Instructor Principal
Salario Mensual	400 dólares
Descripción General	Responsable de dirigir el dojo FiBen Taekwondo, impartir clases bajo la metodología TAE Focus, garantizar la disciplina, seguridad y el cumplimiento de los objetivos operativos, formativos y administrativos del centro.
PERFIL DE PUESTO	
Edad	25 a 50 años
Educación	Cinturón negro avalado por FETANIC/ITF; cursos en pedagogía deportiva
Experiencia	2 años mínimos enseñando taekwondo
HABILIDADES	
Liderazgo: Capacidad de dirigir el dojo y coordinar instructores y personal administrativo.	
Dominio técnico: Conocimiento profundo de técnicas, seguridad y metodología TAE Focus.	
Pedagogía deportiva: Habilidad para guiar, motivar y corregir a estudiantes de distintas edades.	
Comunicación: Buen manejo con padres y estudiantes, claridad al impartir instrucciones.	
Disciplina y ética: Modelo de conducta para los estudiantes.	
Resolución de problemas: Capacidad para manejar situaciones imprevistas durante clases o entrenamientos.	
Conocimientos digitales básicos: Grabación de microclases y uso de plataforma educativa.	
FUNCIONES	
1. Impartir clases diarias bajo metodología TAE Focus.	
2. Realizar evaluaciones iniciales, trimestrales y certificaciones.	
3. Supervisar la disciplina, seguridad y buena conducta en el dojo.	
4. Revisa el material cargado, valida su exactitud técnica y aprueba su publicación para la plataforma digital y brindar retroalimentación a los estudiantes sobre los retos de la plataforma, antes de la clase presencial.	
5. Organizar horarios, grupos y niveles de entrenamiento.	
6. Coordinar demostraciones, eventos y actividades especiales.	
7. Mantener comunicación constante con los padres de familia.	
8. Supervisar el desempeño del administrador y personal de apoyo.	
9. Velar por el correcto uso y mantenimiento del equipo del dojo.	
10. Tomar decisiones estratégicas sobre el funcionamiento general del dojo.	
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Estudios	Experiencia
Certificación de cinta negra avalada por FETANIC/ITF	Dos (2) años de experiencia enseñando taekwondo

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 21: Manual de puestos Administrador

Ficha ocupacional	TAEKWON-DO 	
	AREA	
Puesto	Administrador / Recepción	
Salario Mensual	300 dólares	
Descripción General	Encargado del manejo de pagos, inscripciones, asistencia, control administrativo y comunicación con padres de familia, asegurando el correcto funcionamiento diario del dojo.	
PERFIL DE PUESTO		
Edad	22 a 45 años	
Educación	Bachiller técnico o estudios en administración	
Experiencia	1 año mínimo en atención al cliente o administración	
HABILIDADES		
Organización: Capacidad para gestionar pagos, inscripciones y registros.		
Atención al cliente: Trato amable con padres, estudiantes y visitantes.		
Comunicación efectiva: Capacidad para informar, resolver dudas y coordinar horarios.		
Manejo de herramientas digitales: Excel, WhatsApp Business y base de datos.		
Responsabilidad: Manejo seguro de dinero, datos y documentos.		
Resolución de problemas: Responder a situaciones diarias o cambios de horario.		
FUNCIONES		
1. Registrar asistencia diaria de los estudiantes.		
2. Gestionar inscripciones, pagos, control de mensualidades y morosidad.		
3. Atender consultas presenciales y por redes sociales.		
4. Administrar el inventario básico del dojo (petos, guantes, tatamis).		
5. Preparar, cargar y organizar el contenido digital (videos, microclases por cinta, retos, avisos y reportes)		
6. Mantener al día la base de datos de alumnos.		
7. Coordinar horarios, evaluaciones y eventos con el Instructor Principal.		
8. Elaborar reportes de ingreso, asistencia y matrícula.		
9. Monitorea el cumplimiento de retos y notifica al instructor cuando un alumno necesita seguimiento adicional.		
10. Apoyar en campañas de promoción y difusión en redes sociales.		
11. Supervisar limpieza básica y orden del dojo.		
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA		
Estudios		Experiencia
Bachiller técnico o estudios en administración		Un (1) año en atención al cliente

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 22: Manual de puesto Técnico digital

Ficha ocupacional	TAEKWON-DO 	
	AREA	
Puesto	Soporte Tecnológico	
Salario Mensual	300 dólares	
Descripción General	Responsable del mantenimiento técnico de la plataforma digital del dojo, asegurando su correcto funcionamiento.	
PERFIL DE PUESTO		
Edad	20 a 40 años	
Educación	Técnico en informática o soporte técnico	
Experiencia	1 año mínimo en mantenimiento web o plataformas	
HABILIDADES		
Conocimientos técnicos: Manejo de plataformas educativas y mantenimiento web básico.		
Resolución de incidencias: Capacidad para diagnosticar y resolver fallas rápidamente.		
Organización: Registro de cambios, mejoras y ajustes realizados.		
Comunicación: Capacidad para explicar problemas y soluciones.		
FUNCIONES		
1. Revisar la plataforma digital del dojo.		
2. Verificar funcionamiento de microclases, insignias y retos.		
3. Dar mantenimiento preventivo (actualizaciones, limpieza de sistema).		
4. Resolver fallas técnicas menores en cuentas de estudiantes o instructores.		
5. Informar al Administrador sobre mejoras o problemas detectados y disponibilidad bajo demanda.		
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA		
Estudios		Experiencia
Técnico en informática o soporte		Un (1) año en soporte web o digital

Fuente: Elaboración propia.

19. Conclusión

El Módulo de Operaciones del proyecto FiBen Taekwondo demuestra que la implementación del dojo bajo la metodología TAE Focus y el acompañamiento digital es completamente viable, eficiente y coherente con los objetivos estratégicos del negocio. La estructura operativa diseñada permite ofrecer un servicio diferenciado, innovador y de alta calidad, logrando integrar la enseñanza presencial con herramientas digitales que fortalecen la continuidad del aprendizaje, la motivación del estudiante y la comunicación con los padres. La organización del proceso de clase, desde la técnica inicial, el aprendizaje fragmentado, la práctica activa y el cierre consciente, asegura sesiones dinámicas y adaptadas a diferentes ritmos de aprendizaje, especialmente para niños con dificultades de atención.

El análisis operativo confirma que la capacidad instalada, la ubicación estratégica y la estructuración de grupos permiten atender la demanda esperada sin comprometer la calidad del servicio. Además, el modelo híbrido facilita la escalabilidad futura del dojo, reduciendo riesgos y aumentando la retención estudiantil. Las políticas de calidad, el sistema PHVA y los indicadores de gestión propuestos garantizan un ciclo continuo de mejora, control y seguimiento tanto del desempeño técnico como del uso de la plataforma digital. Igualmente, se establecen lineamientos claros para la selección, contratación y funciones del personal, asegurando una operación ordenada, profesional y orientada al bienestar integral del estudiante.

En conjunto, este módulo confirma que FiBen Taekwondo cuenta con una estructura operativa sólida, moderna y adaptable, capaz de sostener el crecimiento del dojo y posicionarlo como un referente innovador en formación deportiva y socioemocional en Managua.

XI. Finanzas

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Evaluar la rentabilidad y viabilidad financiera del proyecto de inversión a largo plazo del dojo FiBen Taekwondo, mediante el análisis integral de la matriz general de costos, proyección de ingresos, estructura de financiamiento y aplicación de indicadores financieros, con el fin de determinar su sostenibilidad económica y capacidad de generar beneficios en el tiempo.

1.2 Objetivos específicos

1. Determinar la estructura de costos del proyecto, identificando los costos de inversión, operación y administración mediante la elaboración de la matriz general de costos.
2. Proyectar los ingresos, egresos y flujos de caja del dojo, para tener conocimiento del comportamiento financiero y capacidad de la generación de liquidez a largo plazo.
3. Evaluar la rentabilidad financiera del proyecto, aplicando indicadores financieros que permitan la determinación su viabilidad económica y sostenibilidad en el tiempo.

2. Identificación de los principales costos y gastos

2.1 Constitución de la matriz general de costos y gastos

La matriz general de costos y gastos del proyecto FiBen Taekwondo S.A. se elabora para identificar y cuantificar los costos asociados a la operación del dojo, permitiendo analizar su impacto en la rentabilidad del proyecto. Los costos se clasificaron en insumos y materiales, manos de obra y costos indirectos de producción. Esta matriz sirve como base para la proyección financiera, el cálculo del costo unitario por alumno y la evolución de la sostenibilidad económica del negocio.

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Tabla 41: Hoja de costos y gastos año 1

FIBEN TAEKWONDO, S.A HOJA DE COSTOS Y GASTOS Costo x 75 estudiantes en el dojo año 1 EXPRESADO EN C\$			
CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO/TOTAL
Cantidad de alumnos	75		-
I. INSUMOS Y MATERIALES			
Palchaguis (manoplas simples)	2	C\$ 1,098.73	C\$ 2,197.46
Mitts/Guantaletas de golpeo	2	C\$ 1,464.97	C\$ 2,929.94
Peto protector	2	C\$ 1,592.42	C\$ 3,184.85
Casco protector	2	C\$ 1,528.70	C\$ 3,057.40
Guantes	2	C\$ 1,114.48	C\$ 2,228.95
Zapatillas (Foot protectors)	2	C\$ 2,070.01	C\$ 4,140.01
Tobilleras	2	C\$ 1,114.48	C\$ 2,228.95
Antebrazos	2	C\$ 1,019.25	C\$ 2,038.51
Botiquín de primeros auxilios	1		C\$ -
Total insumos y materiales			C\$ 22,006.08
II. MANO DE OBRA			Costo total
Sueldos y salario (con prestaciones)			C\$ 647,261.52
Total mano de obra			C\$ 647,261.52
III. COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN			
Gastos de venta (marketing)			C\$ 11,536.65
Gastos Administrativos			C\$ 123,478.56
Depreciación del período			C\$ 19,770.57
Amortizacion de gastos de instalación			C\$ 44,860.68
Total costos indirectos			C\$ 199,646.46
TOTAL COSTOS Y GASTOS			868,914.06
# de alumnos			75
Costo unitario anual			C\$ 11,585.52
Ingresos por alumno anual			C\$ 13,185.83

Fuente: Elaboración propia

La hoja de costos y gastos correspondiente al primer año de operación del dojo FiBen Taekwondo, S.A., considerando una capacidad proyectada de **75 estudiantes**. Se detallan los costos de inversión en insumos y materiales deportivos, los costos de mano de obra asociados a sueldos y prestaciones, así como los costos indirectos de producción relacionados con gastos administrativos, marketing, depreciación y

amortización. El análisis permite determinar el costo total anual del proyecto, el costo unitario por alumno.

Tabla 42: Hoja de costos y gastos año 2.

FIBEN TAEKWONDO S.A			
HOJA DE COSTOS Y GASTOS			
Costo x 90 estudiantes en el dojo año 2			
EXPRESADO EN C\$			
CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO/TOTAL
Cantidad de alumnos	90		C\$ -
I. INSUMOS Y MATERIALES			
Palchaguis (manoplas simples)	2	C\$ 1,098.73	C\$ 2,197.46
Mitts/Guantaletas de golpeo	2	C\$ 1,464.97	C\$ 2,929.94
Peto protector	2	C\$ 1,592.42	C\$ 3,184.85
Casco protector	2	C\$ 1,528.70	C\$ 3,057.40
Guantes	2	C\$ 1,114.48	C\$ 2,228.95
Zapatillas (Foot protectors)	2	C\$ 2,070.01	C\$ 4,140.01
Tobilleras	2	C\$ 1,114.48	C\$ 2,228.95
Antebrazos	2	C\$ 1,019.25	C\$ 2,038.51
Total insumos y materiales			C\$ 22,006.08
II. MANO DE OBRA			Costo total
Sueldos y salario (con prestaciones)			C\$ 906,166.11
Total mano de obra			C\$ 906,166.11
III. COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN			
Gastos de venta (marketing)			C\$ 16,480.93
Gastos Administrativos			C\$ 123,478.56
Depreciación del período			C\$ 19,770.57
Amortizacion de gastos de instalación			C\$ 44,860.68
Total costos indirectos			C\$ 204,590.74
TOTAL COSTOS Y GASTOS			C\$ 1,132,762.93
# de alumnos			90
Costo unitario anual			C\$ 12,586.25
Ingreso por alumno anual			C\$ 13,580.29

Fuente: Elaboración propia.

La hoja de costos y gastos proyectada para el segundo año de operación, considerando un incremento en la capacidad del dojo hasta 90 estudiantes. Esta proyección refleja el comportamiento de los costos ante el crecimiento de la demanda, evidenciando el aumento principalmente en la mano de obra (a partir del alumno número 76 se incrementa la planilla) y en algunos costos indirectos, mientras que los insumos y materiales se mantienen constantes. Este análisis permite evaluar el efecto del crecimiento en el costo unitario por alumno y medir cómo la expansión del número de estudiantes impacta en la eficiencia financiera y en la sostenibilidad del proyecto.

2.2 Cálculo del punto de equilibrio

El punto de equilibrio representa el nivel mínimo de estudiantes que debe tener el dojo FiBen Taekwondo S.A. para cubrir la totalidad de sus costos y gastos, sin generar pérdidas ni utilidades. A partir de este punto, cada estudiante adicional contribuye directamente a la rentabilidad del proyecto.

$$\text{Punto de equilibrio (estudiantes)} = \frac{\text{Costos y gastos totales}}{\text{Ingreso por alumno}}$$

$$P.E = \frac{868,914.06}{13,185.83} = 65.90 \approx 66 \text{ estudiantes}$$

Para el cálculo del punto de equilibrio se utilizó la fórmula que relaciona los costos y gastos totales entre el ingreso promedio por alumno, debido a que FiBen Taekwondo S.A. es un proyecto de servicios donde la mayoría de los costos son fijos y los costos variables por estudiante no presentan variaciones significativas. Esta metodología permite identificar de forma práctica y conservadora el número mínimo de alumnos necesarios para cubrir los gastos totales del dojo, siendo adecuada para evaluar la viabilidad financiera del proyecto en su etapa inicial.

El resultado indica que el dojo FiBen Taekwondo S.A. necesita un mínimo de 66 estudiantes inscritos para cubrir todos sus costos y gastos anuales. Esto significa que, con una matrícula superior a este número, el proyecto comenzará a generar utilidades, mientras que una matrícula inferior implicaría pérdidas operativas. Dado que la proyección para el primer año es de 75 estudiantes, el proyecto se sitúa por encima del

punto de equilibrio, lo que evidencia su viabilidad financiera desde el inicio de operaciones, para este escenario.

3. Cálculo de precio

Para determinar el precio del servicio de FiBen Taekwondo S.A., se tomó como base la estructura de costos obtenida en la matriz general de costos y gastos, con el objetivo de establecer una mensualidad que cubra los costos operativos y garantice la sostenibilidad financiera del proyecto, manteniendo al mismo tiempo un precio accesible para el mercado objetivo.

El precio mensual definido para el servicio es de 30 dólares estadounidenses (USD). Para expresarlo en moneda nacional, se utilizó el tipo de cambio de C\$ 36.6243 por USD, por lo tanto, el precio mensual del servicio es de **C\$ 1,098.73 por alumno**.

Cálculo del costo mensual por alumno

A partir de la matriz de costos del primer año, se determinó un costo unitario anual por alumno de:

Costo unitario anual= C\$11,585.52

Para obtener el costo mensual, se aplicó la siguiente fórmula:

$$\text{Costo mensual por alumno} = \frac{\text{Costo unitario anual}}{12}$$
$$\frac{11,585.52}{12} = \text{C\$}965.46$$

Determinación del margen de cobertura

Una vez determinado el precio mensual y el costo mensual por alumno, se calculó el margen de cobertura del servicio:

Fórmula:

Margen por alumno = Precio mensual–Costo mensual

Margen por alumno = 1,098.73–965.46=C\$133.27

Este margen permite cubrir variaciones operativas, gastos imprevistos y contribuir a la sostenibilidad financiera del dojo.

El precio mensual del servicio de FiBen Taekwondo S.A. fue determinado a partir del análisis del costo unitario por alumno obtenido en la matriz general de costos y gastos. Al calcular el costo mensual y compararlo con el precio establecido de 30 USD (C\$1,098.73), se evidencia que el valor definido permite cubrir los costos operativos del dojo y generar un margen razonable, asegurando la continuidad y viabilidad financiera del proyecto sin comprometer la accesibilidad para el mercado objetivo.

4. Cálculo de financiamiento externo

En el presente proyecto para el escenario optimista, no se contempla el uso de financiamiento externo, ya que la inversión inicial requerida para la puesta en marcha del dojo FiBen Taekwondo S.A. será cubierta en su totalidad con capital propio. Esta decisión responde a un análisis financiero prudente, considerando que la adquisición de deuda implicaría el pago de intereses que incrementarían los costos financieros del proyecto y podrían afectar negativamente su liquidez y rentabilidad durante las primeras etapas de operación.

El Estado de Situación Financiera Inicial, al 1 de enero de 2026, evidencia que la empresa cuenta con suficiente capital social para cubrir la totalidad de los activos necesarios, incluyendo activos corrientes, activos no corrientes y activos diferidos, sin recurrir a préstamos a corto o largo plazo. Como resultado, la estructura financiera del proyecto presenta pasivos iguales a cero, lo que reduce el riesgo financiero y fortalece la estabilidad económica del negocio.

Asimismo, al no incurrir en financiamiento externo, FiBen Taekwondo S.A. evita compromisos financieros futuros y mantiene una estructura patrimonial sólida, permitiendo que los flujos de efectivo generados por la operación se destinen directamente al fortalecimiento del negocio, la mejora del servicio y la reinversión para su crecimiento. En este sentido, el financiamiento con recursos propios se considera la opción más conveniente y sostenible para el desarrollo del proyecto.

5. Construcción del flujo de efectivo

Para efectos de la proyección financiera, los ingresos estimados del dojo FiBen Taekwondo se presentan como ingresos netos operativos derivados de matrículas y mensualidades, sin considerar becas, descuentos por matrícula ni reducciones por grupos familiares, debido a que el modelo comercial propuesto no contempla disminuciones directas sobre el precio del servicio. Asimismo, la proyección de estudiantes utilizada en los escenarios financieros ya incorpora una deserción anual estimada del 30%, equivalente a una retención del 70% de los estudiantes, porcentaje coherente con las estrategias de fidelización planteadas en el plan de mercadeo. Por tanto, las cifras proyectadas reflejan una estimación conservadora de ingresos, considerando tanto la captación de nuevos estudiantes como la posible pérdida anual de alumnos por abandono, cambio de actividad o falta de continuidad.

Para el flujo de caja se establecieron 3 escenarios, en los que se tomaran en cuenta la variable que es el número de estudiantes:

Análisis del flujo de caja: Escenario optimista

ALUMNOS POR MES (optimista)				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
75	92	111	131	135

El escenario optimista considera un crecimiento sostenido en el número de estudiantes y en los ingresos por mensualidades a lo largo del período 2026–2030, manteniendo un control adecuado de los costos operativos. Bajo este escenario, el flujo de caja es positivo en todos los años, lo que evidencia una alta capacidad del proyecto para generar liquidez.

La utilidad neta muestra un comportamiento creciente, lo cual permite cubrir holgadamente los gastos operativos, fiscales y no monetarios como la depreciación y la amortización. Este escenario refleja una situación favorable en la que el dojo logra consolidar su posicionamiento en el mercado, alcanzar altos niveles de matrícula y generar excedentes suficientes para reinversión y fortalecimiento financiero del negocio.

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Tabla 43: Flujo de caja optimista

FIBEN TAEKWONDO S.A FLUJO DE CAJA (OPTIMISTA) EXPRESADO EN CÓRDOBAS C\$					
Años	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos					
Mensualidades	C\$ 988,937.10	C\$ 1,222,226.14	C\$ 1,468,846.85	C\$ 1,728,784.16	C\$ 1,780,995.76
Total ingresos	C\$ 988,937.10	C\$ 1,222,226.14	C\$ 1,468,846.85	C\$ 1,728,784.16	C\$ 1,780,995.76
Gastos					
Gastos de venta (marketing)	C\$ 11,536.65	C\$ 16,480.93	C\$ 23,805.79	C\$ 23,805.79	C\$ 23,805.79
Sueldos y salarios	C\$ 647,261.52	C\$ 906,166.11	C\$ 906,166.11	C\$ 906,166.11	C\$ 906,166.11
Gastos administrativos	C\$ 123,478.56	C\$ 123,478.56	C\$ 123,478.56	C\$ 123,478.56	C\$ 123,478.56
Gastos equipo deportivo	C\$ 22,006.08	C\$ 22,006.08	C\$ 33,009.12	C\$ 33,009.12	C\$ 44,012.16
Depreciación del período	C\$ 19,770.57	C\$ 19,770.57	C\$ 19,770.57	C\$ 19,770.57	C\$ 19,770.57
Amortizacion de gastos de instalación	C\$ 44,860.68	C\$ 44,860.68	C\$ 44,860.68	C\$ 44,860.68	C\$ 44,860.68
Total gastos	C\$ 868,914.06	C\$ 1,132,762.93	C\$ 1,151,090.83	C\$ 1,151,090.83	C\$ 1,162,093.87
Utilidad operativa	C\$ 123,548.12	C\$ 89,463.21	C\$ 317,756.02	C\$ 577,693.32	C\$ 618,901.89
IR 30%	C\$ 37,064.44	C\$ 26,838.96	C\$ 95,326.81	C\$ 173,308.00	C\$ 185,670.57
Utilidad neta	C\$ 86,483.68	C\$ 62,624.24	C\$ 222,429.21	C\$ 404,385.33	C\$ 433,231.32
(+)Depreciación	C\$ 19,770.57	C\$ 19,770.57	C\$ 19,770.57	C\$ 19,770.57	C\$ 19,770.57
(+)Amortización intangible	C\$ 44,860.68	C\$ 44,860.68	C\$ 44,860.68	C\$ 44,860.68	C\$ 44,860.68
Efectivo	C\$ 10,000.00				
INVENTARIO DE MATERIALES Y SUMINISTROS (botiquín y papelería)	C\$ 1,648.09				
INVENTARIO DE EQUIPO DEPORTIVO	C\$ 22,006.08				
Flujo de caja neto	C\$ 184,769.11	C\$ 127,255.49	C\$ 287,060.46	C\$ 469,016.57	C\$ 497,862.57

Fuente: Elaboración propia

Análisis del flujo de caja: Escenario promedio

ALUMNOS POR MES (promedio)				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
60	73	88	104	108

El flujo de caja promedio de FiBen Taekwondo S.A. muestra que el proyecto atraviesa una etapa inicial de ajuste durante el primer año (2026), donde se presenta un flujo de caja neto positivo, a pesar de registrar una pérdida operativa. Esto ocurre porque, aunque los ingresos por mensualidades aún no logran cubrir todos los gastos fijos (principalmente sueldos, gastos administrativos y amortizaciones), la empresa no enfrenta una salida fuerte de efectivo gracias a que la depreciación y la amortización no representan desembolsos reales de dinero. En otras palabras, el negocio tiene dificultades contables al inicio, pero mantiene liquidez suficiente para operar.

A partir del segundo año (2027) se observa una mejora clara en el desempeño financiero. Los ingresos aumentan de forma sostenida, mientras que los gastos se mantienen relativamente controlados, lo que permite generar utilidades operativas y cubrir el impuesto sobre la renta. Esto se traduce en un flujo de caja neto positivo y creciente, lo cual indica que el modelo de negocio empieza a estabilizarse. Aunque en 2028 la utilidad neta es moderada, el flujo de caja sigue siendo positivo, lo que confirma que el dojo ya es capaz de sostener sus operaciones sin depender de aportes externos.

En los años 2029 y 2030, el flujo de caja refleja una situación financiera sólida y saludable. El crecimiento de las mensualidades, combinado con una estructura de costos estable, permite generar flujos de efectivo elevados y constantes. Esto demuestra que el proyecto no solo es viable, sino que tiene capacidad de autosostenibilidad y generación de excedentes, los cuales pueden utilizarse para reinversión, expansión o fortalecimiento del servicio. En conclusión, el flujo de caja promedio evidencia que FiBen Taekwondo S.A. supera la etapa crítica inicial y consolida su estabilidad financiera a mediano plazo, respaldando la viabilidad del proyecto.

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Tabla 44: Flujo de caja Promedio

FIBEN TAEKWONDO, S.A FLUJO DE CAJA (PROMEDIO) EXPRESADO EN CÓRDOBAS C\$					
Años	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos					
Mensualidades	C\$ 791,149.68	C\$ 977,780.91	C\$ 1,175,077.48	C\$ 1,383,027.33	C\$ 1,424,796.61
Total ingresos	C\$ 791,149.68	C\$ 977,780.91	C\$ 1,175,077.48	C\$ 1,383,027.33	C\$ 1,424,796.61
Gastos					
Gastos de venta (marketing)	C\$ 11,536.65	C\$ 16,480.93	C\$ 23,805.79	C\$ 23,805.79	C\$ 23,805.79
Sueldos y salarios	C\$ 647,261.52	C\$ 647,261.52	C\$ 906,166.11	C\$ 906,166.11	C\$ 906,166.11
Gastos Administrativos	C\$ 123,478.56	C\$ 123,478.56	C\$ 123,478.56	C\$ 123,478.56	C\$ 123,478.56
Gastos equipo deportivo	C\$ 22,006.08	C\$ 22,006.08	C\$ 33,009.12	C\$ 33,009.12	C\$ 44,012.16
Depreciación del período	C\$ 19,770.57	C\$ 19,770.57	C\$ 19,770.57	C\$ 19,770.57	C\$ 19,770.57
Amortizacion de gastos de instalación	C\$ 44,860.68	C\$ 44,860.68	C\$ 44,860.68	C\$ 44,860.68	C\$ 44,860.68
Total gastos	C\$ 868,914.06	C\$ 873,858.34	C\$ 1,151,090.83	C\$ 1,151,090.83	C\$ 1,162,093.87
Utilidad o perdida operativa	-C\$ 77,764.38	C\$ 103,922.57	C\$ 23,986.65	C\$ 231,936.50	C\$ 262,702.74
IR 30%		C\$ 31,176.77	C\$ 7,195.99	C\$ 69,580.95	C\$ 78,810.82
Utilidad neta	-C\$ 77,764.38	C\$ 72,745.80	C\$ 16,790.65	C\$ 162,355.55	C\$ 183,891.92
(+)Depreciación	C\$ 19,770.57	C\$ 19,770.57	C\$ 19,770.57	C\$ 19,770.57	C\$ 19,770.57
(+)Amortización intangible	C\$ 44,860.68	C\$ 44,860.68	C\$ 44,860.68	C\$ 44,860.68	C\$ 44,860.68
Efectivo	C\$ 10,000.00				
Inventario de materiales y suministros (botiquín y papelería)	C\$ 1,648.09				
Inventario de equipo deportivo	C\$ 22,006.08				
Flujo de caja neto	C\$ 20,521.04	C\$ 137,377.05	C\$ 81,421.90	C\$ 226,986.80	C\$ 248,523.16

Fuente: Elaboración propia

Análisis del flujo de caja: Escenario pesimista

ALUMNOS POR MES (PESIMISTA)				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
45	55	66	75	75

El Flujo de Caja del inversionista en el escenario pesimista refleja las condiciones más conservadoras del proyecto FiBen Taekwondo S.A., caracterizadas por un nivel de ingresos limitado en los primeros años y una estructura de costos rígida, especialmente en sueldos y salarios. Durante los años 2026 y 2027, los ingresos por mensualidades (C\$593,362.26 y C\$733,335.68, respectivamente) no logran cubrir el total de gastos operativos, generando pérdidas operativas significativas de C\$275,551.80 y C\$140,522.66. Esta situación se traduce directamente en flujos de caja netos negativos de –C\$177,266.38 en 2026 y –C\$75,891.41 en 2027, evidenciando una fuerte presión sobre la liquidez del proyecto en su etapa inicial.

A partir del año 2028 se observa un punto de inflexión en la generación de efectivo. Aunque la utilidad operativa aún es ligeramente negativa en 2028 (–C\$10,878.13), la reincorporación de partidas no desembolsables como la depreciación y la amortización permite que el flujo de caja neto se vuelva positivo, alcanzando C\$53,753.12. Este comportamiento mejora de manera más clara en los años 2029 y 2030, donde el proyecto genera flujos de caja positivos de C\$161,382.11 y C\$150,379.07, respectivamente, impulsados por el crecimiento de las mensualidades y la estabilidad de los gastos fijos, lo que confirma una recuperación gradual de la capacidad de generación de efectivo.

El flujo de efectivo muestra que el proyecto necesita apoyo financiero durante los dos primeros años para cubrir la brecha de liquidez inicial; sin embargo, a partir del tercer año logra generar flujos positivos que le permiten alcanzar autosostenibilidad operativa. Incluso bajo el escenario más desfavorable, FiBen Taekwondo S.A. evidencia una recuperación progresiva del efectivo, lo que respalda su viabilidad financiera a mediano plazo, siempre que se cuente con un respaldo financiero adecuado en la etapa inicial.

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Tabla 45: Flujo de caja pesimista

FIBEN TAEKWONDO S.A FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA (PESIMISTA) EXPRESADO EN CÓRDOBAS C\$					
Años	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos					
Mensualidades	C\$ 593,362.26	C\$ 733,335.68	C\$ 881,308.11	C\$ 988,937.10	C\$ 988,937.10
Total ingresos	C\$ 593,362.26	C\$ 733,335.68	C\$ 881,308.11	C\$ 988,937.10	C\$ 988,937.10
Gastos					
Gastos de venta (marketing)	C\$ 11,536.65	C\$ 16,480.93	C\$ 23,805.79	C\$ 23,805.79	C\$ 23,805.79
Sueldos y salarios	C\$ 647,261.52	C\$ 647,261.52	C\$ 647,261.52	C\$ 647,261.52	C\$ 647,261.52
Gastos Administrativos	C\$ 123,478.56	C\$ 123,478.56	C\$ 123,478.56	C\$ 123,478.56	C\$ 123,478.56
Gastos equipo deportivo	C\$ 22,006.08	C\$ 22,006.08	C\$ 33,009.12	C\$ 33,009.12	C\$ 44,012.16
Depreciación del período	C\$ 19,770.57	C\$ 19,770.57	C\$ 19,770.57	C\$ 19,770.57	C\$ 19,770.57
Amortizacion de gastos de instalación	C\$ 44,860.68	C\$ 44,860.68	C\$ 44,860.68	C\$ 44,860.68	C\$ 44,860.68
Total gastos	C\$ 868,914.06	C\$ 873,858.34	C\$ 892,186.24	C\$ 892,186.24	C\$ 903,189.28
Utilidad o perdida operativa	-C\$ 275,551.80	-C\$ 140,522.66	-C\$ 10,878.13	C\$ 96,750.86	C\$ 85,747.82
IR 30%					
Utilidad neta	-C\$ 275,551.80	-C\$ 140,522.66	-C\$ 10,878.13	C\$ 96,750.86	C\$ 85,747.82
(+)Depreciación	C\$ 19,770.57	C\$ 19,770.57	C\$ 19,770.57	C\$ 19,770.57	C\$ 19,770.57
(+)Amortización intangible	C\$ 44,860.68	C\$ 44,860.68	C\$ 44,860.68	C\$ 44,860.68	C\$ 44,860.68
Efectivo	C\$ 10,000.00				
INVENTARIO DE MATERIALES Y SUMINISTROS (botiquín y papelería)	C\$ 1,648.09				
INVENTARIO DE EQUIPO DEPORTIVO	C\$ 22,006.08				
Flujo de caja neto	-C\$ 177,266.38	-C\$ 75,891.41	C\$ 53,753.12	C\$ 161,382.11	C\$ 150,379.07

Fuente: Elaboración propia

6. Elaboración de Estados Financieros

6.1 Balance General Inicial

El **Estado de Situación Financiera Inicial de FiBen Taekwondo S.A.**, al 1 de enero de 2026, presenta la posición económica y financiera del proyecto al inicio de sus operaciones, expresado en córdobas. Este estado refleja los recursos con los que cuenta la empresa, así como la forma en que estos han sido financiados.

En cuanto a los **activos corrientes**, la empresa dispone de efectivo en bancos por C\$10,000.00, inventarios de materiales y suministros por C\$ 1,648.09 y un inventario de equipo deportivo valorado en C\$ 22,006.08, alcanzando un total de activos corrientes de C\$ 33,654.17. Estos recursos permiten cubrir las necesidades operativas inmediatas del dojo durante la etapa inicial.

Los **activos no corrientes** están conformados principalmente por bienes necesarios para la prestación del servicio, tales como tatami profesional, equipo de cómputo, mobiliario de oficina y espejos, con un valor total de C\$ 108,970.70. Asimismo, se registra un **activo diferido** correspondiente a los gastos de instalación por C\$ 224,303.38, los cuales serán amortizados a lo largo de la vida útil del proyecto. En conjunto, el total de activos asciende a C\$ 366,928.25.

Respecto a los **pasivos**, el balance inicial no registra obligaciones a corto ni a largo plazo, lo que indica que el proyecto inicia operaciones **sin endeudamiento**. En consecuencia, el financiamiento del total de los activos proviene exclusivamente del **patrimonio**, representado por un capital social de C\$ 366,928.25. Esta estructura financiera evidencia una **sólida posición patrimonial**, reduce el riesgo financiero y fortalece la estabilidad económica de FiBen Taekwondo S.A. desde el inicio de sus operaciones.

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Tabla 46: Balance inicial

FIBEN TAEWKONDO S.A		
Estado de situación financiera inicial		
Al 1 de Enero del 2026		
Expresado en Córdoba		
ACTIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES	2026	
EFFECTIVO EN CAJA	C\$	-
EFFECTIVO EN BANCOS	C\$	10,000.00
INVENTARIO DE MATERIALES Y SUMINISTROS (botiquín y papelería)	C\$	1,648.09
INVENTARIO DE EQUIPO DEPORTIVO	C\$	22,006.08
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	C\$	33,654.17
ACTIVOS NO CORRIENTES		
TATAMI PROFESIONAL	C\$	82,549.71
EQUIPO DE COMPUTO	C\$	12,861.10
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	C\$	4,770.06
ESPEJOS	C\$	8,789.83
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	C\$	108,970.70
ACTIVOS DIFERIDO		
GASTO DE INSTALACIÓN	C\$	224,303.38
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	C\$	224,303.38
TOTAL ACTIVO	<u>C\$ 366,928.25</u>	
PASIVOS		
PASIVOS CORRIENTES		
PROVEEDORES		-
ACREEDORES		-
IMPUESTOS POR PAGAR		-
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$	-
PASIVOS NO CORRIENTES		
PRÉSTAMOS POR PAGAR A LARGO PLAZO		-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		-
TOTAL PASIVO	\$	-
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL	C\$	366,928.25
UTILIDADES RETENIDAS		
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		-
TOTAL PATRIMONIO	C\$	366,928.25
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	<u>\$ 366,928.25</u>	
		
Elaborado por		Revisado por
		
		Autorizado por

Fuente: Elaboración propia

6.2 Balance General Proyectado

Escenario optimista

El Estado de Situación Financiera Proyectado de FiBen Taekwondo S.A., para el período 2026 – 2030, del escenario optimista muestra la evolución esperada de la posición financiera del proyecto a medida que se consolida la operación del dojo y se generan utilidades de forma progresiva.

En relación con los **activos corrientes**, se observa un incremento sostenido principalmente en el rubro de **efectivo en bancos**, producto de los flujos de caja positivos generados por la operación del dojo en los distintos escenarios analizados. Este crecimiento refleja una mejora en la liquidez, permitiendo cubrir las operaciones y fortalecer la capacidad financiera sin financiamiento externo.

Los **activos no corrientes** se mantienen constantes en términos de valor histórico; sin embargo, su valor neto disminuye gradualmente debido al reconocimiento de la **depreciación acumulada** de los bienes de uso, como el tatami profesional, el equipo de cómputo, el mobiliario y los espejos. Este tratamiento contable refleja de manera adecuada el desgaste y consumo económico de los activos a lo largo de su vida útil.

Los **activos diferidos**, correspondientes a los gastos de instalación o remodelación, disminuyen progresivamente como resultado de la **amortización anual**, hasta su total absorción al final del período proyectado. Este comportamiento es consistente con la recuperación contable de dichas inversiones a lo largo del horizonte del proyecto.

La estructura financiera, el balance proyectado muestra que la empresa **no registra pasivos corrientes ni no corrientes** durante el período analizado, lo que confirma que FiBen Taekwondo S.A. opera sin endeudamiento. El crecimiento del **patrimonio** se explica por la acumulación de las utilidades generadas en cada ejercicio, las cuales se incorporan como utilidades retenidas, fortaleciendo de forma sostenida la solvencia y estabilidad financiera del negocio.

El balance proyectado refleja una posición financiera sólida, con crecimiento de activos y patrimonio, adecuada gestión del efectivo y una estructura conservadora basada en capital propio, lo que confirma la viabilidad y sostenibilidad del proyecto a largo plazo.

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Tabla 47: Balance general proyectado escenario optimista

FIBEN TAEWKONDO S.A Estado de situación financiera proyectado (optimista) Del 1 de Enero del 2026 al 31 de Diciembre 2030 Expresado en Córdoba							
ACTIVOS							
ACTIVOS CORRIENTES	Al 1 de enero 2026	Al 31 diciembre 2026	Al 31 diciembre 2027	Al 31 diciembre 2028	Al 31 diciembre 2029	Al 31 diciembre 2030	
EFFECTIVO EN CAJA	C\$ -	C\$ 10,000.00	C\$ 10,000.00	C\$ 10,000.00	C\$ 10,000.00	C\$ 10,000.00	
EFFECTIVO EN BANCOS	C\$ 10,000.00	C\$ 172,301.55	C\$ 299,557.04	C\$ 586,617.50	C\$ 1,055,634.08	C\$ 1,553,496.64	
INVENTARIO DE MATERIALES Y SUMINISTROS (botiquín y papelería)	C\$ 1,648.09	C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ -	
INVENTARIO DE EQUIPO DEPORTIVO	C\$ 22,006.08	C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ -	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	C\$ 33,654.17	C\$ 182,301.55	C\$ 309,557.04	C\$ 596,617.50	C\$ 1,065,634.08	C\$ 1,563,496.64	
ACTIVOS NO CORRIENTES							
TATAMI PROFESIONAL	C\$ 82,549.71	C\$ 82,549.71	C\$ 82,549.71	C\$ 82,549.71	C\$ 82,549.71	C\$ 82,549.71	
EQUIPO DE COMPUTO	C\$ 12,861.10	C\$ 12,861.10	C\$ 12,861.10	C\$ 12,861.10	C\$ 12,861.10	C\$ 12,861.10	
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	C\$ 4,770.06	C\$ 4,770.06	C\$ 4,770.06	C\$ 4,770.06	C\$ 4,770.06	C\$ 4,770.06	
ESPEJOS	C\$ 8,789.83	C\$ 8,789.83	C\$ 8,789.83	C\$ 8,789.83	C\$ 8,789.83	C\$ 8,789.83	
TOTAL ACTIVO ANTES DE DEPRECIACIÓN	C\$ 108,970.70	C\$ 108,970.70	C\$ 108,970.70	C\$ 108,970.70	C\$ 108,970.70	C\$ 108,970.70	
(-)DEPRECIACION ACUMULADA		C\$ 19,770.57	C\$ 39,541.14	C\$ 59,311.70	C\$ 79,082.27	C\$ 98,852.84	
ACTIVO NO CORRIENTE NETO		C\$ 89,200.13	C\$ 69,429.56	C\$ 49,658.99	C\$ 29,888.43	C\$ 10,117.86	
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	C\$ 108,970.70	C\$ 89,200.13	C\$ 69,429.56	C\$ 49,658.99	C\$ 29,888.43	C\$ 10,117.86	
ACTIVOS DIFERIDO							
GASTO DE REMODELACIÓN	C\$ 224,303.38	C\$ 224,303.38	C\$ 224,303.38	C\$ 224,303.38	C\$ 224,303.38	C\$ 224,303.38	
AMORTIZACIÓN DE GASTOS DE REMODELACIÓN							
AMORTIZACION ACUMULADA GASTOS DE REMODELACION		C\$ 44,860.68	C\$ 89,721.36	C\$ 134,582.04	C\$ 179,442.72	C\$ 224,303.40	
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	C\$ 224,303.38	C\$ 179,442.70	C\$ 134,582.02	C\$ 89,721.34	C\$ 44,860.66	-C\$ 0.0	
TOTAL ACTIVO	C\$ 366,928.25	C\$ 450,944.38	C\$ 513,568.62	C\$ 735,997.83	C\$ 1,140,383.17	C\$ 1,573,614.48	
PASIVOS							
PASIVOS CORRIENTES							
PROVEEDORES		-					
ACREEDORES		-					
TOTAL PASIVO CORRIENTE		\$ -					
PASIVOS NO CORRIENTES							
PRÉSTAMOS POR PAGAR A LARGO PLAZO		-					
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		-					
TOTAL PASIVO		\$ -					
PATRIMONIO							
CAPITAL SOCIAL	C\$ 366,928.25	366,928.25	366,928.25	366,928.25	366,928.25	366,928.25	
UTILIDADES RETENIDAS			84,016.13	146,640.37	369,069.59	773,454.91	
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO		84,016.13	62,624.24	222,429.21	404,385.33	433,231.32	
TOTAL PATRIMONIO	C\$ 366,928.25	C\$ 450,944.38	C\$ 513,568.62	C\$ 735,997.84	C\$ 1,140,383.16	C\$ 1,573,614.48	
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	C\$ 366,928.25	C\$ 450,944.38	C\$ 513,568.62	C\$ 735,997.84	C\$ 1,140,383.16	C\$ 1,573,614.48	
 Elaborado por							 Revisado por
							 Autorizado por

Fuente: Elaboración propia

Escenario promedio

Balance General escenario promedio

El Estado de Situación Financiera del escenario promedio de FiBen Taekwondo evidencia una estructura de activos sólida y coherente con un emprendimiento educativo-deportivo en etapa de consolidación. Durante el período 2026–2030 se observa un crecimiento sostenido del activo total, impulsado principalmente por el aumento del efectivo en bancos, lo cual refleja una adecuada capacidad de generación de liquidez operativa. Los activos no corrientes se mantienen estables en su valor bruto, correspondientes a la inversión inicial en infraestructura y equipamiento esencial del dojo, mientras que la disminución progresiva de su valor neto responde al registro normal de la depreciación. Asimismo, los activos diferidos, asociados a los gastos de remodelación, se amortizan de forma ordenada hasta su extinción, evidenciando una correcta aplicación de criterios contables y una adecuada planificación financiera inicial.

En cuanto a los pasivos, el balance muestra la inexistencia de obligaciones corrientes y no corrientes durante todo el horizonte de evaluación, lo que indica que el proyecto se financia exclusivamente con recursos propios. Esta situación reduce significativamente el riesgo financiero y elimina presiones de liquidez derivadas de endeudamiento, permitiendo que los flujos generados por la operación se destinen al fortalecimiento del activo y a la acumulación de efectivo. La ausencia de pasivos también demuestra una gestión prudente del capital, adecuada para un proyecto que prioriza la estabilidad y sostenibilidad antes que el apalancamiento financiero.

Finalmente, el patrimonio constituye el eje central de la estructura financiera del dojo, manteniendo un capital social constante y mostrando una evolución positiva a lo largo del tiempo. Aunque en el primer año se registra una pérdida contable asociada a los gastos iniciales de depreciación y amortización, esta se revierte en los años posteriores mediante la generación de utilidades crecientes, las cuales se retienen y fortalecen el patrimonio. En conjunto, el equilibrio entre activos y patrimonio confirma que FiBen Taekwondo es financieramente viable, estable y sostenible en el escenario promedio, respaldando la continuidad del proyecto y su capacidad de consolidación a mediano y largo plazo.

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Tabla 48: Balance general escenario promedio

FIBEN TAEWKONDO S.A. Estado de situación financiera proyectado (promedio) Del 1 de Enero del 2026 al 31 de Diciembre 2030 Expresado en Córdobas						
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES	A11 de enero 2026	A1 31 diciembre 2026	A1 31 diciembre 2027	A1 31 diciembre 2028	A1 31 diciembre 2029	A1 31 diciembre 2030
EFFECTIVO EN CAJA	C\$ -	C\$ 10,000.00	C\$ 10,000.00	C\$ 10,000.00	C\$ 10,000.00	C\$ 10,000.00
EFFECTIVO EN BANCOS	C\$ 10,000.00	C\$ 10,521.04	C\$ 147,898.09	C\$ 229,319.99	C\$ 456,306.78	C\$ 704,829.95
INVENTARIO DE MATERIALES Y SUMINISTROS (botiquín y papelería)	C\$ 1,648.09	C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ -
INVENTARIO DE EQUIPO DEPORTIVO	C\$ 22,006.08	C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ -
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	C\$ 33,654.17	C\$ 20,521.04	C\$ 157,898.09	C\$ 239,319.99	C\$ 466,306.78	C\$ 714,829.95
ACTIVOS NO CORRIENTES						
TATAMI PROFESIONAL	C\$ 82,549.71	C\$ 82,549.71	C\$ 82,549.71	C\$ 82,549.71	C\$ 82,549.71	C\$ 82,549.71
EQUIPO DE COMPUTO	C\$ 12,861.10	C\$ 12,861.10	C\$ 12,861.10	C\$ 12,861.10	C\$ 12,861.10	C\$ 12,861.10
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	C\$ 4,770.06	C\$ 4,770.06	C\$ 4,770.06	C\$ 4,770.06	C\$ 4,770.06	C\$ 4,770.06
ESPEJOS	C\$ 8,789.83	C\$ 8,789.83	C\$ 8,789.83	C\$ 8,789.83	C\$ 8,789.83	C\$ 8,789.83
TOTAL ACTIVO ANTES DE DEPRECIACIÓN	C\$ 108,970.70	C\$ 108,970.70	C\$ 108,970.70	C\$ 108,970.70	C\$ 108,970.70	C\$ 108,970.70
(-)DEPRECIACION ACUMULADA		C\$ 19,770.57	C\$ 39,541.14	C\$ 59,311.70	C\$ 79,082.27	C\$ 98,852.84
ACTIVO NO CORRIENTE NETO		C\$ 89,200.13	C\$ 69,429.56	C\$ 49,658.99	C\$ 29,888.43	C\$ 10,117.86
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	C\$ 108,970.70	C\$ 89,200.13	C\$ 69,429.56	C\$ 49,658.99	C\$ 29,888.43	C\$ 10,117.86
ACTIVOS DIFERIDO						
GASTO DE REMODELACIÓN	C\$ 224,303.38	C\$ 224,303.38	C\$ 224,303.38	C\$ 224,303.38	C\$ 224,303.38	C\$ 224,303.38
AMORTIZACIÓN DE GASTOS DE REMODELACIÓN						
AMORTIZACION ACUMULADA GASTOS DE REMODELACION		C\$ 44,860.68	C\$ 89,721.36	C\$ 134,582.04	C\$ 179,442.72	C\$ 224,303.40
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	C\$ 224,303.38	C\$ 179,442.70	C\$ 134,582.02	C\$ 89,721.34	C\$ 44,860.66	-C\$ 0.0
TOTAL ACTIVO	C\$ 366,928.25	C\$ 289,163.87	C\$ 361,909.67	C\$ 378,700.32	C\$ 541,055.87	C\$ 724,947.79
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES						
PROVEEDORES		-				
ACREEDORES		-				
TOTAL PASIVO CORRIENTE		\$ -				
PASIVOS NO CORRIENTES						
PRÉSTAMOS POR PAGAR A LARGO PLAZO		-				
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		-				
TOTAL PASIVO		\$ -				
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	C\$ 366,928.25	C\$ 366,928.25	C\$ 366,928.25	C\$ 366,928.25	C\$ 366,928.25	C\$ 366,928.25
UTILIDADES RETENIDAS			-C\$ 77,764.38	-C\$ 5,018.58	C\$ 11,772.07	C\$ 174,127.62
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO		-C\$ 77,764.38	C\$ 72,745.80	C\$ 16,790.65	C\$ 162,355.55	C\$ 183,891.92
TOTAL PATRIMONIO	C\$ 366,928.25	C\$ 289,163.87	C\$ 361,909.67	C\$ 378,700.32	C\$ 541,055.87	C\$ 724,947.78
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	C\$ 366,928.25	C\$ 289,163.87	C\$ 361,909.67	C\$ 378,700.32	C\$ 541,055.87	C\$ 724,947.78
 Elaborado por  Revisado por  Autorizado por						

Fuente: Elaboración propia.

Escenario pesimista

El Estado de Situación Financiera del escenario pesimista de FiBen Taekwondo S.A. muestra una estructura de activos que se mantiene operativa gracias a una base inicial sólida, pero con fuertes restricciones de liquidez en los primeros años del proyecto. Aunque los activos no corrientes y los activos diferidos se reconocen adecuadamente y siguen un comportamiento normal de depreciación y amortización, los activos corrientes evidencian una insuficiencia de efectivo para sostener la operación en el corto plazo. Durante los años iniciales, el efectivo en caja se mantiene en un nivel mínimo, lo que refleja una brecha temporal entre los ingresos generados y las obligaciones operativas propias del arranque del negocio bajo un escenario conservador.

Ante esta situación, el análisis del patrimonio revela que, si bien la empresa cuenta con un capital social significativo, las pérdidas del ejercicio en los primeros períodos afectan la capacidad de autofinanciamiento. Para evitar problemas de iliquidez y garantizar la continuidad del negocio bajo el principio de empresa en marcha, se determina la necesidad de realizar un incremento de capital en los años 2026 y 2027, por un monto total de 7,185.34 dólares, equivalentes a C\$263,157 córdobas, destinado específicamente a cubrir la brecha de escasez de flujo de caja de los dos primeros años de operación. Este refuerzo patrimonial permite sostener el capital de trabajo sin recurrir a pasivos financieros, fortaleciendo la estructura patrimonial en la etapa más crítica del proyecto.

Gracias a este incremento de capital, la empresa logra estabilizar su posición financiera y mantener un adecuado equilibrio entre activos y patrimonio a partir de los años siguientes. Conforme avanzan los períodos, se observa una mejora progresiva en el resultado del ejercicio, un aumento del efectivo en bancos y una recuperación del patrimonio total, lo que permite que FiBen Taekwondo S.A. continúe operando sin presiones de liquidez severas. En conclusión, el escenario pesimista confirma que el proyecto es financieramente viable siempre que se contemple un aporte de capital inicial estratégico en los dos primeros años, el cual actúa como un mecanismo de soporte temporal hasta que la operación alcance un nivel de estabilidad y autosostenibilidad.

Tabla 49: Balance General escenario pesimista

Fuente: Elaboración propia

6.3 Estado de Resultado proyectado

Los estados financieros proyectados se elaboraron con base en ingresos netos por matrícula y mensualidad, considerando una deserción anual estimada del 30%. No se aplican becas ni descuentos directos sobre matrícula, por lo que las cifras presentadas no requieren ajustes adicionales por reducciones comerciales.

Escenario optimista

El Estado de Resultados Proyectado de FiBen Taekwondo S.A., correspondiente al período del 1 de enero de 2026 al 31 de diciembre de 2030, del escenario optimista, presenta el desempeño económico esperado del proyecto, considerando los ingresos generados por las actividades ordinarias y la estructura de gastos necesaria para su operación.

Los ingresos por mensualidades muestran un crecimiento sostenido a lo largo del período analizado, reflejando el incremento progresivo en el número de estudiantes y la consolidación del dojo en el mercado. Este comportamiento permite cubrir de manera adecuada los gastos operativos y generar resultados positivos desde el primer año.

En cuanto a los gastos, los rubros más representativos corresponden a sueldos y salarios, gastos administrativos y gastos de equipo deportivo, los cuales aumentan de forma controlada conforme crece la operación. Asimismo, se consideran gastos no monetarios como la depreciación y la amortización de los gastos de instalación, los cuales reflejan el consumo económico de los activos utilizados en la prestación del servicio.

Como resultado, la utilidad operativa presenta una tendencia creciente a lo largo del período, evidenciando una mejora en la eficiencia operativa del proyecto. Luego de la aplicación del Impuesto sobre la Renta (IR), la utilidad neta del ejercicio se mantiene positiva y en aumento, alcanzando su mayor nivel en el último año proyectado. En conjunto, el estado de resultados confirma la rentabilidad y sostenibilidad económica del proyecto en el mediano y largo plazo.

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Tabla 50: Estado de Resultado proyectado escenario optimista

FIBEN TAEKWONDO S.A ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (OPTIMISTA) DEL 01 DE ENERO DE 2026 AL 31 DE ENERO DE 2030 EXPRESADO EN CÓRDOBAS "C\$"						
INGRESOS POR ACTIVIDADES ORDINARIAS:						
		2026	2027	2028	2029	2030
	Ingresos por mensualidades	C\$ 988,937.10	C\$ 1,222,226.14	C\$ 1,468,846.85	C\$ 1,728,784.16	C\$ 1,780,995.76
	Total ingresos	C\$ 988,937.10	C\$ 1,222,226.14	C\$ 1,468,846.85	1,728,784.16	1,780,995.76
GASTOS:						
	Gastos de venta (marketing)	C\$ 11,536.65	C\$ 16,480.93	C\$ 23,805.79	C\$ 23,805.79	C\$ 23,805.79
	Sueldos y salarios	C\$ 647,261.52	C\$ 906,166.11	C\$ 906,166.11	C\$ 906,166.11	C\$ 906,166.11
	Gastos Administrativos	C\$ 123,478.56	C\$ 123,478.56	C\$ 123,478.56	C\$ 123,478.56	C\$ 123,478.56
	Gastos equipo deportivo	C\$ 22,006.08	C\$ 22,006.08	C\$ 33,009.12	C\$ 33,009.12	C\$ 44,012.16
	Depreciación del período	C\$ 19,770.57	C\$ 19,770.57	C\$ 19,770.57	C\$ 19,770.57	C\$ 19,770.57
	Amortización de gastos de instalación	C\$ 44,860.68	C\$ 44,860.68	C\$ 44,860.68	C\$ 44,860.68	C\$ 44,860.68
	Total de gastos	C\$ 868,914.06	C\$ 1,132,762.93	C\$ 1,151,090.83	C\$ 1,151,090.83	C\$ 1,162,093.87
	Utilidad operativa	C\$ 120,023.04	C\$ 89,463.21	C\$ 317,756.02	C\$ 577,693.32	C\$ 618,901.89
	Utilidad antes de impuestos	C\$ 120,023.04	C\$ 89,463.21	C\$ 317,756.02	C\$ 577,693.32	C\$ 618,901.89
IMPUESTOS :						
	IR	C\$ 36,006.91	C\$ 26,838.96	C\$ 95,326.81	C\$ 173,308.00	185,670.57
	UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	↑ C\$ 84,016.13	↑ C\$ 62,624.24	↑ C\$222,429.21	↑ C\$404,385.33	↑ C\$433,231.32

 Elaborado por
  Revisado por
  Autorizado por

Fuente: Elaboración propia.

Escenario promedio

Estado de Resultado escenario promedio

El Estado de Resultados del escenario promedio muestra una evolución positiva y coherente de los ingresos por actividades ordinarias durante el período 2026–2030. Los ingresos por mensualidades presentan un crecimiento sostenido año con año, lo que refleja una adecuada captación y retención de estudiantes, así como la estabilidad del modelo de negocio del dojo. Este comportamiento evidencia que la demanda del servicio se consolida progresivamente, permitiendo que los ingresos pasen de un nivel inicial moderado en 2026 a montos significativamente mayores hacia el final del período analizado, fortaleciendo la base operativa del proyecto.

En cuanto a los gastos, se observa una estructura dominada principalmente por los sueldos y salarios, lo cual es consistente con la naturaleza intensiva en capital humano de un servicio educativo y deportivo. Durante el primer año, el total de gastos supera a los ingresos, generando una pérdida operativa atribuible a los costos fijos elevados y a los gastos no desembolsables como la depreciación y la amortización de la inversión inicial. No obstante, a partir de 2027 los gastos crecen a un ritmo menor que los ingresos, lo que permite mejorar el margen operativo y demuestra una mayor eficiencia en el uso de los recursos conforme el dojo alcanza estabilidad operativa.

Finalmente, la utilidad neta del ejercicio refleja el proceso natural de maduración del proyecto. En 2026 se registra una pérdida neta, propia de la etapa de arranque, que se revierte en los años siguientes con utilidades positivas y crecientes. La reducción relativa del impacto de los gastos fijos, junto con el incremento sostenido de los ingresos, permite que el dojo genere resultados netos favorables a partir del segundo año, alcanzando niveles de rentabilidad significativos en los últimos períodos. En conjunto, el Estado de Resultados confirma que FiBen Taekwondo es un proyecto rentable y financieramente sostenible en el escenario promedio, validando la viabilidad económica del negocio a mediano y largo plazo.

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Tabla 51: Estado de Resultado escenario promedio

FIBEN TAEKWONDO S.A ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (PROMEDIO) DEL 01 DE ENERO DE 2026 AL 31 DE ENERO DE 2030 EXPRESADO EN CÓRDOBAS "C\$"										
INGRESOS POR ACTIVIDADES ORDINARIAS:										
	2026		2027		2028		2029		2030	
Ingresos por mensualidades	C\$	791,149.68	C\$	977,780.91	C\$	1,175,077.48	C\$	1,383,027.33	C\$	1,424,796.61
Total ingresos	C\$	791,149.68	C\$	977,780.91	C\$	1,175,077.48	C\$	1,383,027.33	C\$	1,424,796.61
GASTOS:										
Gastos de venta (marketing)	C\$	11,536.65	C\$	16,480.93	C\$	23,805.79	C\$	23,805.79	C\$	23,805.79
Sueldos y salarios	C\$	647,261.52	C\$	647,261.52	C\$	906,166.11	C\$	906,166.11	C\$	906,166.11
Gastos Administrativos	C\$	123,478.56	C\$	123,478.56	C\$	123,478.56	C\$	123,478.56	C\$	123,478.56
Gastos equipo deportivo	C\$	22,006.08	C\$	22,006.08	C\$	33,009.12	C\$	33,009.12	C\$	44,012.16
Depreciación del período	C\$	19,770.57	C\$	19,770.57	C\$	19,770.57	C\$	19,770.57	C\$	19,770.57
Amortización de gastos de instalación	C\$	44,860.68	C\$	44,860.68	C\$	44,860.68	C\$	44,860.68	C\$	44,860.68
Total de gastos	C\$	868,914.06	C\$	873,858.34	C\$	1,151,090.83	C\$	1,151,090.83	C\$	1,162,093.87
Utilidad operativa	-C\$	77,764.38	C\$	103,922.57	C\$	23,986.65	C\$	231,936.50	C\$	262,702.74
Utilidad antes de impuestos	-C\$	77,764.38	C\$	103,922.57	C\$	23,986.65	C\$	231,936.50	C\$	262,702.74
IMPUESTOS :										
IR			C\$	31,176.77	C\$	7,195.99	C\$	69,580.95		78,810.82
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	↓ -C\$	77,764.38	↑ C\$	72,745.80	↑ C\$	16,790.65	↑ C\$	162,355.55	↑ C\$	183,891.92


Elaborado por


Revisado por


Autorizado por

Fuente: Elaboración propia

Escenario Pesimista

Estado de Resultado escenario pesimista

El Estado de Resultados del escenario pesimista refleja un comportamiento conservador de los ingresos por mensualidades durante el período 2026–2030, con crecimientos moderados que no logran compensar plenamente la estructura de costos del dojo en los primeros años. Los ingresos aumentan de forma gradual, pero a un ritmo insuficiente frente a los gastos fijos, lo que evidencia un escenario de baja captación o menor retención de estudiantes. Esta situación representa un contexto adverso de mercado, donde la demanda es más limitada y el proyecto tarda más tiempo en alcanzar su punto de equilibrio.

En relación con los gastos, se observa que la estructura permanece prácticamente constante, especialmente en los rubros de sueldos y salarios, gastos administrativos, depreciación y amortización, los cuales constituyen costos fijos difíciles de reducir sin afectar la operatividad del servicio. Como consecuencia, durante los años 2026, 2027 y 2028 se generan pérdidas operativas y contables, debido a que los ingresos no logran cubrir el total de los gastos. Este comportamiento confirma que, bajo condiciones desfavorables, el peso de los costos fijos impacta significativamente la rentabilidad del negocio en sus primeras etapas.

Finalmente, el resultado neto del ejercicio muestra pérdidas continuas en los tres primeros años y utilidades moderadas a partir de 2029, cuando los ingresos finalmente superan el umbral de los gastos totales. Esto indica que, aunque el proyecto logra revertir parcialmente la situación negativa en el largo plazo, la rentabilidad obtenida en este escenario es limitada y vulnerable. En conjunto, el Estado de Resultados del escenario pesimista evidencia que FiBen Taekwondo enfrenta riesgos financieros importantes si no se alcanza un volumen mínimo de estudiantes, reforzando la necesidad de una gestión eficiente de costos, estrategias activas de captación y fidelización, y una adecuada planificación para mitigar escenarios adversos.

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Tabla 52: Estado de resultado escenario pesimista

FIBEN TAEKWONDO S.A ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (PESIMISTA) DEL 01 DE ENERO DE 2026 AL 31 DE ENERO DE 2030 EXPRESADO EN CÓRDOBAS "C\$"										
INGRESOS POR ACTIVIDADES ORDINARIAS:										
	2026	2027	2028	2029	2030					
Ingresos por mensualidades	C\$ 593,362.00	C\$ 733,335.68	C\$ 881,308.11	C\$ 988,937.10	C\$ 988,937.10					
Total ingresos	C\$ 593,362.00	C\$ 733,335.68	C\$ 881,308.11	C\$ 988,937.10	C\$ 988,937.10					
GASTOS:										
Gastos de venta (marketing)	C\$ 11,536.65	C\$ 16,480.93	C\$ 23,805.79	C\$ 23,805.79	C\$ 23,805.79					
Sueldos y salarios	C\$ 647,261.52	C\$ 647,261.52	C\$ 647,261.52	C\$ 647,261.52	C\$ 647,261.52					
Gastos Administrativos	C\$ 123,478.56	C\$ 123,478.56	C\$ 123,478.56	C\$ 123,478.56	C\$ 123,478.56					
Gastos equipo deportivo	C\$ 22,006.08	C\$ 22,006.08	C\$ 33,009.12	C\$ 33,009.12	C\$ 44,012.16					
Depreciación del período	C\$ 19,770.57	C\$ 19,770.57	C\$ 19,770.57	C\$ 19,770.57	C\$ 19,770.57					
Amortización de gastos de instalación	C\$ 44,860.68	C\$ 44,860.68	C\$ 44,860.68	C\$ 44,860.68	C\$ 44,860.68					
Total de gastos	C\$ 868,914.06	C\$ 873,858.34	C\$ 892,186.24	C\$ 892,186.24	C\$ 903,189.28					
Utilidad operativa	-C\$ 275,552.06	-C\$ 140,522.66	-C\$ 10,878.13	C\$ 96,750.86	C\$ 85,747.82					
Utilidad antes de impuestos	-C\$ 275,552.06	-C\$ 140,522.66	-C\$ 10,878.13	C\$ 96,750.86	C\$ 85,747.82					
IMPUESTOS :										
IR				C\$ 29,025.26	C\$ 25,724.35					
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	↓ -C\$ 275,552.06	↓ -C\$ 140,522.66	↓ -C\$ 10,878.13	↑ C\$ 67,725.60	↑ C\$ 60,023.47					


Elaborado por


Revisado por


Autorizado por

Fuente: Elaboración propia

7. Determinación de indicadores financieros básicos

Con el propósito de evaluar la rentabilidad y viabilidad financiera del proyecto FiBen Taekwondo S.A., se aplicaron los principales indicadores de evaluación de inversiones: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Retorno sobre la Inversión (ROI).

El análisis se realizó considerando los tres escenarios financieros planteados: optimista, promedio y pesimista, utilizando una tasa de descuento del 8%, representativa del costo de oportunidad del capital.

Los cálculos fueron efectuados mediante el uso de funciones financieras en Microsoft Excel, específicamente las funciones VNA, TIR y el cálculo directo del ROI, a partir de los flujos de caja proyectados y la inversión inicial.

Escenario optimista

Flujo de caja	
0	(366,928.25)
1	184,769.11
2	127,255.49
3	287,060.46
4	469,016.57
5	497,862.57

TIR	58%
VAN (8%)	824,711.26
ROI	327%

En el escenario optimista, el proyecto presenta un VAN positivo de C\$ 824,711.26, lo que indica que la inversión no solo recupera el capital inicial, sino que genera un valor adicional significativo al ser descontada al 8% que es la tasa de retorno que piden los socios. La TIR del 58% supera ampliamente la tasa de descuento, evidenciando una alta rentabilidad del proyecto bajo condiciones favorables. Asimismo, el ROI del 327% confirma que la inversión genera un retorno muy superior al capital invertido. En conjunto, estos indicadores demuestran que el proyecto es altamente rentable y financieramente atractivo en este escenario.

Escenario promedio

Flujo de caja	
0	(366,928.25)
1	20,521.04
2	137,377.05
3	81,421.90
4	226,986.80
5	248,523.16

TIR	20%
VAN (8%)	170,469.48
ROI	95%

En el escenario promedio, el proyecto mantiene un VAN positivo de C\$ 170,469.48, lo que confirma que la inversión es rentable incluso bajo supuestos más conservadores. La TIR del 20% se sitúa por encima de la tasa de descuento del 8%, indicando que el proyecto genera rendimientos superiores al costo del capital. Por su parte, el ROI del 95% muestra que la inversión logra recuperar el capital y generar beneficios adicionales. Estos resultados confirman la viabilidad financiera del proyecto en condiciones normales de operación.

Escenario Pesimista

Flujo de caja	
0	(366,928.25)
1	(177,266.38)
2	(75,891.41)
3	53,753.12
4	161,382.11
5	150,379.07

TIR	-13%
VAN (8%)	(332,491.35)
ROI	-69%

El análisis de rentabilidad del escenario pesimista muestra que el proyecto FiBen Taekwondo no es financieramente viable bajo condiciones desfavorables. El Valor Actual Neto (VAN), calculado con una tasa de descuento del 8%, resulta negativo en C\$332,491.35, lo que indica que los flujos de caja proyectados no permiten recuperar la inversión inicial ni generar valor económico. De forma consistente, la Tasa Interna de Retorno (TIR) obtenida es de -13%, valor inferior a la tasa mínima esperada, lo que evidencia que el proyecto no alcanza el rendimiento requerido y presenta una pérdida real del capital invertido.

Asimismo, el Retorno sobre la Inversión (ROI) del **-69%** confirma que una parte significativa de la inversión no se recupera, reflejando un desempeño financiero altamente desfavorable. En conjunto, estos indicadores demuestran que, bajo el escenario pesimista, FiBen Taekwondo destruye valor y no cumple con los criterios básicos de aceptación financiera, por lo que este escenario se descarta como alternativa viable y refuerza la necesidad de concentrar la toma de decisiones en los escenarios promedio y optimista.

8. Análisis de las Razones Financieras

De acuerdo con la naturaleza del proyecto FiBen Taekwondo S.A., se aplican principalmente indicadores de rentabilidad, tales como el VAN, la TIR y el ROI, las cuales permiten evaluar la viabilidad económica del proyecto. Las razones de liquidez se consideran de forma general, dado que la empresa no presenta pasivos. Por su parte, las razones de endeudamiento y actividad no se aplican, debido a que el proyecto se financia exclusivamente con capital propio y se basa en la prestación de un servicio, no en la rotación de inventarios.

9. Valoración Económica General del Plan

La valoración económica integral del plan de negocios de FiBen Taekwondo S.A. evidencia que el proyecto es financieramente viable, rentable y sostenible en el largo plazo, siempre que se alcance y mantenga una matrícula de estudiantes igual o superior al punto de equilibrio establecido. Los resultados obtenidos a partir de los estados financieros proyectados, los flujos de caja y los indicadores financieros confirman que, tanto en el escenario optimista como en el escenario promedio, la inversión inicial es recuperable y genera valor adicional para los socios, reflejado en valores positivos de VAN, TIR superiores al costo de oportunidad del capital y niveles favorables de ROI.

El escenario optimista muestra un alto potencial de crecimiento y rentabilidad, asociado a una rápida captación de estudiantes y una consolidación temprana de la propuesta diferenciada del dojo; sin embargo, para efectos de la evaluación económica y la toma de decisiones, se adopta el escenario promedio como escenario de referencia, al

considerarse el más realista y coherente con las condiciones del mercado local, el comportamiento esperado de la demanda y la capacidad operativa proyectada del negocio. Este escenario incorpora supuestos prudentes, sin sobreestimar ingresos ni subestimar costos, lo que permite una visión más objetiva y sostenible del desempeño financiero del proyecto.

La estructura financiera del proyecto, basada exclusivamente en capital propio y sin endeudamiento, reduce significativamente el riesgo financiero y fortalece la solvencia del negocio desde su etapa inicial. Asimismo, la evolución positiva del patrimonio y del efectivo demuestra una adecuada capacidad de generación de liquidez, lo que permite sostener las operaciones, absorber incrementos en costos derivados del crecimiento y reinvertir en la mejora continua del servicio.

Si bien el escenario pesimista revela riesgos asociados a una baja captación de estudiantes, este análisis refuerza la importancia de las estrategias comerciales y operativas planteadas en el plan de negocios. En términos generales, la valoración económica confirma que FiBen Taekwondo S.A. constituye una inversión sólida y coherente, con potencial de crecimiento y estabilidad financiera, validando la factibilidad económica del proyecto en el contexto analizado.

XII. Resultados

El desarrollo del presente proyecto permitió cumplir de manera satisfactoria los objetivos planteados, demostrando que la propuesta del dojo FiBen Taekwondo es viable, pertinente y alineada con las necesidades del contexto local. En primer lugar, se logró diseñar el modelo pedagógico TAE Focus como una propuesta de valor diferenciadora, integrando técnicas del taekwondo con aprendizaje activo y recursos digitales. Este modelo posiciona al dojo como un espacio innovador e inclusivo en Managua, ya que no se limita a la enseñanza deportiva tradicional, sino que promueve el desarrollo físico, socioemocional y formativo de niños y jóvenes, incluyendo a aquellos con distintos ritmos de aprendizaje.

En segundo lugar, se implementaron estrategias de marketing y gestión organizacional coherentes con el perfil del mercado meta, orientadas a la captación y fidelización de estudiantes. A través del uso de canales digitales, actividades comunitarias y una comunicación cercana con los padres de familia, se logró resaltar los beneficios integrales del taekwondo como herramienta educativa y formativa. Estas estrategias permiten una atención más eficiente, fortalecen la relación con la comunidad y contribuyen a la permanencia de los estudiantes en el tiempo, cumpliendo así el segundo objetivo del proyecto.

Finalmente, se evaluó la viabilidad financiera y operativa del dojo mediante la proyección de ingresos, costos y utilidades, concluyendo que el proyecto es sostenible y presenta capacidad de crecimiento a mediano plazo. Los análisis financieros demuestran que, con una adecuada gestión de los recursos y una estructura de costos controlada, el dojo puede operar de manera estable sin comprometer su enfoque social e inclusivo. En conjunto, los resultados obtenidos confirman que FiBen Taekwondo es un proyecto integral que no solo es económicamente viable, sino que también aporta valor educativo y social al entorno donde se desarrollará.

XIII. Conclusión

Con base en el análisis integral desarrollado a lo largo del plan de negocios, se concluye que la hipótesis planteada se cumple. La implementación de un dojo de taekwondo basado en la metodología TAE Focus, complementado con un sistema de acompañamiento digital, es viable en la ciudad de Managua, específicamente en el barrio Santa Rosa. Los resultados del estudio de mercado evidencian una aceptación favorable por parte de los padres de familia, quienes valoran positivamente la diferenciación del servicio, el enfoque integral en el desarrollo físico y socioemocional de los estudiantes, así como la innovación que representa el uso de una plataforma digital para el seguimiento y la motivación continua.

Asimismo, el análisis competitivo demuestra que la propuesta de FiBen Taekwondo logra diferenciarse claramente de los dojos tradicionales, al no limitarse únicamente a la enseñanza técnica del arte marcial, sino al incorporar elementos pedagógicos, motivacionales y de inclusión que contribuyen a una mayor retención de los estudiantes en el tiempo. Desde el punto de vista financiero y operativo, las proyecciones realizadas reflejan que el modelo de negocio es económicamente sostenible, siempre que se mantenga una adecuada gestión de costos, una estrategia de precios accesible y acciones constantes de captación y fidelización. En consecuencia, se confirma que el modelo propuesto no solo es viable, sino que representa una alternativa innovadora y sostenible para el mercado de taekwondo en Managua.

XIV. Cronograma de elaboración del plan de negocios

Ilustración 23: Cronograma de elaboración del plan de negocios

MODULOS	TIEMPO DE DURACION																															
	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
IDEA Y MODELO DE NEGOCIO									P	D																						
MERCADEO ESTRATEGICO MARKETING																																
OPERACIONES																																
FINAZAS																																
PRE-DEFENSA FINAL																																
DEFENSA FINAL																																

LEYENDA	
	MODULO 1
	MODULO 2
	MODULO 3
	MODULO 4
	FERIADO
	PRE-DEFENSA FINAL
	DEFENSA FINAL
P	PRE-DEFENSA
D	DEFENSA

Fuente: Elaboración propia

Glosario

- **Dojo:** espacio físico donde se practican las artes marciales, específicamente el taekwondo. En Corea se llama dojang, pero en occidente se conoce también como dojo.
- **Taekwondo:** arte marcial coreano que significa literalmente “el camino del pie y del puño”. Combina técnicas de combate, disciplina mental y formación de valores.
- **Tatami:** superficie acolchada donde se realizan los entrenamientos y combates de artes marciales. Permite la práctica segura evitando lesiones por caídas o impactos.
- **Kwans:** escuelas o linajes originales del taekwondo fundadas en Corea en el siglo XX. Cada Kwan tenía su propio estilo, luego unificados bajo el taekwondo moderno.
- **Kukkiwon:** sede central mundial del taekwondo en Seúl, Corea del Sur. También, se conoce como el “Templo del Taekwondo” y es la institución rectora de la disciplina a nivel global.
- **Choi Hong Hi:** general del ejército surcoreano considerado el fundador del taekwondo moderno en 1955, al unificar los distintos kwans bajo un mismo nombre y sistema.
- **FETANIC:** Federación Nicaragüense de Taekwondo. Regula la práctica del taekwondo en Nicaragua.
- **Peto:** Es un equipo de protección obligatorio que se usa en el taekwondo para proteger el torso y reduce el impacto de los golpes.

XV. Referencias

- Aragón, P. A. (2024, 26 de julio). Importancia de las habilidades socioemocionales en la educación: Una revisión documental. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9695068.pdf>
- Araya, F. R. (2021, mayo). *Influencia de la práctica de taekwondo en el bienestar de un grupo de niños de un taller vecinal* [Tesis de grado, Universidad Academia de Humanismo Cristiano]. <https://bibliotecadigital.academia.cl/server/api/core/bitstreams/7547a0b6-37fb-4efe-9e05-ff749340a1b3/content>
- Aristizábal, C. (s. f.). *Taekwondo en la salud psicológica de niños, niñas y adolescentes de la Fundación Kio Guerreros de Vida de la ciudad de Medellín* [Trabajo de grado, Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia]. <https://dspace.tdea.edu.co/server/api/core/bitstreams/40edebc7-abaa-457e-82cd-8ab0c771cee4/content>
- Awedh, M., & Mueen, A. (2024, 6 de junio). Using Socrative and smartphones for the support of collaborative learning. <https://arxiv.org/abs/1501.01276>
- Añazco Martínez, L. (2025, 28 de enero). Gamificación como metodología activa de aprendizaje para educación física escolar. *Revista Ciencia y Deporte*, 10(1), e288. <https://cienciaydeporte.reduc.edu.cu/index.php/cienciaydeporte/article/view/288>
- Barreno-López, J. J., Chiluitza-Siza, S. M., & Loaiza-Dávila, L. E. (2025, 22 de julio). Programa inclusivo de taekwondo para el desarrollo del equilibrio dinámico en estudiantes con discapacidad auditiva. *593 Digital Publisher CEIT*, 10(4), 669–680. https://593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/3387
- Borràs Gené, O. (2020, junio). *Fundamentos de la gamificación*. Universidad Politécnica de Madrid. https://oa.upm.es/35517/1/fundamentos%20de%20la%20gamificacion_v1_1.pdf
- Federación Mexicana de Taekwondo. (s. f.). Historia del TKD en el mundo. <https://www.femextkdoficial.mx/taekwondo/historia-del-tkd-en-el-mundo>
- García, J. A. (2023). La gamificación para la enseñanza de la educación física: Revisión sistemática. *GADE: Revista Científica*, 3(2). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8946757.pdf>

Gobierno de Nicaragua. (2021, 19 de julio). *Plan de lucha contra la pobreza 2022–2026*.
[https://www.pndh.gob.ni/documentos/pnlc-dh/PNCL-DH_2022-2026\(19Jul21\).pdf](https://www.pndh.gob.ni/documentos/pnlc-dh/PNCL-DH_2022-2026(19Jul21).pdf)

Granados, M. (2020). Tecnología en el proceso educativo: Nuevos escenarios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1809–1823.
<https://www.redalyc.org/journal/290/29065286032/html/>

George, D., & Mallery, P. (2003). *IBM SPSS Statistics 23 step by step*. Knowledge Zone.
<https://knowledgezone.home.blog/wp-content/uploads/2019/05/wp-1558033893715.pdf>

INIDE. (2023). *Clasificador de actividades económicas de Nicaragua*. Instituto Nacional de Información de Desarrollo.
[https://www.inide.gob.ni/docs/Clasificadores/Clasificador Uniforme de las Actividades Economicas de Nicaragua CUAEN CIU rev.4.pdf](https://www.inide.gob.ni/docs/Clasificadores/Clasificador_Uniforme_de las Actividades Economicas de Nicaragua CUAEN CIU rev.4.pdf)

International Bureau of Education (UNESCO). (2023). Tecnología en la educación.
<https://gem-report-2023.unesco.org/es/tecnologia-en-la-educacion/>

International Youth Foundation. (s. f.). *Guía para la incorporación efectiva de las competencias socioemocionales en los programas de empleabilidad juvenil para los jóvenes en contextos de vulnerabilidad*.
https://iyfglobal.org/sites/default/files/NEO-LifeSkillsGuide-SP_6.pdf

Instituto Nicaragüense de Deportes (IND). (2024, febrero 3). *Así se desarrolla la transformación deportiva en Nicaragua*. JP+ Mas. <https://jpmas.com.ni/asi-se-desarrolla-la-transformacion-deportiva-en-nicaragua/#:~:text=Aumento%20de%20actividades%20deportivas,la%20participaci%C3%B3n%20de%2010%2C669%20deportistas.&text=Un%20logro%20destacado%20ha%20sido,2007%20a%2058%2C678%20en%202023>

Kim, Y.-J., Baek, S.-H., Park, J.-B., Choi, S.-H., Lee, J.-D., & Nam, S.-S. (2021, 30 de octubre). The psychosocial effects of Taekwondo training: A meta-analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(21), 11427.
<https://www.mdpi.com/1660-4601/18/21/11427>

Lakes, K., & Hoyt, W. (2024, junio). Promoting self-regulation through school-based martial arts training. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 25(3), 283–

302.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0193397304000309?via%3Dihub>

Martínez-Garriso, C., Fernández-Salineró, C., & De-Juanas, C. (2021). Metodologías inclusivas y activas para la educación democrática. *Revista Complutense de Educación*. <https://doi.org/10.5209/rced.69403>

MINED. (2024, 4 de septiembre). Atletas destacados de taekwondo y karate do participan en competencia nacional. <https://www.mined.gob.ni/atletas-destacados-de-taekwondo-y-karate-do-participan-en-competencia-nacional/>

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). (2015). Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

OCDE. (s. f.). *Manual de Oslo: Directrices para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. OECD Publishing. <https://www.madrid.org/bvirtual/BVCM001708.pdf>

Ortiz-Franco, M. (2024). Análisis de la resiliencia y el clima motivacional en deportistas de combate y artes marciales. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 24(3), 182–196. <https://revistas.um.es/cpd/article/download/570751/368191/2391581>

Padilla, G. (2023, octubre). Herramientas digitales en el proceso enseñanza–aprendizaje. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9205944.pdf>

Peñaranda, S. (2024). *Las artes marciales para la salud mental* [Trabajo de grado, Universidad del Norte]. <https://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/13466/1001781555.pdf>

Poma-Flores, F. P., & Castillo-Armijos, J. R. (2024). Estrategias didácticas inclusivas para la enseñanza del fútbol a estudiantes con discapacidad intelectual leve. 593 *Digital Publisher*. https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/2437

Páez, G. H. (2021). *Impacto de la práctica del deporte en la convivencia escolar* [Trabajo de grado, Universidad de Cundinamarca]. <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/server/api/core/bitstreams/9255a065-d2ea-458b-9a0b-a1064632f49b/content>

- Rodríguez, M. J. (2020). *Evaluación de los procedimientos metodológicos aplicados por los entrenadores durante el proceso de transferencia de entrenamiento de la fuerza con pesas a la técnica en el taekwondo de alto rendimiento del género femenino, en Nicaragua, febrero–diciembre 2017* [Tesis de grado, UNAN-Managua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/10194/>
- Rueda, M. (2024). *Relación entre la práctica deportiva de artes marciales y las variables psicológicas que afectan al rendimiento* [Trabajo de fin de grado, Universidad Miguel Hernández]. https://dspace.umh.es/bitstream/11000/32853/1/TFG_MIGUEL_RUEDA_L%C3%93PEZ.pdf
- Suárez, W. (s. f.). Taekwondo, estrategia para que niños y niñas víctimas de bullying recuperen la confianza. <https://s4532d23aeef1766d.jimcontent.com/download/version/1679364906/module/11199677052/name/tkd%20Cestrat%20bullying%20emp.pdf>
- UNESCO. (2020). *Quality physical education: Guidelines for policy-makers*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. <https://www.sport-for-development.com/imglb/downloads/Guidelines/unesco2015-en-quality-physical-education-guidelines-for-policy-makers.pdf>
- Vásquez, S. E. (2023). *El taekwondo como modelo para fortalecer la personalidad y afrontar situaciones estresantes* [Tesis, Universidad de San Carlos de Guatemala]. <https://www.repositorio.usac.edu.gt/19771/1/13%20T%283535%29.pdf>
- Yıkılmaz, A., Eryılmaz, Ö., & Ceylan, T. (2025). Taekwondo exercises for women improve quality of life, physical self-defence skills, and psychological resilience. *Frontiers in Psychology*, 16, 1638975. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2025.1638975/full>
- Zamora, I. L., & Pérez, L. (2025). Comparación de metodologías tradicionales y activas en educación física y su impacto en el rendimiento físico, la motivación y el aprendizaje de los estudiantes. *GADE: Revista Científica*, 5(2), 74–93. <https://doi.org/10.63549/rg.v5i2.660>

Zavala, L. (2020). *Metodologías de entrenamiento y rendimiento en la selección nacional femenina de taekwondo* [Tesis de grado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua].

Zeledón, J. d. (2021, noviembre). *Formación de valores a través del taekwondo en escuela Seon Bae para prevención del bullying en estudiantes del Colegio San Luis Gonzaga de Matagalpa* [Trabajo de grado, UNAN-Managua].
<https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/10212/1/6923.pdf>

Anexos

Anexo 1: Modelo de negocios Canva

MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

FiBen Taekwondo: dojo con metodología TAE Focus y acompañamiento digital

Asociaciones Clave • Colegios y centros educativos. • Desarrolladores de software. • Proveedores de uniformes y equipos.	Actividades Clave • Clases presenciales TAE Focus. • Gestión de plataforma digital. • Evaluaciones y reportes. • Marketing y promoción. • Alianzas estratégicas.	Propuestas de Valor • Metodología TAE Focus. • Plataforma digital de apoyo. • Formación física + socioemocional. • Espacio inclusivo y motivador. • Diferenciación frente a academias tradicionales.	Relación con los clientes • Evaluaciones periódicas. • Comunidad digital de padres. • Fidelización • Comunicación directa vía plataforma digital.	Segmentos de clientes • Niños y jóvenes (6–17 años). • Padres que buscan espacios seguros. • Colegios y centros educativos.
	Recursos Clave • Instructores, pedagogos. • Plataforma digital. • Dojo acondicionado. • Metodología TAE Focus. • Capital inicial.		Canales • Clases presenciales. • Plataforma digital. • Redes sociales. • Alianzas con colegios. • Talleres y ferias educativas.	
Estructura de costes • Sueldos y honorarios. • Renta, adecuación del dojo. • Plataforma digital (hosting, mantenimiento). • Marketing y publicidad. • Seguros, licencias y trámites.			Fuentes de ingresos • Matrícula y mensualidades. • Talleres especiales. • Venta de uniformes y kits.	

Anexo 2: Encuesta

Encuesta a padres de familia del barrio Santa Rosa

Propósito: Conocer la aceptación, disposición de pago y percepciones sobre la propuesta del dojo FiBen Taekwondo, que combina la práctica del taekwondo con la metodología TAE Focus y una plataforma digital.

Sección A. Preguntas Generales

1. Sexo: ☐ Masculino ☐ Femenino
2. Edad: _____ años
3. ¿En qué barrio o sector de Managua reside? _____
4. Estado civil: ☐ Soltero(a) ☐ Casado(a) ☐ Unión libre ☐ Otro: _____
5. Nivel educativo: ☐ Primaria ☐ Secundaria ☐ Técnico ☐ Universitario ☐ Otro
6. Número de hijos en total: _____
7. ¿Cuántos de sus hijos tienen entre 6 y 17 años? _____

Sección B. Experiencia y Motivación

8. ¿Considera el taekwondo como una opción adecuada para sus hijos?
- ☐ Sí ☐ No

Justifique su respuesta: _____

9. ¿Por qué razón le interesaría inscribir a su hijo/a en una academia de taekwondo?

- ☐ Salud física
- ☐ Disciplina y valores
- ☐ Actividad extracurricular
- ☐ Desarrollo socioemocional

☐ Otro: _____

10. ¿Ha inscrito antes a sus hijos en actividades extracurriculares o academias deportivas?

☐ Sí ☐ No

(Si su respuesta es sí: ¿en cuáles? _____)

Sección C. Preferencias y Demanda Potencial

11. ¿Cuántas veces a la semana considera adecuado que su hijo/a asista al dojo?

☐ 1 vez ☐ 2 veces ☐ 3 veces ☐ Más de 3

12. ¿Qué tipo de clases prefiere para sus hijos?

☐ Presencial

☐ Virtual (clases en línea en vivo)

☐ Mixto (presencial + virtual)

☐ Plataforma digital con videos y recursos de práctica

13. ¿A cuántos de sus hijos inscribiría en la academia? _____

14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por clases de taekwondo con metodología integral?

☐ 20 dólares ☐ 30 dólares ☐ 40 dólares

☐ 25 dólares ☐ 35 dólares

15. El dojo FiBen ofrecerá una metodología innovadora (Metodología TAE Focus, que combina gamificación, microlearning y plataforma digital). ¿Qué tan atractivo le parece este enfoque?

☐ Muy atractivo

☐ Atractivo

☐ Poco atractivo

☐ Nada atractivo

16. ¿Qué aspecto le resulta más atractivo del dojo?

☐ Formación física y técnica

☐ Valores socioemocionales (respeto, disciplina, autocontrol)

☐ Uso de plataforma digital para seguimiento

☐ Todos en conjunto

17. ¿Le resulta conveniente la ubicación del dojo en el barrio Santa Rosa?

☐ Sí ☐ No

18. ¿Por qué medio preferiría recibir información del dojo?

☐ Facebook

☐ WhatsApp

☐ Volante impreso

☐ Otro: _____

Sección D. Competencia y Valor Percibido

19. ¿Conoce otras academias de taekwondo en Managua?

☐ Sí, ¿cuáles? _____

☐ No

20. ¿Qué le parece la calidad y precio de las academias que conoce?

☐ Buena calidad / precio accesible

☐ Buena calidad / precio alto

☐ Calidad baja / precio bajo

☐ Otro: _____

21. ¿Cree que una metodología con apoyo digital y socioemocional es un valor agregado frente a la competencia?

☐ Sí ☐ No ☐ No estoy seguro(a)

Sección E. Pregunta de Cierre

22. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan probable sería que inscriba a su hijo/a en este dojo si se abre en el barrio?

(1 = Nada probable, 5 = Muy probable)

Anexo 3: Calculo de Alfa de Cronbach

Con el objetivo de determinar la consistencia interna del cuestionario aplicado a padres y madres de familia del barrio Santa Rosa, se realizó el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach.

Fórmula utilizada

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right)$$

Donde:

Símbolo	Definición
α	Alfa de Cronbach
(K)	Número de ítems evaluados
$\sum S_i^2$	Varianza de cada ítem
S_T^2	Varianza total del instrumento

Datos utilizados

Elemento	Valor
Número de ítems (K)	23
Suma de varianzas individuales $\sum S_i^2$	41.35
Varianza S_T^2 total	343.12

Sustitución en la fórmula

$$\begin{aligned}\alpha &= \frac{23}{22} \left(1 - \frac{41.35}{343.12} \right) \\ \alpha &= 1.0454(1 - 0.1205) \\ \alpha &= 1.0454 \times 0.8795 \\ \alpha &= 0.92\end{aligned}$$

Resultados

Coeficiente Alfa de Cronbach = 0.92

Esto indica un nivel de confiabilidad alto, según la escala de referencia:

Valor de α	Interpretación
≥ 0.90	Excelente

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

0.80 – 0.89	Alta
0.70 – 0.79	Aceptable
0.60 – 0.69	Cuestionable
0.50 – 0.59	Pobre
< 0.50	No aceptable

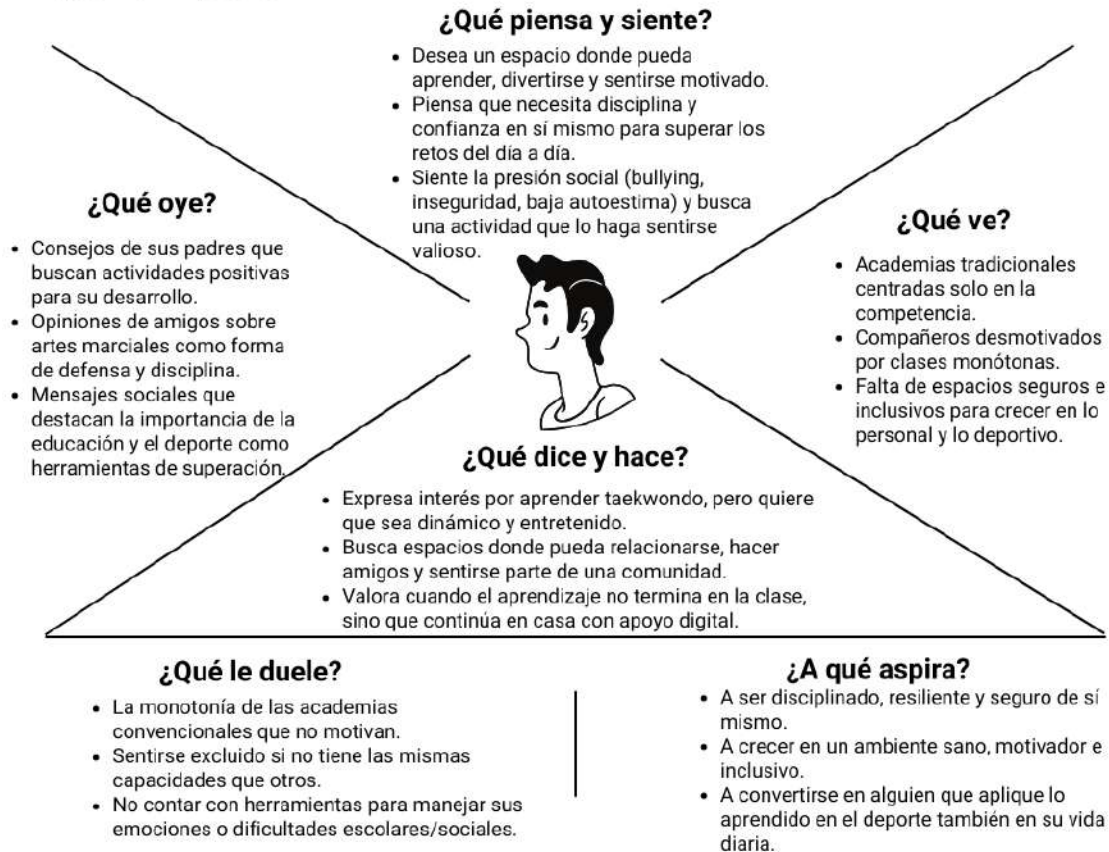
Conclusión:

El cuestionario presenta alta consistencia interna, por lo que los resultados son confiables para el análisis estadístico.

Anexo 4: Mapa de empatía

Mapa De Empatía

FiBen Taekwondo



Anexo 5: Artes de bitácora de contenido

Semana 1



FiBen Taekwondo

CLASES DE TAEKWONDO

FiBen Taekwondo, los estudiantes aprenden mucho más que técnicas de combate. Con el modelo TAE Focus (Técnica, Atención y Energía) desarrollan disciplina, concentración y autocontrol, fortalecen su cuerpo y su mente, y aprenden a canalizar su energía de forma positiva,

NUESTRAS CLASES:

- ✓ Principiantes
- ✓ Intermedios
- ✓ Avanzados

CONTACTANOS

📞 123-456-7890

🌐 www.FiBen_Taekwondo.com



Semana 1

T – TÉCNICA



A – Atención



E – Energía



Semana 2



TAEKWON-DO

FIBEN

TAE FOCUS METHOD

ENTRENA CON TU MEJOR AMIGO

**OBTEN UN 30% EN
TU INSCRIPCION**



@FIBEN_TAEKWONDO (505) 1234-5678

Semana 2

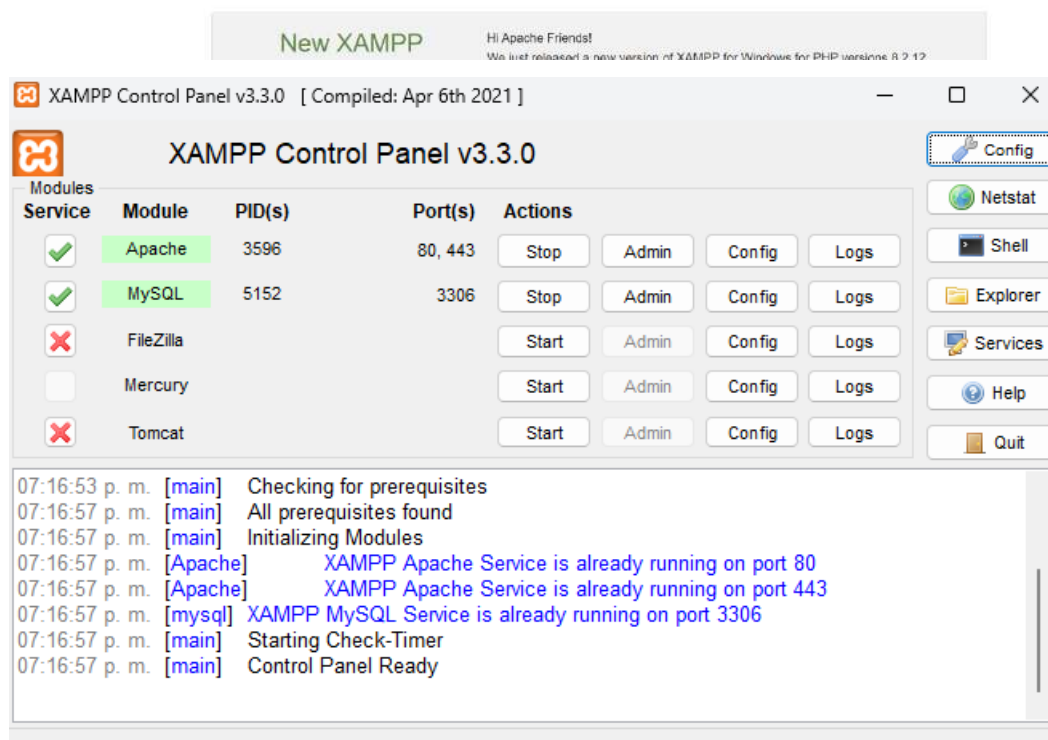


Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Anexo 6: Evidencia del proceso de instalación y configuración de la plataforma educativa FiBen Taekwondo

1. Instalación del entorno (XAMPP 8.1)

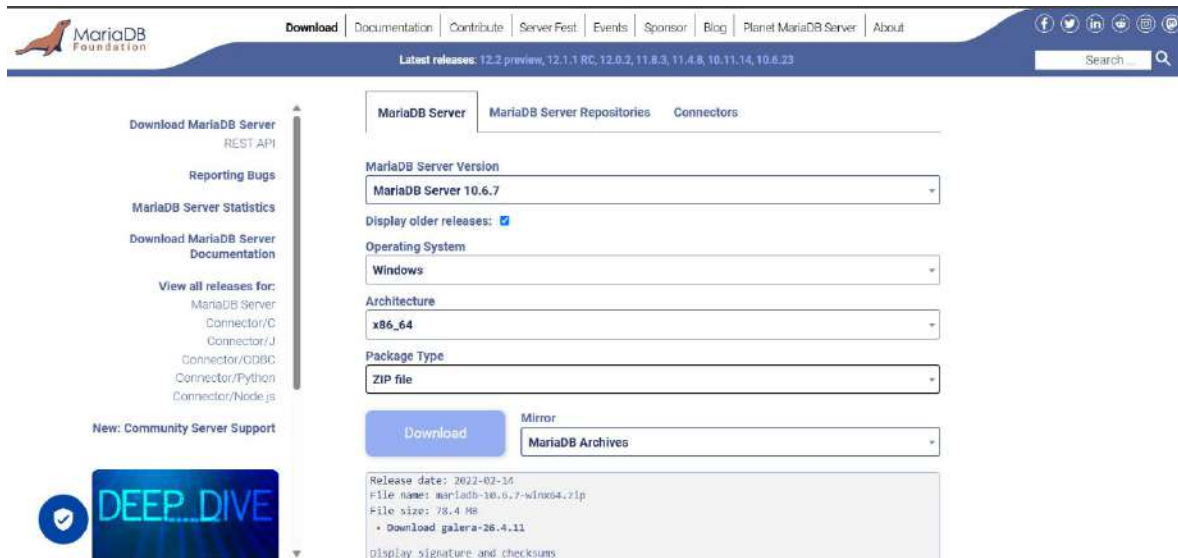
Descarga y activación de módulo Apache y MySQL.



Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

2. Instalación y configuración de María DB 10.6.7

Reemplazo del motor de base de datos para compatibilidad con Moodle.



3. Configuración de PHP y extensiones requeridas por Moodle

Habilitación de extensiones necesarias para Moodle.

```
extension=curl
;extension=ffi
;extension=ftp
extension=fileinfo
extension=gd
extension=gettext
;extension=gmp
extension=intl
;extension=imap
extension=mbstring
extension=exif ; Must be after mbstring as it depends on it
extension=mysqli
;extension=oci8_12c ; Use with Oracle Database 12c Instant Client
;extension=oci8_19 ; Use with Oracle Database 19 Instant Client
;extension=odbc
extension=openssl
;extension=pdo_firebird
extension=pdo_mysql
;extension=pdo_oci
;extension=pdo_odbc
;extension=pdo_pgsql
extension=pdo_sqlite
;extension=pgsql
extension=shmop
;extension=xmlrpc

; The MIBS data available in the PHP distribution must be installed.
; See https://www.php.net/manual/en/snmp.installation.php
;extension=snmp

extension=soap
extension=sockets
extension=sodium
;extension=sqlite3
extension=tidy
;extension=xsl
```

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Instalación - Moodle 4.5.4 (Build: 20250414)

Moodle 4.5.4 (Build: 20250414)

Si desea información sobre esta versión de Moodle, por favor vea [Release Notes](#)

Comprobaciones del servidor

Nombre	Información	Informe	Complemento	Estado
unicode		debe estar instalado/activado		OK
database	mysqli (10.6.7-MariaDB)	versión 10.6.7 es obligatoria y está ejecutando 10.6.7		OK
php		versión 8.1.0 es obligatoria y está ejecutando 8.1.25		OK
pcrnunicode		debería estar instalado y activado para conseguir los mejores resultados		OK
php_extension	iconv	debe estar instalado/activado		OK
php_extension	mbstring	debe estar instalado/activado		OK
php_extension	curl	debe estar instalado/activado		OK
php_extension	openssl	debe estar instalado/activado		OK
php_extension	tokenizer	debería estar instalado y activado para conseguir los mejores resultados		OK
php_extension	soap	debería estar instalado y activado para conseguir los mejores resultados		OK
php_extension	ctype	debe estar instalado/activado		OK
php_extension	zip	debe estar instalado/activado		OK
php_extension	zlib	debe estar instalado/activado		OK
php_extension	gsl	debe estar instalado/activado		OK
php_extension	simplexml	debe estar instalado/activado		OK
php_extension	spl	debe estar instalado/activado		OK
php_extension	pcrs	debe estar instalado/activado		OK
php_extension	dom	debe estar instalado/activado		OK
php_extension	xsl	debe estar instalado/activado		OK
php_extension	xmlreader	debe estar instalado/activado		OK

4. Verificación de requisitos del entorno

Comprobación de compatibilidad desde el instalador de Moodle.

Comprobación	Estado
PHP versión 8.1+	✓ OK
Base de datos MariaDB 10.6.7	✓ OK
Extensiones PHP requeridas	✓ OK
Permisos de directorios	✓ OK
max_input_vars (≥5000)	✓ Ajustado
HTTPS	⚠ En entorno local, omitido (uso de HTTP)

5. Creación de base de datos

Creación de la base Moodle desde phpMyAdmin.

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

The image shows two screenshots of the phpMyAdmin web interface. The top screenshot displays the 'Agregar cuenta de usuario' (Add user account) form. The left sidebar shows a tree view of databases: Nueva, fiben, information_schema, mysql, performance_schema, phpmyadmin, and test. The main form fields include: 'Nombre de usuario' (User name) with a dropdown 'Use el campo de text' and a text input; 'Nombre de Host' (Host name) with a dropdown 'Local' and a text input 'localhost'; 'Contraseña' (Password) with a dropdown 'Use el campo de text' and a masked text input, with a strength indicator 'Fuerza: Fuerte'; 'Debe volver a escribir:' (Repeat password) with a masked text input; 'plugin de autenticación' (Authentication plugin) with a dropdown 'Autenticación de MySQL nativo'; and 'Generar contraseña:' (Generate password) with a 'Generar' button and a text input. The bottom screenshot shows the 'Privilegios globales' (Global privileges) section. It includes a checkbox 'Otroar todos los privilegios para la base de datos fiben.' and a 'Privilegios globales' tab. Below this, there are three columns of checkboxes for 'Datos' (Data), 'Estructura' (Structure), and 'Administración' (Administration). The 'Datos' column includes SELECT, INSERT, UPDATE, DELETE, and FILE. The 'Estructura' column includes CREATE, ALTER, INDEX, DROP, CREATE TEMPORARY TABLES, SHOW VIEW, CREATE ROUTINE, ALTER ROUTINE, EXECUTE, CREATE VIEW, EVENT, and TRIGGER. The 'Administración' column includes GRANT, SUPER, PROCESS, RELOAD, SHUTDOWN, SHOW DATABASES, LOCK TABLES, REFERENCES, REPLICATION CLIENT, REPLICATION SLAVE, and CREATE USER. To the right of these columns is the 'Limites de recursos' (Resource limits) section, which includes a note and five input fields for MAX QUESTES PER HOUR, MAX UPDATES PER HOUR, MAX CONNECTIONS PER HOUR, and MAX USER CONNECTIONS. Below this is the 'SSL' section with radio buttons for REQUIRE NONE, REQUIRE SSL, REQUIRE X509, and REQUIRE P120, and three text input fields for REQUIRE CIPHER, REQUIRE ISSUER, and REQUIRE SUBJECT. A 'Continuar' button is at the bottom left.

6. Instalación de Moodle 4.5.4

Proceso de instalación vía navegador en <http://localhost/moodle>

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

instal.php

★

□

Instalación

Base de datos

Seleccione el controlador de la base de datos

Moodle soporta varios tipos de servidores de base de datos. Por favor, póngase en contacto con el administrador del servidor si no sabe qué tipo usar.

Tipo:

[< Anterior](#) [Siguiendo >](#)



Instalación

Base de datos

Ajustes de base de datos

MariaDB (nativo/mariadb)

La base de datos es donde la mayor parte de la configuración y datos de Moodle están almacenados y deben ser configurados aquí.

El nombre de la base de datos, nombre de usuario, y contraseña son campos obligatorios; el prefijo de las tablas es opcional.

El nombre de la base de datos debe contener sólo caracteres alfanuméricos, símbolos de dólar (\$) y guiones bajos (_).

Si la base de datos no existe actualmente, y el usuario que especifica tiene permiso, Moodle tratará de crear una nueva base de datos con los permisos y configuración correctos.

Este controlador no es compatible con el antiguo motor MySQL.

Servidor de la base de datos	localhost
Nombre de la base de datos	fiben
Usuario de la base de datos	root
Contraseña de la base de datos	
Prefijo de tablas	mdl_
Puerto de la base de datos	

[< Anterior](#) [Siguiendo >](#)

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Instalación

Moodle - Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment Copyright

Copyright (C) 1999 en adelante, Martin Dougiamas (<https://moodle.com>)

Este programa es software libre: usted puede redistribuirlo y/o modificarlo bajo los términos de la GNU (General Public License) publicada por la Fundación para el Software Libre, ya sea la versión 3 de dicha Licencia, o (a su elección) cualquier versión posterior.

Este programa se distribuye con la esperanza de que sea útil, pero SIN NINGUNA GARANTÍA: sin la garantía implícita de COMERCIALIZACIÓN o IDONEIDAD PARA UN PROPÓSITO PARTICULAR.

Vea la [página de información de Licencia de Moodle](https://moodledev.io/general/license) para más detalles: <https://moodledev.io/general/license>

Confirmar

¿Ha leído y comprendido los términos y condiciones?

Cancelar

Continuar

localhost/moodle/admin/index.php?cache=0&agreedlicense=1&confirmrelease=1&lang=es

Instalación

Sistema

Éxito (65,25 segundos)

aiplacement_courseassist

Éxito (0,22 segundos)

aiplacement_editor

Éxito (0,25 segundos)

aiprovider_azureai

Éxito (0,13 segundos)

aiprovider_openai

Éxito (0,11 segundos)

antivirus_clamav

Éxito (0,11 segundos)

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Instalación

En esta página debería configurar su cuenta de administrador principal, que le dará un control absoluto sobre el sitio. Asegúrese de que usa un nombre de usuario y contraseña seguros, así como una dirección de correo electrónico válida. Más adelante podrá crear más cuentas de administrador.

[Expandir todo](#)

▼

General

Nombre de usuario

Escoger un método de identificación:

Cuentas manuales

La contraseña debería tener al menos 8 carácter(es), al menos 1 dígito(s), al menos 1 minúscula(s), al menos 1 mayúscula(s), al menos 1 carácter(es) especial(es) como !, -, o #

Nueva contraseña

☐ Forzar cambio de contraseña

Nombre

Apellido(s)

Dirección de correo

@gmail.com

Visibilidad del correo electrónico

Visible para todos

Ciudad

Managua

Seleccione su país

Nicaragua

Zona horaria

América/Managua

7. Generación del archivo config.php

Archivo de configuración con parámetros de conexión.

Ruta:

C:\xampp\htdocs\moodle\config.php

Contenido principal:

```
$CFG->dbtype = 'mysqli';
$CFG->dblibrary = 'native';
$CFG->dbhost = 'localhost';
$CFG->dbname = 'moodle';
$CFG->dbuser = 'root';
$CFG->dbpass = '';
$CFG->prefix = 'mdl_';
$CFG->wwwroot = 'http://localhost/moodle';
```

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

```
$CFG->dataroot = 'C:\\moodledata';  
$CFG->admin = 'admin';
```

8. Personalización del sitio FiBen

Asignación de nombre, logo y lema institucional.

The screenshot displays the Moodle LMS interface. At the top, the navigation bar shows 'FIBEN', 'Página Principal', 'Área personal', 'Mis cursos', and 'Administración del sitio'. The main content area is titled 'Bienvenido/a' and features a 'Línea de tiempo' (Timeline) section with a 'No hay cursos actuales' (No current courses) message. Below this is a 'Calendario' (Calendar) section for October 2025. The 'Administración del sitio' (Site Administration) section is expanded, showing various configuration options under categories like 'General', 'Usuarios', 'Cursos', 'Calificaciones', 'Extensiones', 'Apariencia', 'Servidor', 'Informes', and 'Desarrollo'. The 'General' category is selected, showing options like 'Notificaciones', 'Registro', 'Configuración de la encuesta externa', 'Opciones avanzadas', and 'Ajustes preestablecidos de administración del sitio'.

9. Validación final

Comprobación del funcionamiento y acceso al portal.

Elemento	Estado
Moodle 4.5.4	✓ Instalado correctamente
XAMPP 8.1	✓ Apache y MariaDB activos

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Base de datos	✓ "moodle" creada y operativa
Extensiones PHP	✓ Todas habilitadas
Archivo config.php	✓ Correcto
Directorio moodledata	✓ Accesible y con permisos
Acceso web	✓ http://localhost/moodle operativo

Anexo 7: Cotización de equipo de entrenamiento



INVICTUS S.A
RUC: JO310000330859 505: 86561710

COTIZACIÓN
96
FECHA
13/11/2025

CLIENTE: 0 - ADRIANA RIOS-ALRA- RUC: COTIZACION IMPLEMENTOS MARCA TUSAH

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
TATAMI	TATAMI	UNIDAD	1.00	\$41.74	\$41.74
PV	PRODUCTOS VARIOS	UNIDAD	53.00	\$41.74	\$2.212.22
PDD	PALCHAGUI DOBLE DORADA	UNIDAD	2.00	\$30.43	\$60.86
PL	PETO-(L)-#4	UNIDAD	2.00	\$43.48	\$86.96
CAXL	CASCO AZUL (XL)	UNIDAD	1.00	\$41.74	\$41.74
CRXL	CASCO ROJO (XL)	UNIDAD	1.00	\$41.74	\$41.74
GM	GUANTES #M	UNIDAD	1.00	\$30.43	\$30.43
GL	GUANTES #L	UNIDAD	1.00	\$30.43	\$30.43
GPXL	GUANTES PIE (XL)	UNIDAD	2.00	\$30.43	\$60.86
EL	ESPINILLERAS #L	UNIDAD	1.00	\$30.43	\$30.43
EM	ESPINILLERAS #M	UNIDAD	1.00	\$30.43	\$30.43
BM	ANTEBRAZOS #M	UNIDAD	1.00	\$27.83	\$27.83
BL	ANTEBRAZOS #L	UNIDAD	1.00	\$27.83	\$27.83
ZTJ8	ZAPATO TUSAH JET (8)	UNIDAD	1.00	\$56.62	\$56.62
ZTJ9	ZAPATO TUSAH JET (9)	UNIDAD	1.00	\$56.62	\$56.62

IMPORTE GRAVADO\$2.230.54

IVA%\$426.48

TOTAL\$2.662.02



COSTADO SUR MONTE DE LOS OLIVOS 4 C. ARRIBA, LOS ROBLEZ CASA 44

1/1

Anexo 8: Documentación legal para la constitución de la empresa

Aranceles de Inscripción de sociedades

ACTOS JURÍDICOS Y TASAS DEL REGISTRO MERCANTIL			
Nº	Acto / Contrato	Tasas	
		Mínimo C\$	Máximo C\$
21	Constitución de sociedad momentánea	1,000.00	30,000.00
22	Constitución de sociedad en participación	1,000.00	30,000.00
23	Constitución de sociedad colectiva	1,000.00	30,000.00
24	Constitución de sociedad colectiva de responsabilidad limitada	1,000.00	30,000.00
25	Constitución de sociedad anónima	1,000.00	30,000.00
26	Constitución de sociedad en comandita por acciones	1,000.00	30,000.00
27	Constitución de sociedad en comandita simple	1,000.00	30,000.00
28	Inscripción de comerciante de persona jurídica	300.00	
29	Modificación de contrato de constitución de sociedad en nombre colectivo	500.00	
30	Modificación al contrato de compañía limitada	500.00	
31	Modificación al contrato de sociedad en comandita simple	500.00	
32	Modificación al contrato de sociedad anónima	500.00	
33	Modificación al contrato de sociedad en comandita por acciones	500.00	
34	Prórroga de duración de sociedad en nombre colectivo	500.00	
35	Prórroga de duración de compañía limitada	500.00	
36	Prórroga de duración de sociedad en comandita simple	500.00	
37	Prórroga de duración de sociedad anónima	500.00	

FORMATO DE REPORTE DE IDENTIFICACIÓN DEL BENEFICIARIO FINAL DE PERSONAS JURÍDICAS

Para uso de los Abogados y Notarios Públicos supervisados a través de la Dirección Centralizadora de Información y Prevención (DGCIP) en materia de PLA/CFT/CFP.

1. Nombres y Apellidos del Abogado y Notario Público	: Ramiro José Martínez Gutiérrez
2. No. de Registro ante la DGCIP	: 167478
3. No. Carné del Abogado y Notario Público	: 16818
4. Fecha y lugar de elaboración del reporte	: 21 de nov. de 25, Managua, Nicaragua
5. Condición del Beneficiario Final:	: Propietario

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA PERSONA JURÍDICA:

Razón social y Nombre comercial*	: FiBen Taekwondo, Sociedad Anónima
N.º RUC o similar *	: J13300000003038
Escritura de constitución*	: Constitución de sociedad Anónima y Estatutos N° 3
Lugar y fecha de constitución*	: Managua, Nicaragua 21 de nov. de 25
Tipo de Sociedad*	: Sociedad Anónima

Datos Registrales*	: MC-XFZREI
--------------------	-------------

Dirección de la persona jurídica*	: Col. Xolotlán Escuela Republica de
Teléfono convencional / celular	: Argentina 1 ½ C.O. 20vrs. S. Casa N 114
	: 22495058/ 58684079

Dirección en el exterior (Sí aplica)	
--------------------------------------	--

Actividad económica y/o comercial	: Asesorías personalizadas a empresas en base a reorganización del personal y creación de software
-----------------------------------	--

Nombres y Apellidos del Representante Legal*	: Adriana Lucía Ríos Argüello
Teléfono convencional/celular	: 22405058 / 58684079

II.

(Socios con participación accionaria igual o mayor del 25%)

Nombres y Apellidos o Razón Social	Tipo de identificación	No. Identificación	% Participación	País de residencia	Valor nominal	Lugar y fecha de constitución de la Persona Jurídica	Datos Registrales
Adriana Lucía Ríos Argüello	Cédula de identidad	001 040204 1000E	50%	Nicaragua	50	22 noviembre 2024	MC-XFZREI
Javier Enrique Reñazco Torres	Cédula de identidad	001-170893-1282J	50%	Nicaragua	50	22 noviembre 2024	MC-XFZREI

II.1 Identifique a la Junta Directiva o al Representante legal que ejerce el control de la(s) Persona(s) Jurídica(s) socia(s) del cliente:

II. 2.1 Junta Directiva

Razón Social	Nombres y Apellidos	Tipo y No. de Identidad	País de Residencia	Cargo
FiBen Taekwondo	Adriana Lucía Ríos Argüello	Cédula de identidad 001 040204 1000E	Nicaragua	Presidente
	Javier Enrique Reñazco Torres	Cédula de identidad 001-170893-1282J	Nicaragua	Secretario

II.2.2 Representante Legal

Razón Social	Nombres y Apellidos	Tipo y No. de Identidad	País de Residencia	Cargo (Si aplica)
FiBen Taekwondo	Adriana Lucía Ríos Argüello	Cédula de identidad 001 040204 1000E	Nicaragua	Presidente

III. BENEFICIARIO FINAL POR CONTROL

(En caso de existir, proporcione la siguiente información sobre los miembros de su Junta Directiva y Representante Legal)

III.I Junta Directiva

Nombres y Apellidos	Tipo y No. de Identidad	País de Residencia	Cargo
Adriana Lucía Ríos Argüello	Cédula de identidad 001040204 1000E	Nicaragua	Presidente
Javier Enrique Reñazco Torres	Cédula de identidad 001-170893-1282J	Nicaragua	Secretario

III.II Representante Legal

Nombres y Apellidos	Tipo y No. de Identidad	País de Residencia	Cargo (Si aplica)
Adriana Lucía Ríos Argüello	Cédula de identidad 001040204 1000E	Nicaragua	Presidente



PODER JUDICIAL

República de Nicaragua



Dirección General Centralizadora de la Información y Prevención

¡Por un ejercicio profesional con compromiso!

INSTRUCTIVO PARA LLENAR EL FORMATO DE REPORTE DE IDENTIFICACIÓN DEL BENEFICIARIO FINAL PERSONAS JURÍDICAS

- **Nombres y Apellidos del Abogado y Notario Público:** Indicar los nombres y apellidos completos del Abogado y Notario Público.
- **No. Registro ante la DGCIP:** Indicar el número de registro asignado por la DGCIP como Sujeto Obligado.
- **No. de Carné del Abogado y Notario Público:** Indicar el número de carné de Abogado y Notario Público.
- **Fecha y lugar de elaboración del reporte:** Indicar la fecha (día, mes, año) y lugar de elaboración (Departamento, Municipio) del reporte.
- **Condición del Beneficiario Final:** Indicar la condición de beneficiario final como Propietario o de Control. (Remitirse al artículo 18 de la Normativa PLA/FT/FP).

Parte I – DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA PERSONA JURIDICA

- **Razón social y Nombre comercial*:** Facilitar la razón social y nombre comercial de la Persona Jurídica.
- **Número RUC o similar*:** Indicar el número de registro ante la autoridad tributaria correspondiente, en el caso de ser una sociedad extranjera reflejar la identificación tributaria correspondiente o su equivalente en el país de su constitución.
- **Escritura de constitución:** Indicar el nombre y número de la Escritura Pública de constitución.
- **Lugar y fecha de constitución*:** Indicar el lugar y fecha de constitución de la Persona Jurídica.
- **Tipo de sociedad:** Indicar el tipo de sociedad constituida (Ejemplo: anónima, comandita simple, responsabilidad económica, etc.).
- **Datos registrales:** Indicar número, tomo, folio, asiento de la inscripción en el Registro respectivo.
- **Dirección de la persona jurídica*:** Describir la dirección del domicilio donde se ubica la Persona Jurídica, señalando el Departamento, Municipio, barrio o localidad, especificando los puntos de referencia tradicionales.
- **Teléfono convencional / celular:** Especificar el número convencional y/o celular de contacto de la persona jurídica.
- **Dirección en el exterior (si aplica):** Describir la dirección del domicilio en el exterior de la Persona Jurídica, indicando el país, Estado, provincia o región según corresponda, señalando puntos de

referencia que permitan identificar con precisión la dirección.

- **Actividad económica y/o comercial:** Indicar la principal actividad que genera ingresos a la Persona Jurídica.
- **Nombres y apellidos del Representante legal*:**
- Proveer los nombres y apellidos completos del Representante Legal de la Persona Jurídica, conforme cédula o documento de identidad que presenta.
- **Teléfono convencional/celular:** Especificar el número convencional y/o celular del Representante Legal de la persona jurídica.

Parte II – Beneficiario Final por Propiedad

- **Nombres y Apellidos o Razón Social*:** Indicar los nombres y apellidos de la Personas Naturales y/o Personas Jurídicas que ejerzan participación accionaria igual o mayor del 25%.
- **Tipo de identificación*:** En caso de personas naturales, especificar el tipo de identificación (Ejemplo: cédula de identidad, cédula de residencia, pasaporte, etc.); en caso de Persona Jurídica nacional la identificación tributaria correspondiente (Ejemplo: RUC). En el caso de Persona Jurídica extranjera, especificar el documento de identificación tributaria equivalente en el país de su constitución.
- **No. Identificación:** En caso de personas naturales, indicar el número del documento de identificación correspondiente; en caso de Persona Jurídica nacional, indicar el número RUC. En caso de ser una persona jurídica extranjera reflejar la identificación tributaria correspondiente o su equivalente en el país de su constitución.
- **Porcentaje de Participación*:** Indicar el porcentaje del o los socios con una participación accionaria igual o mayor al 25%.
- **País de residencia*:** Indicar el país donde residen los socios con participación accionaria igual o mayor al 25%.
- **Valor nominal:** Indicar el valor nominal de la(s) acción(es).
- **Lugar y fecha de constitución de la Persona Jurídica*:** Indicar el lugar y fecha de constitución de la Persona Jurídica.
- **Datos registrales:** Indicar número, tomo, folio, asiento de la inscripción en el Registro respectivo



PODER JUDICIAL

República de Nicaragua



Dirección General Centralizadora de la Información y Prevención

¡Por un ejercicio profesional con compromiso!

II.1 Si existen Personas Jurídicas en la estructura de propiedad mencionada en la lista anterior, detalle la siguiente información sobre los socios de estas: (Socios con participación accionaria igual o mayor del 25%).

- **Razón social*:** Facilitar la razón social de la Persona Jurídica socia del cliente.
- **Socios*:** Señalar el nombre de los socios que conforman la Persona Jurídica socia del cliente.
- **Tipo de identificación*:** Especificar el tipo de identificación de los socios de la Persona Jurídica socia del cliente.
- **No. de identificación:** Indicar el número de identificación de los socios de la Persona Jurídica.
- **Porcentaje de Participación*:** Indicar el porcentaje de participación accionaria del(los) socio(s) (personas naturales) de la Persona Jurídica, que a su vez, es socia del cliente con una participación accionaria igual o mayor al 25%.
- **País de residencia*:** Indicar el país donde reside(n) el(los) socio(s) (personas naturales).
- **Valor nominal:** Indicar el valor nominal de la(s) acción(es).
- **Lugar y fecha de constitución de la Persona Jurídica*:** Indicar el lugar y fecha donde se constituyó la Persona Jurídica socia del cliente.
- **Datos registrales:** Indicar número, tomo, folio, asiento de la inscripción en el Registro respectivo.

II.2 Identifique a la Junta Directiva o al Representante legal que ejerce el control de Persona Jurídica socia del cliente:

II. 2.1 Junta Directiva

- **Razón social*:** Facilitar la razón social de la Persona Jurídica socia del cliente.
- **Nombre y Apellidos*:** Proveer, según cedula o documento de identidad presentado, los nombres y apellidos de los miembros de la Junta Directiva de la Persona Jurídica.
- **Tipo y número de identidad*:** Especificar el tipo y número de identificación de los miembros de la Junta Directiva
- **País de residencia*:** Indicar el país de residencia de los miembros de la Junta Directiva.
- **Cargo:** Establecer el cargo que ejerce cada miembro de la Junta Directiva.

II.2.2 Representante Legal

- **Razón Social:** Especifique la razón social de la Persona Jurídica social que es socia del cliente.
- **Nombre y Apellidos*:** Proveer los nombres y apellidos del Representante Legal de Persona Jurídica socia del cliente, según cédula o documento de identidad que presenta.
- **Tipo y número de identidad*:** Especificar el tipo y número del documento de identidad del Representante Legal de la persona jurídica.
- **País de residencia*:** Indicar el país de residencia del Representante Legal de la Junta Directiva.

Cargo: Establecer el cargo que ejerce el Representante Legal de la Persona Jurídica (Si aplica).

III BENEFICIARIO FINAL POR CONTROL

(En caso de existir, proporcione la siguiente información sobre los miembros de su Junta Directiva y Representante Legal)

III.I Junta Directiva

- **Nombre y Apellidos*:** Proveer, según cédula o documento de identidad presentado, los nombres y
- apellidos de los miembros de la Junta Directiva de la Persona Jurídica.
- **Tipo y número de identidad*:** Especificar el tipo y número de identificación de los miembros de la Junta Directiva.
- **País de residencia*:** Indicar el país de residencia de los miembros de la Junta Directiva.
- **Cargo:** Establecer el cargo que ejercen los miembros de la Junta Directiva.

III.II Representante Legal

- **Nombre y Apellidos*:** Proveer los nombres y apellidos del Representante Legal de la Persona Jurídica, según cédula o documento de identidad que presenta.
- **Tipo y número de identidad*:** Especificar el tipo y número del documento de identidad del Representante Legal.
- **País de residencia*:** Indicar el país de residencia del Representante Legal.
- **Cargo:** Establecer el cargo que ejerce el Representante Legal (Si aplica).

Los requerimientos con (*) son obligatorios.

ESCRITURA PÚBLICA NÚMERO 0084 (02).- CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD ANÓNIMA Y ESTATUTOS.- En la ciudad de Managua, a las nueve de la mañana, del día veintidós de noviembre del año dos mil veincinco. Ante mí: **RAMÓN MONCADA GONZÁLEZ**, Notario Público de la República de Nicaragua, con domicilio y residencia en la ciudad de Nindirí, Departamento de Masaya y de tránsito por esta ciudad, debidamente autorizado por la Excelentísima Corte Suprema de Justicia, para cartular durante un quinquenio que expira el día doce de febrero del año dos mil veintisiete.- Comparecen los señores: **ADRIANA LUCIA RÍOS ARGUELLO**, mayor de edad, soltera, Licenciada en Administración de Empresas, de este domicilio Col. Xolotlán Escuela Republica de Argentina 1 ½ C.O. 20vrs. S. Casa N 114, portadora de cédula de identidad número: Cero, cero, uno, guion, cero, cuatro, cero, dos, cero, cuatro, guion, uno, cero, cero, cero, letra “E” (001-040204-1000E); **JAVIER ENRIQUE REÑAZCO TORRES**, mayor de edad, soltero, Instructor de Taekwondo y Técnico Deportivo, de este domicilio *Barrio Santa Rosa, del Parque Santa Rosa 2 cuadras al oeste, ½ cuadra al norte, casa mano izquierda* portador de cédula de identidad número: Cero, cero, uno, guión, uno, siete, cero, ocho, nueve, tres, guion, uno, dos, nueve, tres, letra “J” (001-170893-1282J). Doy fe de conocer personalmente a las comparecientes, quienes a mi juicio tienen plena y perfecta capacidad civil y legal necesaria para obligarse y contratar y en especial para el otorgamiento de éste acto y de que comparecen y actúan en su propio nombre y representación. Hablan conjuntamente los comparecientes y dicen: Que han convenido en constituir una Sociedad Anónima de carácter Mercantil, de conformidad con las leyes de la República

de Nicaragua y que al efecto por la presente Escritura Pública, la constituyen sobre las bases y estipulaciones que se contienen en las siguientes cláusulas: **CLAUSULA PRIMERA:** (DENOMINACIÓN): La Sociedad, se denominará “FIBEN TAEKWONDO, S.A.”, pudiendo abreviarse para fines comerciales como “FIBEN”. **CLAUSULA SEGUNDA:** (DOMICILIO): La Sociedad tendrá su domicilio en la ciudad de Managua, en la siguiente dirección: Barrio Santa Rosa, de donde fue la Rolter media cuadra al sur, pero podrá establecer agencias o sucursales en cualquier parte de la República de Nicaragua o fuera de ella, según lo resolviere la Junta Directiva, previos requisitos de ley. **CLAUSULA TERCERA:** (DURACIÓN): La Sociedad tendrá una duración de noventa y nueve (99) años, a partir de la fecha de suscripción de este Instrumento Público. El término de duración podrá ser prorrogado por la Junta General de Accionistas, tantas veces como sea necesario y por los términos que juzguen convenientes. **CLAUSULA CUARTA:** (OBJETO): El objetivo de la sociedad será la enseñanza, entrenamiento y formación integral en taekwondo y artes marciales, mediante la operación de un dojo presencial y una plataforma digital educativa complementaria, desarrollada bajo la metodología TAE Focus (Técnica, Atención y Energía). La sociedad podrá impartir cursos, talleres, programas de formación física, socioemocional y deportiva para niños, adolescentes y adultos; organizar eventos, exhibiciones, torneos y actividades relacionadas con el desarrollo deportivo y marcial. Asimismo, podrá comercializar uniformes, implementos deportivos, artículos relacionados y prestar servicios de asesoría, capacitación y programas educativos vinculados al arte marcial y al bienestar físico. La sociedad podrá realizar cualquier actividad conexas, anexa o complementaria

necesaria para el cumplimiento de su objeto social.

CLAUSULA QUINTA: (CAPITAL SOCIAL): El Capital Social

será de DIEZ MIL DÓLARES NETOS (\$10,000.00) que estarán representados en DIEZ (10) ACCIONES con valor nominal de MIL DÓLARES NETOS (\$1,000.00) cada una. El valor nominal de suscripción o adquisición de las acciones será pagado en dinero en efectivo o bienes de cualquier clase en el momento de la adquisición, en el plazo que la Junta General de Accionistas resolviera, pero el precio de las acciones no podrá ser inferior a su valor nominal. El sobre precio de las acciones en su caso deberá aplicarse al superávit del Capital. Los bienes aportados serán valorados por el Gerente General y la Junta Directiva. **CLAUSULA SEXTA: (ACCIONES):**

Las acciones serán nominativas e inconvertibles al portador y confiere iguales derechos e imponen iguales obligaciones a los dueños de las mismas. La propiedad de una acción somete a los accionistas a las disposiciones contenidas en el Pacto Social, los Estatutos que se emitan y a las resoluciones de la Junta General de Accionistas legalmente constituida y reunida. Cada acción confiere derechos de los dividendos y en caso de liquidación a una parte proporcional del activo neto. La Junta Directiva podrá expedir a solicitud de accionistas, títulos que representen o amparen varias acciones lo mismo que extender Títulos a cada accionista por el total de sus acciones. Los accionistas sólo serán responsables por el importe de sus acciones. La Junta General de Accionistas queda facultada para crear distintas clases de acciones con las designaciones, preferencias, privilegios restricciones, requisitos y derechos u obligaciones diversas que se determinen para cada una de ellas o sujetas al derecho de

redención o adquisición que se hubiere reservado la Sociedad en su caso y emitir otra clase de acciones si se considera conveniente al fin social. **CLAUSULA SÉPTIMA:** (ADMINISTRACIÓN): La administración y dirección de la Sociedad estará a cargo de una Junta Directiva integrada por dos miembros Directores propietarios, según lo resuelva la Junta General de Accionistas, en cada caso, electos por mayoría de votos entre los miembros accionistas, los que podrán ser aumentados, sin necesidad de autorización judicial, únicamente por la integración de nuevos socios. Solo los accionistas de la Sociedad, podrán ser miembros de la Junta Directiva, la que tendrá una duración en funciones de tres años, pudiendo ser reelectos para diferentes períodos consecutivos, en caso de vencido el período de vigencia de los miembros de la Junta Directiva, sin que se hayan elegido su reemplazo, continuarán fungiendo los anteriores miembros por el nuevo período, los acuerdo que se tomen en las sesiones respectivas, conservarán su vigor y fuerza legal. La Junta Directiva en la administración de la Sociedad tendrá las más amplias facultades de administración y de disposición que corresponden a un Mandatario Generalísimo y podrá nombrar Mandatarios Generales o Especiales, quienes tendrán las facultades que la Junta Directiva estime conveniente. Las sesiones de la Junta Directiva podrán ser Ordinarias o Extraordinaria, para lo cual deberán concurrir por lo menos la mayoría absoluta, con cuya asistencia se formará quórum, siendo necesario para que haya resolución o acuerdo en todo caso, el voto conforme de la mayoría de los miembros presentes. La Junta Directiva nombrará de entre sus miembros un Presidente y un Secretario, cuando la Junta Directiva esté conformada por un número superior o inferior a tres miembros, se redistribuirán los cargos. La Junta

Directiva celebrará sesiones en el lugar y fecha que ella misma acordare o cuando fuere convocada por el Secretario, pudiendo reunirse en la sede social o en cualquier otro lugar de la República de Nicaragua o fuera de ella. Las sesiones que celebre la Junta Directiva ya sean ordinarias o extraordinarias, se realizarán en el lugar y fecha que ella misma acordare, previa citación hecha por el Secretario, citación que se hará por carta, fax, telegrama o correo electrónico, dirigido a todos sus miembros propietarios con diez días de anticipación por lo menos, con expresión de los asuntos a tratarse en la reunión.

CLAUSULA OCTAVA: (REPRESENTACION): Sin perjuicio de los Poderes que la Junta Directiva confiere, el Presidente de la Junta Directiva tendrá la Representación Judicial y Extrajudicial de la Sociedad, con las facultades que corresponden a un Mandatario General de Administración, para los asuntos o negocios, quien tendrá facultades de otorgar toda clase de poderes, con la limitación que no podrá vender, gravar o ceder los activos de la Sociedad; ni tampoco vender, ni hipotecar los bienes Inmuebles, sino con autorización de la Junta Directiva de la Sociedad, mediante Acta Certificada. Por ausencia del Presidente corresponderá dicha representación al Secretario de la Junta Directiva. CLAUSULA NOVENA: (JUNTAS GENERALES DE ACCIONISTAS): La autoridad suprema de la Sociedad será la Junta General de Accionistas. Las Juntas Generales de Accionistas serán ordinarias y extraordinarias. Las Juntas Generales Ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año dentro de los tres meses siguientes al cierre del ejercicio. Las Juntas Generales Extraordinarias tendrán lugar cuando lo crean conveniente la Junta Directiva o cuando lo pidan por escrito, con expresión del objeto y motivo, accionistas cuyas participaciones reunidas representen al menos la

vigésima parte del Capital Social. Para celebrar las sesiones de las Juntas Generales de Accionistas, la Junta Directiva por medio del Secretario, hará previa citación con señalamiento del lugar, día y hora con quince días de anticipación por lo menos, en que la reunión haya de celebrarse. El quórum se formará con accionistas que representen al menos el cincuenta y un (51%) por ciento del capital Social, entendiéndose que cada acción, da derecho a un voto. Si en el día, hora y lugar expresados no pudiese verificarse la sesión por falta de quórum o por cualquier otra causa, tal sesión se verificará en el lugar, día y hora que señalare la Junta Directiva debiéndose hacer nueva citación por el Secretario, con diez días de anticipación por lo menos y entonces se verificará la sesión, con el número de socios que concurran que representen al menos la mitad del capital social. Las citaciones se harán por avisos, que se podrán publicar en la Gaceta, “Diario oficial”; en un diario de circulación nacional o por telegrama, carta, fax o correo electrónico. Para este cómputo no se contarán, ni el día de la convocatoria, ni el de la sesión. La Junta General de Accionistas, no podrá constituirse si no estuvieren representadas más de la mitad de las acciones. Cualquier reunión de la Junta General de Accionistas será válida aún sin previo aviso, si la totalidad de las acciones están presentes o representadas en la Junta a celebrarse, en cuyo caso, la Junta General de Accionistas, podrá reunirse o celebrarse en la sede social o en cualquier parte de la República de Nicaragua, o fuera de ella. CLAUSULA DÉCIMA: (RESOLUCIONES): En todas las sesiones de la Junta General de Accionistas, serán necesarias para que haya quórum, el voto del cincuenta y un por ciento (51%) de las acciones presentes con derecho a

votar, dando cada acción Derecho a un voto. Se requerirá la presencia de las tres cuartas partes del capital social y el voto favorable de accionistas propietarios de acciones que representen al menos el cincuenta y un por ciento (51%) del capital social, para resolver sobre lo siguiente: a) Disolución anticipada de la Sociedad; b) Prórroga de su duración; c) Fusión con otra Sociedad; d) Reducción del Capital social; e) Reintegración o aumento del mismo capital, sea mediante la capitalización del fondo de reservas, mediante el decreto de nuevos aportes o mediante emisión de nuevas acciones, pudiendo en este último caso, acordar o no que las nuevas acciones gocen de garantías o privilegios especiales; f) Cambios de objeto de la Sociedad o ampliación o reducción del mismo; g) Toda otra modificación al acto constitutivo. Todo acuerdo tomado legalmente por la Junta General de Accionistas constituida será obligatorio para todos los accionistas aun para los disidentes y los ausentes, ya que se establece entre los mismos accionistas, la sumisión al voto de la mayoría que corresponde. **CLAUSULA DÉCIMA PRIMERA:** (FISCALIZACIÓN): La fiscalización de la administración estará a cargo de un Vigilante que podrá ser o no accionista nombrado por la Junta General de Accionistas, la vigencia del período de su cargo, será el mismo que al de los miembros de la Junta Directiva. La falta absoluta del Vigilante será llenada por designación de la Junta General de Accionistas y la temporal por designación de la Junta Directiva. **CLAUSULA DÉCIMA SEGUNDA:** (EJERCICIO ECONÓMICO Y BALANCE): El ejercicio económico de la Sociedad finalizará el treinta y uno de Diciembre de cada año. La Junta Directiva podrá variar la fecha de cierre del ejercicio, dictando para el lapso de intermedio las providencias que estime convenientes. Al finalizar el ejercicio se

practicará inventario general de los bienes sociales y de acuerdo con el mismo y los resultados de la contabilidad, se formará el balance general con estado de ganancias y pérdidas. Todo lo anterior de acuerdo con sanos principios y técnicas de contabilidad, para su conocimiento, estudio y aprobación en su caso por la Junta General de Accionistas. CLAUSULA DÉCIMA TERCERA: (UTILIDADES): Se tendrá por utilidad liquida anual el saldo que resulte después de deducirse de las entradas brutas, los gastos generales y de administración, los costos de producción o cualquier otra causa reconocida por una sana práctica contable. La Junta Directiva formulará el plan de aplicación de las utilidades y lo propondrá a la Junta General de Accionistas con un plan para la distribución de dividendos entre los accionistas, la cual deberá ser hecha a prorrata entre las acciones suscritas y pagadas. La Junta General de Accionistas resolverá lo que estime conveniente sobre la aplicación de utilidades, pudiendo inclusive dentro de las regulaciones sociales, resolver que las utilidades sean destinadas en su totalidad al incremento o formación de reservas. CLAUSULA DÉCIMA CUARTA: (FONDO DE RESERVAS): Deberá de formarse un fondo de reserva legal, destinándose de las ganancias liquidas anuales una cantidad no inferior a la vigésima parte, hasta que dicho fondo llegue por lo menos a una suma que represente la décima parte del capital social, cantidad que se repondrá tantas veces como fuere necesario en caso de que sufra disminución. La Junta General de Accionistas podrá acordar la formación de reservas especiales destinadas a los fines y objetos que la misma señale y las cuales se formarán en las cantidades y maneras que la misma determine. CLAUSULA DÉCIMA QUINTA: (ARBITRAJE): Toda desavenencia que surja entre los

accionistas, entre estos y la Sociedad, la Junta Directiva o sus miembros u organismos de la Sociedad, por la interpretación de la Escritura Social o los Estatutos, por la administración, o con motivo de la disolución y liquidación de la Sociedad, relativa a los avalúos de los bienes sociales o a cualquier otra cuestión, no podrá ser llevada a los Tribunales de Justicia sino que será dirimida y resuelta sin recurso alguno, por arbitraje organizado de conformidad con la Ley No. 540, “Ley de Mediación y Arbitraje”, publicada en la Gaceta “Diario Oficial”, número ciento veintidós (122), del veinticuatro de Junio del año dos mil cinco. **CLAUSULA DÉCIMA SEXTA:** (DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN): Además de las señaladas en el Arto. 269CC. es causa de disolución de la Sociedad: El acuerdo mayoritario de la Junta General de Accionistas, que representen el cincuenta y un por ciento (51%) del capital social. Disuelta la Sociedad, la liquidación se practicará por la misma Sociedad. A este efecto la Junta General de Accionistas, una vez tomado el acuerdo de disolución, designará una Junta Liquidadora de tres personas que deberán ser electas por socios que representen las tres cuartas partes del Capital Social para que lleven a efecto las operaciones necesarias para la realización de los bienes sociales y su conversión a efectivo o valores negociables. Una vez hecho esto por la Junta Liquidadora, la Junta Directiva formulará el plan de la distribución del haber social entre los accionistas de conformidad con las regulaciones existentes y esta distribución deberá concluir y terminar dentro del plazo que para tal efecto señale la Junta General de Accionistas, en sus funciones la Junta Liquidadora tendrá las facultades y deberes que le señale la Junta General de Accionistas. **CLAUSULA DÉCIMA SÉPTIMA:**

(SUSCRIPCIÓN DE ACCIONES): En este acto, las otorgantes suscriben las acciones de la siguiente forma: 1) ADRIANA LUCIA RÍOS ARGUELLO, suscribe y paga la cantidad de CINCUENTA (50) ACCIONES, que equivale a la cantidad de CINCO MIL DOLARES NETOS (\$5,000.00); 2) JAVIER ENRIQUE REÑAZCO TORRES, suscribe y paga la cantidad de CINCUENTA (50) ACCIONES, que equivale a la cantidad de CINCO MIL DOLARES NETOS (C\$5,000.00), quedando de esta forma suscrito y pagado el cien por ciento (100%) del Capital Social. **CLAUSULA DÉCIMA OCTAVA:** (ESTATUTOS): Los comparecientes, como accionistas de la Sociedad en este acto deciden constituirse en Junta General de Accionistas en la cual se encuentran Representadas todas las acciones que conforman el Capital Social y someten a consideración de la Junta General de Accionistas el proyecto de Estatutos de la misma que se discute ampliamente y se aprueba por unanimidad de votos en la siguiente forma: I.- **DENOMINACION - DOMICILIO - DURACION Y OBJETO:** Artículo 1: La denominación, domicilio, duración y objeto de la Sociedad serán los establecidos en las cláusulas Primera, Segunda, Tercera y Cuarta respectivamente. II.- **CAPITAL SOCIAL Y ENTERO DE CAPITAL SOCIAL.** Artículo 2: El Capital Social lo constituye, la cantidad de DIEZ MIL DOLARES NETOS (\$10,000.00), divididos en 10 ACCIONES con valor nominal de MIL DOLARES NETOS (\$1,000.00) cada una. Artículo 3: La Junta General de Accionistas podrá en caso de aumento de Capital Social, mediante la emisión de nuevas acciones, acordar los modos y plazos en que deberá enterarse el valor de las nuevas acciones y podrá fijar directamente el precio de suscripción de las nuevas acciones y delegar esta última facultad en la Junta Directiva. III.- **ACCIONES Y ACCIONISTAS.-** Artículo 4:

Mientras no se emitan los títulos definitivos o no esté totalmente pagado el valor de las acciones o en los casos de aumento de capital, se otorgarán a los suscriptores títulos o resguardos provisionales que se cambiarán por títulos definitivos una vez que se hubiere pagado totalmente el valor de la acción en su caso. Artículo 5: Los títulos definitivos de las acciones serán impresos litografiados o escritos a máquina y llevarán los nombres y apellidos del dueño en la cara principal y serán sellados con el sello de la Sociedad y deberán expresar: a) La denominación de la Sociedad, su duración y el lugar de su domicilio; b) Fecha de su constitución y de su inscripción en el Registro Mercantil; c) Importe del Capital Social y el número total de acciones en que está dividido; d) El valor nominal y la circunstancia de ser las acciones nominativas inconvertibles al portador. Los Resguardos Provisionales no necesitarán de ser impresos o litografiados y contendrán los mismos requisitos que los Títulos definitivos a excepción de la circunstancia de estar totalmente pagados y en su lugar se expresará el valor de suscripción y los pagos efectuados por el suscriptor, pagos que se harán constar por notas firmadas por el representante legal de la Sociedad. Artículo 6: Podrán emitirse títulos representativos de acciones provisionales o definitivas que amparen una o mas acciones; también podrán sustituirse en todo caso, a elección y por cuenta de los accionista, por otro u otros de distinto valor y que amparen distintas cantidades de acciones, pero que representen exactamente en todo caso, el mismo número de acciones cubiertas por los títulos originales. Artículo 7: Se llevará por el Secretario de la Sociedad, un Libro de Registro de Acciones, con indicación de todos los accionistas y número de acciones que cada uno posea, así como la transferencia o Endosos de las

acciones y los nombres y apellidos de los adquirientes. Toda modificación que hubiere a este respecto, el interesado estará obligado a notificarlo a la Junta Directiva. Para los efectos legales serán accionistas las personas cuyas acciones estén registradas o figuren a su nombre. Artículo 8: Las acciones serán transferibles por medio de endoso y mediante la correspondiente inscripción en el Libro de Registro de Acciones de la Sociedad. Adquirida una acción de acuerdo con lo dispuesto anteriormente, será registrada por el Secretario de la Junta Directiva a favor del nuevo propietario, a menos que hubiere duda fundada respecto a la autenticidad del endoso y transferencia. La propiedad y transferencia de acciones no producirá efectos para la Sociedad, para los accionistas ni para terceros, sino desde la fecha de la respectiva inscripción en el Libro de Registro de Acciones de la Sociedad y éste último requisito constituirá la única prueba de legítima adquisición. Para la inscripción o registro se acompañará en todo caso la correspondiente acción o acciones. En caso de adjudicación por causa de muerte, el adjudicatario hará inscribir su nombre en el Libro de Registro de Acciones, previa exhibición del Testamento, si lo hubiere, o de la respectiva Sentencia Judicial de Declaratoria de Herederos, de todo lo cual se tomará nota en el Registro. Así mismo se conviene que cuando un accionista, quisiere, negociar, o transmitir sus acciones deberá avisar al Secretario de la Junta Directiva de la Sociedad su deseo de traspasar una o más de sus acciones y debe entenderse que por el hecho mismo de dar aviso se otorga a los otros accionistas el derecho de preferencia para adquirir tales acciones bien sea en conjunto o individualmente; derecho que los socios harán uso dentro de los diez

días siguientes y si hicieren uso de ese derecho deberán pagar la mitad del valor de dichas acciones dentro de los quince días siguientes al día en que hagan uso de tal preferencia y la otra mitad quince días después de contados al día del primer pago. El valor de la acción se fijará entre las partes o de acuerdo a los Libros Contables de la Sociedad tomando en consideración lo que le corresponde por causa de dividendos no repartidos o por causa de las reservas de la Sociedad. En caso de que ninguno de los accionistas desee adquirir las acciones ofrecidas en venta, estas podrán ser ofrecidas y adquiridas libremente por terceros. Tal restricción no tendrá efecto cuando la transferencia de acciones se produzca entre los descendientes o parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad. Artículo 9: Las acciones de los menores de edad o incapacitados serán representadas por sus respectivos Representantes Legales. Las Personas Jurídicas serán representadas por quienes designen legalmente, previa notificación a la Junta Directiva de la Sociedad, mediante Poder Notarial extendido, carta, fax o correo electrónico. Artículo 10: La Sociedad no reconoce, ni admite fracciones de acciones, y si dos o más personas tienen participación en una o más acciones, estas podrán ser extendidas a nombre conjunto de tales personas, pero en este caso la Sociedad no estará obligada a registrar, ni a reconocer la transmisión, mientras no indicaren quien de ellas tendrá ante la Sociedad y en la Junta General de Accionista, la representación de la acción o acciones en el ejercicio de sus derechos. Artículo 11: Si algún Título de acción fuere mutilado o estuviere muy manchado, la Junta Directiva a solicitud del dueño y con la simple presentación del documento ordenará que éste se cancele y se extienda uno nuevo al

interesado. Artículo 12: Los Títulos anulados o inutilizados llevarán estampada la palabra "Anulado" o "Cancelado". El Título anulado o cancelado, se guardará por el Secretario, cuando se haya transferido una parte de las acciones a que se refiere un Título, se inutilizará este y se emitirán otros que amparen las mismas acciones. No se emitirá un nuevo Título sin haberse anulado o cancelado el anterior. Artículo 13: Los accionistas tienen derecho a conocer el movimiento administrativo de la Sociedad y el empleo de los fondos sociales, con sólo acreditar el carácter de tales accionistas.- IV.- JUNTA DIRECTIVA.- Artículo 14: La Junta Directiva nombrará de entre sus miembros un Presidente; un Secretario y un Tesorero, cuando la Junta Directiva esté conformada por un número superior o inferior a tres miembros, se redistribuirán los cargos, según lo acordado por la Junta General de Accionistas. Los miembros de la Junta Directiva y sus respectivos suplentes en su caso, tendrá una vigencia de tres años, al vencimiento del período por el cual fueron electos, conservarán sus funciones, mientras no sea elegida la nueva Junta Directiva. En estos casos para justificar su personalidad cuando fuere necesario, bastará que el Presidente o el Secretario de la Junta Directiva extienda una Certificación en que se haga constar la circunstancia de que no han sido sustituidos en sus respectivas funciones, por aparecer así en el Libro de Actas respectivo. Artículo 15: Los Directores podrán renunciar a sus cargos en cualquier tiempo, dando aviso de su intención a la Junta Directiva con quince días de anticipación y tal renuncia tendrá efecto a la expiración de este término o antes si fuere aceptado. Artículo 16: Las faltas temporales y absolutas de los miembros de la Junta Directiva, serán llenadas por suplentes que elijan por unanimidad los miembros de la Junta General de Accionistas.

Artículo 17: La designación del suplente de los miembros de la Junta Directiva podrá ser hecha en cualquier tiempo, mediante comunicación escrita, fax, telegrama o correo electrónico, que se hará constar en las actas de la Junta Directiva y estos podrán ser sustituidos y su nombramiento revocado en cualquier tiempo en la misma forma de su designación. **Artículo 18:** La Junta Directiva celebrará sesiones ordinarias o extraordinarias cuando lo estime conveniente en el lugar y fecha que ella misma acordare, previa citación hecha por el Secretario, citación que se hará por carta, fax, telegrama o correo electrónico, dirigido a todos sus miembros propietarios con diez días de anticipación por lo menos, con expresión de los asuntos a tratarse en la reunión. El Presidente de la Junta Directiva de la Sociedad o quien ejerciere sus funciones, tendrá autoridad para convocar a la Junta General de Accionistas o a la Junta Directiva, en cualquier tiempo en que lo considere conveniente o cuando así lo soliciten los Directores, bastando para ello que al efecto se haga la citación en la forma antes prescrita. La Certificación del Secretario de haber hecho la citación, será prueba suficiente de que tal aviso fue enviado. **Artículo 19:** Solamente cuando estuvieren presentes todos los Directores o sus suplentes, podrá la Junta Directiva conocer y resolver de asuntos no comprendidos en las citaciones. La Junta Directiva podrá celebrar sesión válidamente antes de haber transcurrido el término de la citación o sin necesidad de convocatoria cuando todos los miembros o sus suplentes estuvieren presentes. La Junta Directiva, podrá asimismo celebrar sesiones con anterioridad al término de la citación, con la asistencia de la mayoría de sus miembros y las

resoluciones tomadas en ellas, serán validas cuando los Directores ausentes renunciaren a dicho término con anterioridad o posterioridad a la sesión, renuncia que se hará por escrito y se hará constar mediante certificación del Secretario, la cual constituirá prueba suficiente de tal circunstancia. Artículo 20: La Junta Directiva podrá celebrar sesiones en cualquier lugar dentro o fuera de la República de Nicaragua. Se llevará un Libro de Actas de las sesiones de la Junta Directiva que podrá ser el mismo de la Junta General de Accionistas, en donde se asentarán la relación de todo lo que sucede en cada una de las sesiones y se hará constar la asistencia de los miembros. Tales actas serán firmadas al menos por el Presidente y el Secretario teniendo derecho de consignar el voto disidente y protesta firmado por el mismo Director que no estuviere de acuerdo con lo resuelto, a efecto de salvar su responsabilidad. En el caso que la reunión se celebrare fuera de la República de Nicaragua, se levantará un acta de la sesión firmada por los Directores asistentes, la cual será incorporada en el Libro de Actas de la Sociedad, mediante asiento extendido por el Secretario. Artículo 21: Son atribuciones de la Junta Directiva: a) Administrar la Sociedad, con las más amplias facultades de administración y aún de disposición que corresponden a un Mandatario Generalísimo, sin restricción alguna y podrá instituir Mandatarios Generales, Generalísimos o Especiales quienes tendrán las facultades que juzguen conveniente; b) Designar las firmas de las personas que libren cheques, giros y demás documentos de esta clase; c) Ejecutar y llevar a cabo, por medio de cualquiera de sus miembros o por cualquier otro Apoderado que al efecto designare o por medio del Gerente General,

todos y cualquier acto o negociación que fuere decidido y autorizado; d) Designar las atribuciones correspondientes al Gerente General; e) Confiar en uno o en más de sus miembros la parte ejecutiva y administrativa inmediata de los negocios sociales y en este caso el Director o Directores Ejecutivos tendrán los poderes y facultades que la misma Junta Directiva les confiere; f) Contratar, emitir y suscribir a nombre de la Sociedad obligaciones y documentos de cualquier clase, sean en forma de pagarés, Escrituras Públicas, acciones o en Títulos o certificaciones de cualquier clase, cédulas, valores, debentures, o cualquier otra forma, ya sea que tales obligaciones estén o no garantizadas con prendas, hipotecas o seguridades de cualquier clase sobre todos los bienes de la Sociedad, parte de ellos o sobre un bien determinado de la misma y en las cantidades y maneras que estimare conveniente. g) Organizar, dirigir y disponer todo lo relativo a los negocios sociales; por lo cual podrá crear divisiones y subdivisiones administrativas y fraccionamientos comerciales y de mercados, para el mejor desarrollo y desempeño en la ejecución del objeto social, y en la comercialización de sus productos y servicios, el cual se deberá aprobar mediante acta correspondiente, el nombre y rubro de la división, subdivisión o fraccionamiento que se constituirá y se creará, de acuerdo a lo establecido en el objeto social; h) Autorizar la compra de inmuebles o instalaciones de carácter duradero; i) Resolver el establecimiento o clausura de sucursales, agencias y oficinas y nombrar jefes de las mismas, señalándoles sus sueldos o remuneraciones; j) Organizar la contabilidad y acordar el pago de cualquier gasto extraordinario; k) Autorizar y resolver el uso, colocación e inversión de las reservas; l) Nombrará al Gerente General, Gerentes y Vice Gerentes y

señalarles sus salarios y sus funciones, removerlos y aceptarles sus renunciaciones cuando lo crea conveniente; m) Convocar a la Junta General de Accionistas a sesiones Ordinarias o Extraordinarias; n) Conocer los Balances y Estados que prepare el Gerente o el Director Ejecutivo y en defecto de ellos prepararlos directamente y presentar los últimos en todo caso, a la Junta General de Accionistas, para su aprobación o desaprobación; ñ) Preparar anualmente un informe detallado de todas las operaciones sociales, formular y proponer a la Junta General de Accionistas el plan de distribución de las utilidades; o) Conocer y aceptar la renuncia de sus miembros y; p) Ejercer todas las demás facultades que le correspondan de conformidad con la ley, la Escritura Social y los presentes Estatutos y las Resoluciones de la Junta General de Accionistas.

Artículo 22: Son atribuciones del Presidente: a) Ejercer la Representación Judicial y Extrajudicial de la Sociedad, con facultades de un Mandatario General de Administración, con las limitaciones que establece el Pacto Social; b) Presidir las sesiones de la Junta Directiva y de la Junta General de Accionistas; c) Firmar junto con el Secretario de la Junta Directiva, las actas de las Sesiones de la Junta Directiva y de la Junta General de Accionistas; d) Suscribir los títulos provisionales o definitivos de las acciones en unión del Secretario de la Junta Directiva y; e) Desempeñar todas las demás funciones que por motivo de su cargo, sea necesario.- Artículo 23: Son atribuciones del Secretario: a) Ser órgano de comunicación de la Junta Directiva y de la Junta General de Accionistas; b) Convocar a sesiones de la Junta de Accionistas y de Junta Directiva de acuerdo con los presentes Estatutos. c) Llevar el Libro de Actas de las sesiones y de la Junta General de Accionistas, asentar las actas correspondientes autorizarlas y

extender certificaciones de las mismas, las que podrán ser libradas también por cualquier Notario Público; d) Llevar el Libro de Registro de Acciones de la Sociedad; e) Custodiar y ordenar todos los documentos e informe que deban ser sometidos al conocimiento de la Junta Directiva y de la Junta General de Accionistas; f) Informar al Presidente de la Junta Directiva los Registros de Acciones que efectuaren; g) Suscribir los títulos provisionales o definitivos de las acciones en unión del Presidente de la Junta Directiva; h) Desempeñar todas las demás funciones concernientes a su cargo o que se establezcan en los presentes Estatutos, o le señalare la Junta Directiva o la Junta General de Accionistas. El Secretario en la redacción de las actas, cuidará de establecer con toda claridad los asuntos acerca de los cuales se haya deliberado en la respectiva sesión, consignando las mociones que se hubieren hecho, las resoluciones tomadas, el número de votos emitidos y lo demás que conduzca al exacto conocimiento de lo acordado, debiendo cumplir también los demás requisitos prescritos en los presentes Estatutos. Artículo 24: Son atribuciones de Tesorero: a) Conservar bajo su custodia y responsabilidad todos los fondos, valores, documentos y efectos comerciales de la sociedad. Los fondos en efectivo ó cheques deberán ser depositados en el Banco o Bancos que designe la Directiva; b) Pagar los gastos autorizados, mediante cheques librados contra las cuentas corrientes bancarias; c) Suscribir junto al Secretario los títulos de crédito que se emitan; d) Vigilar la contabilidad de la sociedad a fin de que se lleve de conformidad con la Ley; e) Presentar a la Junta Directiva cada seis meses el corte de caja relativo al semestre anterior.-V.- GERENCIA: Artículo 25: Para mayor

desarrollo en el manejo y administración de los negocios sociales, la Junta Directiva podrá nombrar un Gerente General, pudiendo desempeñar tal cargo cualquier persona natural, sea o no accionista de la Sociedad, con las facultades que le otorgue la Junta Directiva. El Gerente General una vez nombrado llevará la parte ejecutiva o administrativa de los negocios sociales y tendrá los poderes y facultades, deberes y atribuciones que le confieran la Junta Directiva y los presentes Estatutos. El Gerente General estará en todo tiempo sujeto a las instrucciones, órdenes o recomendaciones que la Junta Directiva le comunicare. La Junta Directiva podrá también nombrar Gerentes, Vice-Gerentes y Agentes para el manejo de las sucursales y agencias, que se crearen y aún para el manejo más expedito de los negocios sociales, los cuales tendrán las facultades, deberes y atribuciones que se le señalaren por la Junta Directiva y estarán sujeto en todo tiempo a la autoridad del Gerente General. Artículo 26: Son atribuciones del Gerente: 1) Celebrar contratos relativos al giro ordinario de la Sociedad, ya sea en documentos públicos o privados. 2) Firmar la correspondencia ordinaria de la sociedad y los demás documentos que resolviera la Directiva; 3) Vigilar que la contabilidad sea llevada en orden; 4) Preparar los balances y los estados de cuentas y presentarlos a la Junta Directiva, para su estudio y aprobación; 5) Inspeccionar todos los negocios sociales; 6) Desempeñar todas las funciones consignadas a su cargo o que le señale la Junta Directiva o la Junta General de Accionistas. Artículo 27: En todo lo concerniente al manejo de los negocios sociales, el Gerente General, los Gerentes y los Vice-Gerentes harán cumplir los contratos que la Sociedad celebre, lo establecido en la presente Escritura de Constitución Social, sus Estatutos, o las Resoluciones,

emanadas de la Junta General de Accionistas y de la Junta Directiva.- VI.- JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS: Artículo 28: La Sociedad será gobernada por la Junta General de Accionistas, la cual legalmente reunida, constituirá la máxima autoridad. Habrá Juntas Generales Ordinarias y Extraordinarias. Artículo 29: Las Juntas Generales de Accionistas Ordinarias, se reunirán por lo menos una vez al año dentro de los tres meses siguientes al cierre del ejercicio para conocer y recibir el informe de la Junta Directiva y del Vigilante, examinar el balance anual respectivo y el plan de distribución de utilidades que deberá tener preparado la Junta Directiva, conocer las cuentas y actos de la administración social y resolver aprobando o desaprobandos esos asuntos y los que sean consecuencia lógica o natural de los mismos y los demás que les fueran sometidos. Artículo 30: Las Juntas Generales Extraordinarias tendrán lugar siempre que lo crea conveniente la Junta Directiva o lo pida por escrito con expresión del objeto y motivo, accionistas cuyas participaciones reunidas representen al menos la vigésima parte del capital social. Si la Junta Directiva desatendiera la solicitud de los accionistas para la convocatoria de la Junta General Extraordinaria, podrán los interesados concurrir ante Juez competente para que convoque, presida y lleve a efecto la sesión. Artículo 31: Para celebrar las sesiones de la Junta General de Accionistas, tanto ordinarias como extraordinarias, la Junta Directiva por medio del Secretario, hará previa citación con señalamiento de lugar, día y hora con quince días de anticipación por lo menos. El quórum se formará con la asistencia de accionistas que concurren personalmente o por medio de apoderado, que representen por lo menos el cincuenta y un por ciento (51%) del capital social, dando cada acción derecho a un voto; salvo los

casos en que la Escritura Social o los presentes Estatutos, exijan determinado o diferente número de votos. Si en el día, hora y lugar expresados no pudiere verificarse la sesión por falta de quórum o por cualquier otra causa, tal sesión se verificará en el lugar, día y hora que señalare la Junta Directiva, debiéndose hacer nueva citación por el Secretario con diez días de anticipación por lo menos y entonces se verificará la sesión cualquiera que fuere el Capital Social que estuviere representado, cuando no se tratare de asuntos para cuya consideración y resolución la ley requiera determinado número de capital presente. Artículo 32: Las citaciones se harán por avisos, que se podrán publicar en la Gaceta, “Diario oficial”; en un diario de circulación nacional o por telegrama, carta, fax o correo electrónico y no se contará el día del envío, ni el día de la celebración de la Junta General de Accionistas. Artículo 33: Cualquier sesión de la Junta General de Accionistas será válida aún sin citación previa, si se encuentran reunidos la totalidad de los miembros, en cuyo caso podrá celebrarse la sesión en cualquier parte de la República o fuera de ella. En caso de que la sesión se celebre en el extranjero se levantará un acta firmada por los accionistas asistentes, la cual será incorporada en el Libro de Actas de la Sociedad. Artículo 34: En la convocatoria para las Juntas Generales Ordinaria o Extraordinarias de Accionistas, se detallarán los punto o asuntos que motiven la reunión; y los acuerdos o resoluciones que se tomaren, sin este requisito no tendrán valor alguno contra los socios que no hubieren concurrido o fueren disidentes. Se hará igual resumen de la situación para las Juntas Generales Ordinarias, quedando a salvo los derechos de los socios disidentes. Artículo 35: Todo acuerdo tomado

legalmente por la Junta General de Accionistas, debidamente constituida, será obligatorio para todos los accionistas, aún para los disidentes y los ausentes, ya que se establece entre los mismos accionistas la sumisión al voto de la mayoría que corresponda. Todo acuerdo deberá constar para que sea válido en el Acta de la sesión respectiva, que se asentará en el Libro de Actas que debidamente legalizado llevará para ese efecto el Secretario de la Junta Directiva de la Sociedad y será firmada por el Presidente y el mismo Secretario, o los que hagan sus veces en la sesión o por los concurrentes que deseen hacerlo. En el Acta se expresará el nombre y apellido de los socios que concurran personalmente, el de los que estén representados y de quien los represente, la cantidad de acciones que cada uno posea y las resoluciones que se dictaren con indicación de la fecha, hora, y lugar en que se celebre la sesión.- Artículo 36: Todo accionista tiene derecho a protestar contra las deliberaciones y resoluciones tomadas en oposición a las disposiciones de la ley, del contrato social y de los presente Estatutos y en caso contrario, sus derechos quedarán a salvo como, como se previene en el Pacto Social. Artículo 37: Si un accionista no pudiese concurrir personalmente a una sesión podrá hacerse representar por medio de Poder Notarial extendido a favor de cualquier otra persona, con facultades para ello y enviar una carta, telegrama, fax o correo electrónico, dirigido al Secretario de la Junta Directiva de la Sociedad, sobre dicha situación. Cualquier socio puede representar una o varias acciones. Artículo 38: Son Atribuciones de la Junta General de Accionistas: 1) Elegir los miembros de la Junta Directiva y al Vigilante; removerlos de sus cargos y reponer las vacantes absolutas que ocurran de los mismos; 2) Aprobar o desaprobado los actos de la Junta Directiva y

acordar en contra de los directores acción de responsabilidad, transar sobre la misma y renunciarla; 3) Hacer el examen y aprobación de los balances generales, estados financieros de la Sociedad y de los informes presentados por la Junta Directiva; 4) Conocer el plan de aplicación de utilidades, aprobarlo o modificarlo; 5) Aprobar la distribución de dividendos o participaciones a los accionistas; 6) Aprobar o desaprobado los dictámenes del vigilante; 7) Aprobar la compra o venta de las acciones de la Sociedad; 8) Disponer el aumento del monto de las utilidades destinados a la formación del fondo de reserva legal y señalar el límite del mismo; la creación y manera de formar las otras reservas especiales y monto de las mismas; 9) Asignar las dietas y remuneraciones de los miembros de la Junta Directiva y del Vigilante en su caso, cuando exista acuerdo sobre esto. 10) Toda las demás atribuciones que le señale la ley, el contrato social y los presentes Estatutos.- VII.- VIGILANTE.- Artículo 39: La vigilancia, inspección y fiscalización de la administración y de las cuentas y negocios de la Sociedad estará cargo de un Vigilante que podrá ser o no accionista de la Sociedad quien será nombrado por la Junta General de Accionistas, con un período igual al de los miembros de la Junta Directiva, pudiendo ser reelecto para diferentes períodos consecutivos. Las faltas o vacantes del vigilante serán llenadas por quien designare la Junta General la cual será convocada para ese efecto por la Junta Directiva tan luego tenga conocimiento de la vacante. Artículo 40: Son atribuciones y deberes del Vigilante: 1) Comprobar una vez al año por lo menos y cuando lo crea conveniente, los libros, la caja y valores de la Sociedad, revisión de libros, para cerciorarse de la marcha de los negocios; 2) Velar por el cumplimiento del Pacto Social, de los presentes Estatutos y de

las leyes generales en su caso así como todos los actos, negocios y operaciones verificado por empleados y representantes de la Sociedad, relativo al giro de la administración y manejo de los negocios y dar cuentas a la Junta Directiva de sus observaciones o de irregularidades que constatare; 3) Comprobar la cartera y valores de la Sociedad; 4) Hacer arqueos y comprobaciones de cajas; 5) Revisar los Estados Financieros y Balances; 6) Asistir a las sesiones de la Junta General de Accionistas cuando se lo soliciten y presentar en su informe correspondiente. 7) Todas las demás que le señalen las leyes o disposiciones que al respecto emita la Junta General de Accionistas.- VIII.- ARBITRAJE.- Artículo 41: Todo desacuerdo que surja entre los accionistas, entre estos y la Sociedad, la Junta Directiva o sus miembros u organismos de la Sociedad, por la interpretación de la Escritura Social o los Estatutos, por la administración, o con motivo de la disolución y liquidación de la Sociedad relativa a los avalúos de los bienes sociales o a cualquier otra cuestión, no podrá ser llevada a los Tribunales de Justicia sino que será dirimida y resuelta sin recurso alguno, por arbitraje organizado de conformidad con la Ley No. 540, “Ley de Mediación y Arbitraje”, publicada en la Gaceta “Diario Oficial”, número ciento veintidós (122), del veinticuatro de Junio del año dos mil cinco. IX.- CONTABILIDAD: Artículo 42: Al finalizar cada ejercicio, los mismos funcionarios ejecutivos y en su defecto la Junta Directiva, practicarán inventario general de los bienes y de acuerdo con los resultados de la contabilidad, se formará el Balance General con un estado de ganancias y pérdidas, dichos documentos, junto con un informe de las operaciones de la Sociedad, durante

el respectivo período, que preparará la Junta Directiva, deberán ser presentados por esta misma Junta Directiva a la Junta General de Accionistas para su conocimiento, estudio, aprobación o desaprobación en su caso.- A continuación por unanimidad de votos, la Junta General de Accionistas acuerda elegir en este acto a los miembros de la Junta Directiva, que fungirán por el primer período de vigencia, quedando integrada de la siguiente forma: PRESIDENTE: ADRIANA LUCIA RÍOS ARGUELLO; SECRETARIO: JAVIER ENRIQUE REÑAZCO TORRES; Todos los Directores quedan en posesión de sus funciones y cargos. Todo lo no previsto en la Escritura Social y en los presentes Estatutos se aplicarán las disposiciones del Código de Comercio, en su defecto, el Código Civil de la República de Nicaragua, las demás leyes vigentes, jurisprudencias y costumbres mercantiles.- Artículo 43: CLAUSULA ESPECIAL: OTORGAMINETO DE PODER GENERAL DE ADMINISTRACION CON AMPLIAS FACULTADES: En este acto se delega al señor JAVIER ENRIQUE REÑAZCO TORRES, de generales de ley y cedula de identidad ya relacionados, a comparecer ante Notario Público de su elección a otorga Poder General de Administración con amplias facultades a la Licenciada ADRIANA LUCIA RÍOS ARGUELLO a fin de que represente a la Sociedad “FIBEN TAEKWONDO, S.A.”, en todos sus asuntos de carácter administrativos que comprenda el giro comercial ordinario propio de esta, autorizando así en suscribir y ejecutar cualquier tipo de actos y contratos lícitos necesarios, concernientes, incidental o conducentes, que estén relacionados para alcanzar el o los objetivos de la empresa, además de otorgarles facultades inherentes a este tipo de mandato, también le concede las especiales siguientes: Poder otorgar, cuando las circunstancia lo requieran, Poder General Judicial

a favor de abogado, Poderes Especiales de Representación, en forma amplia y suficiente cuando en Derecho corresponde, para representar a la Sociedad Extrajudicial, Judicial o Administrativamente.- La Licenciada ADRIANA LUCIA RÍOS ARGUELLO, podrá tramitar, gestionar y realizar convenios en cualquier Institución Privada, Instituciones Gubernamentales del Estado de Nicaragua u otro País, tramitar financiamientos Bancarios, ante cualquier Banco o Institución Financiera Nacional o Extranjera; se le faculta, delega y autoriza para girar, depositar, descontar, protestar, aceptar y endosar cheques, pagares, Letra de Cambio y cualquier otro documento Mercantil a nombre de la Empresa, durante el ejercicio de sus funciones; comparecer en trámite de Mediación, absolver posiciones, lo mismo que pedirla en sentido asertivo, comprometer en árbitros o arbitradores, comparecer ante las instancias Administrativas ya sean Fiscales, de Aduanas o de cualquier naturaleza, Cámara de Comercio y cualquier Institución ligada al giro del negocio, recibir cualquier cantidad de dinero o en especie y otorgar recibos y cancelaciones correspondientes y en general podrá ejercer todos los actos necesarios para la buena marcha de la Administración de la Empresa.-

Artículo 44: CLAUSULA ESPECIAL: PODER ESPECIAL PARA SOLICITAR INSCRIPCIÓN COMO COMERCIANTE Y DE LOS LIBROS CORRESPONDIENTE: En este acto los Socios de la Sociedad “FIBEN TAEKWONDO, S.A.”, manifiestan que habiéndose constituido dicha Sociedad, para ejercer sus actividades con domicilio en la ciudad de Managua, en la siguiente dirección: Barrio Santa Rosa, de donde fue la Rolter media cuadra al sur, dentro del marco de su objeto según ha quedado establecida en la CLAUSULA CUARTA de la presente Escritura y por cuanto desea iniciar sus operaciones mercantiles,

confiere Poder Especial amplio y suficiente como en Derecho corresponde y requiere a la Socia ADRIANA LUCIA RÍOS ARGUELLO, de generales de Ley y cédula de identidad ya relacionados, para que en nombre de la Sociedad, realice los trámites y gestiones que sean necesarios para : a) La inscripción como Comerciante de la Sociedad “FIBEN TAEKWONDO, S.A.” y solicite la razón de los Libros de la Sociedad.- Así se expresaron

los comparecientes
el Notario Público,
y trascendencia legal
cláusulas generales
aseguran su validez y



bien instruidos por mí
acerca del valor, objeto
de este acto, de las
que contienen y
de las especiales que

envuelven renunciaciones y estipulaciones explícitas e implícitas y en concreto hechas. Asimismo advertí a los comparecientes de la necesidad de inscripción en el Registro Público Mercantil del Departamento de Managua, del Testimonio que se libre del presente Instrumento Público. Leí íntegramente la presente Escritura Pública a los comparecientes, quienes la encuentran conforme, aprueban, ratifican y firman junto conmigo el Notario Público, que doy fe de todo lo relacionado.



Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Asignación del número NAM



Registro Público de la Propiedad
MANAGUA



Razón De Inscripción

Tipo de Registro: Mercantil

Cuenta Registral: MC-XFZREI

Razón Social/Denominación : ~~FiBen~~ Taekwondo, SOCIEDAD ANONIMA

Datos del documento

Tipo	Número	Fecha y Hora	Autorizante
Escritura Pública	2	20/11/2025 8:00:00 AM	Josefa María Pérez Jarquin

Datos de Inscripción

Fecha y Hora : 20/11/2025 12:22:12 PM

Numero Asiento	Acto Contrato	Modalidad
1	Constitución	Sociedad Anónima y Estatuto

Observaciones



Mariela Patricia Mendoza López

REGISTRADOR PUBLICO AUXILIAR DEL DEPARTAMENTO DE MANAGUA



T-3NAC09-001

Usuario RPM: LLLG

Fecha y Hora Impresión 20/11/2025

:22:14 PM

TESTIMONIO.- ESCRITURA PÚBLICA NUMERO NUEVE (09).-

OTORGAMIENTO DE PODER GENERAL DE ADMINISTRACIÓN.-

En la ciudad de Managua, a las nueve de la mañana, del día veintidós de noviembre del año dos mil veinticinco, Ante mí, **RAMÓN MONCADA GONZÁLEZ**, Notario Público de la República de Nicaragua, con domicilio y residencia en la ciudad de Nindirí, Departamento de Masaya y de tránsito por esta ciudad, debidamente autorizado por la Excelentísima Corte Suprema de Justicia, para cartular durante un quinquenio que expira el día doce de febrero del año dos mil veintisiete, comparece al señor **JAVIER ENRIQUE REÑAZCO TORRES**, mayor de edad, soltero, Instructor de Taekwondo y Técnico Deportivo, de este domicilio *Barrio Santa Rosa, del Parque Santa Rosa 2 cuadras al oeste, ½ cuadra al norte, casa mano izquierda* portador de cédula de identidad número: Cero, cero, uno, guión, uno, siete, cero, ocho, nueve, tres, guion, uno, dos, nueve, tres, letra “J” (001-170893-1282J).-Doy fe de conocer personalmente al compareciente, quien a mi juicio tiene la capacidad civil legal necesaria para contratar y obligarse, especialmente para el otorgamiento del presente acto, en el que actúa en su carácter de Secretario, en nombre y representación de la Sociedad **FIBEN TAEKWONDO, SOCIEDAD ANÓNIMA**, la cual es una sociedad debidamente organizada, constituida y existente de conformidad con las leyes de la República de Nicaragua; debidamente autorizado con base en la Cláusula Vigésima (Otorgamiento De Poder General De Administración) del Pacto Constitutivo de la Sociedad , **FIBEN TAEKWONDO, SOCIEDAD ANÓNIMA**, por medio de la cual se delega al Secretario de la sociedad a comparecer ante Notario Público de su elección, a otorgar Poder General de Administración a la Presidente de la sociedad, Licenciada **ADRIANA LUCIA RÍOS ARGUELLO**, mayor de edad, soltera, Licenciada en

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Administración de Empresas, de este domicilio Col. Xolotlán Escuela Republica de Argentina 1 ½ C.O. 20vrs. S. Casa N 114, portadora de cédula de identidad número: Cero, cero, uno, guion, cero, cuatro, cero, dos, cero, cuatro, guion, uno, cero, cero, cero, letra “E” (001-040204-1000E), para que actúe en nombre y representación de FIBEN TAEKWONDO, SOCIEDAD ANÓNIMA, y realice todos sus negocios y asuntos, con las facultades propias de este tipo de Mandato conforme lo establecido en el artículo Tres mil doscientos noventa y seis (Art. 3,296) del Código Civil de la República de Nicaragua. El señor JAVIER ENRIQUE REÑAZCO TORRES acredita su representación con el documento habilitante que me presenta, mismo que yo el Notario doy fe de tener a la vista, extendido en forma legal y que consiste en el Testimonio de la Escritura Publica Número Tres (03), de Constitución de Sociedad Anónima y Estatutos, correspondiente a la Sociedad FIBEN TAEKWONDO, SOCIEDAD ANÓNIMA, otorgada ante los oficios del suscrito Notario Público, en la ciudad de Managua, a las nueve de la mañana, del día veintidós de noviembre del año veinti; cinco) Aperturar, clausurar y manejar cuentas corrientes, de ahorro y/o plazo, Títulos Valores, en moneda Dólar o en Córdoba, designar o incluir y excluir firmas libradoras, así como contratar servicios, en cualquier Banco del Sistema Financiero Nacional de la República de Nicaragua, pudiendo girar y endosar cheques, letras, libranzas, pagarés y otros documentos y servicios de esta naturaleza; Ocho) Solicitar y suscribir Líneas de Créditos, otorgando las garantías necesarias para este tipo de transacciones, con Instituciones Financieras y Bancarias, dentro del Sistema Financiero de la República de Nicaragua o fuera del mismo; Nueve) Conferir Poderes en nombre de la Sociedad para el manejo bajo su responsabilidad de determinados negocios de la Sociedad, así como Poderes Generales o Especiales para asuntos judiciales, administrativos,

aduaneros, o de otra índole; Diez) Sustituir este Poder, revocar sustitutos, nombrar otros de nuevo y volver asumir el poder cuando lo creyere conveniente, aún y cuando al sustituirlo no se hubiere reservado expresamente esta facultad; Once) Ejecutar todos los actos jurídicos, que según la naturaleza del negocio se encuentren virtualmente comprendidos en él, como medios de ejecución o como consecuencia necesaria del Mandato; Doce) Representar Judicial y extrajudicialmente a la Sociedad, pudiendo en este sentido, confesar en escrito y absolver posiciones, lo mismo que para pedir las en sentido asertivo; comprometer en árbitros o arbitradores; novar, transigir, desistir y aceptar desistimientos; Actuar y comparecer en trámites de mediación y arbitraje, así como poder decidir y resolver en nombre del poderdante; someter los asuntos de la Sociedad al Juzgado Civil, Criminal, Laboral, Administrativo, Contencioso Administrativo, de Policía; Recusar con causa o sin ella a Magistrados, Jueces, Secretarios y Funcionarios; recibir cualquier cantidad de dinero o especie; deferir el juramento o promesa decisorios; introducir los recursos que sean necesarios, incluyendo el de Apelación y Casación, e inscribir en los Registros Públicos.- Así se expresó el compareciente bien instruido por mí, el Notario, acerca del objeto, valor y trascendencia legal de este acto; de las cláusulas generales que aseguran su validez, de las especiales que contiene y envuelven renunciaciones y estipulaciones implícitas y explícitas, así como de su necesidad de inscribir este instrumento ante el Registro Público correspondiente.- Y leída que fue por mí, el Notario, íntegramente esta escritura al compareciente, la encuentra conforme, aprueba y ratifica en toda y cada una de sus partes sin hacerle ninguna modificación, y Firma junto conmigo, el Notario, que doy fe de todo lo relacionado.- (F) JAVIER ENRIQUE REÑAZCO TORRES; (F) RAMÓN MONCADA GONZÁLEZ - NOTARIO.-PASO ANTE MI:

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Del frente del folio número ** al reverso del folio número ***, de mi Protocolo Número *** que llevo en el año corriente y a solicitud del señor JAVIER ENRIQUE REÑAZCO TORRES, en su carácter de Secretario, en nombre y representación de la Sociedad FIBEN TAEKWONDO, SOCIEDAD ANONIMA, libro esta primera copia compuesta de dos hojas útiles de papel sellado de ley que rubrico, firmo y sello, haciendo constar que adhiero Setenta Córdobas (C\$ 70.00) en Timbres fiscales para cubrir el Impuesto de Ley correspondiente, en la ciudad de Managua, a las nueve de la mañana, del día veintidós de noviembre del año dos mil veinticinco.- Hojas de Protocolo Serie "G" No. *****. - Hoja de Testimonio Serie "O" No. ***** y *****. -**



Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Libros sellados

		
El presente Libro Contable <u>Diccionario</u> está destinado para la		
contabilidad de <u>FiBen</u> ondo <u>scrita como</u>		
Comerciante bajo el Numero Absoluto <u>MC-XFZREI</u> del Registro		
Publico-Mercantil de Managua y consta de <u>100</u> paginas.		
Managua <u>20</u> de <u>Noviembre</u> del año <u>2025</u>		
		
<i>Handwritten signature: [illegible]</i>		

001

El presente Libro Contable Diario I está destinado para la contabilidad de EiBen Taekwondo, inscrita como Comerciante bajo el Numero Absoluto ME-XFZREI del Registro Publico Mercantil de Managua y consta de 100 paginas.

Managua 20 de Noviembre del año 2025

Registrador Auxiliar

Firma del Registrador Auxiliar

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.



Registro Público de la Propiedad
MANAGUA



Razón De Inscripción

Tipo de Registro: Mercantil

Cuenta Registral: MC-XFZREI

Razón Social/Denominación : FiBen Taekwondo, SOCIEDAD ANONIMA

Datos del documento

Tipo	Número	Fecha y Hora	Autorizante
Escrito de Solicitud	20/11/2025	12:28:19 PM	Josefa María Pérez Jarquin

Datos de Sellado y Razonado de Libros

Tipo de Libro	Razonado Número	Cantidad de Hojas	Fecha de Razonado
Libro Diario	1	100	20/11/2025
Libro Mayor	1	100	20/11/2025
Libro Acciones	1	50	20/11/2025
Libro Actas	1	100	20/11/2025

Datos de Inscripción

Fecha y Hora : 20/11/2025 12:28:19 PM

Numero Asiento	Acto Contrato	Modalidad
2	Inscripciones de Comerciantes	Comerciante Jurídico y Sellado de Libros

Observaciones



Mariela Patricia Mendoza López

REGISTRADOR PUBLICO AUXILIAR DEL DEPARTAMENTO DE MANAGUA



T-3NAO09-002

Usuario RPM: LLLG

Fecha y Hora Impresión: 1 20/11/2025 12:28:21 PM

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Tramite beneficiario final

 **Registro Público de la Propiedad
MANAGUA** 

Razón De Inscripción

Tipo de Registro: Mercantil Cuenta Registral: MC-XFZREI

Razón Social/Denominación: Soluciones SEBKA, SOCIEDAD ANÓNIMA

Datos del documento

Tipo	Número	Fecha y Hora	Autorizante
Escritura Pública	20/11/2025	8:00:05 AM	Josefa Maria Pérez Jarquin

Datos de Inscripción

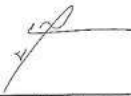
Fecha y Hora: 20/11/2025 12:22:12 PM

Número Asiento	Acto Contrato	Modalidad
1	Registro	Beneficiario final

Observaciones

Se hace constar que el Beneficiario Final de la Sociedad Anónima

FiBen Taekwondo, es Adriana Lucía Ríos Argüello
con cédula de Identidad Número 001 040204 1000E
cuyo cargo es de Presidente de dicha sociedad

Mariela Patricia Mendoza López
REGISTRADOR PUBLICO AUXILIAR DEL DEPARTAMENTO DE MANAGUA

T-3NAOC9-001

Usuario RPM: LLLG Fecha y Hora Impresión: 20/11/2025 12:22:14 PM

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Formulario DGI

		REPÚBLICA DE NICARAGUA MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO DIRECCIÓN GENERAL DE INGRESOS			
FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN DE CONTRIBUYENTES PERSONA JURÍDICA					
1. Número RUC:		2. Fecha: 22 / 11 / 2025			
DATOS BÁSICOS					
3. Razón social: <u>FiBen Taekwondo, S.A</u>		4. N° INSS:			
5. Fiduciario:		6. Fideicomitente:			
7. Nombre comercial: <u>FiBen Taekwondo</u>		8. Abreviatura R.S.: <u>Fi Ben</u>			
9. Fecha de constitución: <u>22 / 11 / 2025</u>		10. N° empleados: <u>2</u>		11. Finalidad: Con fines de lucro ☒ Sin fines de lucro ☐	
12. Nacionalidad: <u>Nicaragüense</u>		13. Tipo de persona jurídica: <u>Sociedad Anónima</u>		14. Naturaleza: Privada ☒ Estatal ☐ Mixta ☐	
15. Entidad reguladora: <u>Registro Mercantil</u>		16. N° Registro entidad reguladora: <u>14-152861</u>		17. Fecha de certificación: <u>22 / 11 / 2025</u>	
18. N° escritura: <u>3</u>		19. Año escritura: <u>2024</u>		20. Nombre del notario: <u>Ramón Moncada</u>	
				21. No. carnet abogado: <u>15203</u>	
DOMICILIO TRIBUTARIO					
22. Renta de adscripción:					
23. Departamento: <u>Managua</u>		24. Municipio: <u>Managua</u>		25. Distrito: <u>IV</u>	
26. Barrio: <u>Santa Rosa</u>		27. Sector comercial: <u>Carretera</u>		28. Centro comercial: <u>Centro turístico:</u>	
29. Nombre del sector: <u>Sector N° 8</u>		30. Módulo N°:		31. Casa N°: <u>112</u>	
32. Dirección: <u>Barrio Santa Rosa, de donde fue la Roster media cuadra al sur.</u>					
33. Teléfono: <u>8927 9498</u>		34. Celular: <u>5863 4079</u>		35. Fax:	
36. Correo electrónico: <u>FiBen-tae@gmail.com</u>		37. No. eta ENACAL: <u>125190</u>		38. No. eta CLARO: <u>158515</u>	
DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL					
40. Documento de identificación: Cédula de identidad ☒ Cédula de residencia ☐		41. N° Registro de cédula de residencia:			
Número: <u>001-040204-10006</u>		42. Fecha de emisión: <u>1 / 1</u>			
		43. Fecha de nacimiento: <u>04 / 06 / 04</u>			
44. Lugar de expedición: <u>Nicaragua</u>		45. Cargo: <u>Presidente</u>			
46. Primer apellido: <u>Rios</u>		47. Segundo apellido: <u>Argüello</u>			
48. Primer nombre: <u>Adriana</u>		49. Segundo nombre: <u>Luis</u>			
50. Periodo duración: Definido ☐ Indefinido ☒		51. Fecha inicio: <u>1 / 1</u>		52. Fecha fin: <u>1 / 1</u>	
53. Sector territorial: <u>Colonia Xolotlan</u>		54. Nombre del sector: <u>Colonia Xolotlan</u>		55. Casa N°: <u>119</u>	
56. Dirección: <u>Colonia Xolotlan, Escuela Republica Argentina 1/2 cal oeste, 20 hrs al sur, casa N° 119.</u>					
57. Departamento: <u>Managua</u>		58. Municipio: <u>Managua</u>		59. Distrito: <u>VI</u>	
60. Teléfono: <u>22495058</u>		61. Celular: <u>5863 4079</u>		62. Fax:	
63. Correo electrónico: <u>Luis8385@gmail.com</u>		64. No. eta ENACAL: <u>125190</u>		65. No. eta CLARO: <u>158515</u>	
66. N° escritura: <u>84</u>		67. Año escritura: <u>2024</u>		68. Nombre del notario: <u>Ramón Moncada</u>	
				69. No. carnet abogado: <u>15203</u>	
DATOS DEL SUSTITUTO DEL REPRESENTANTE LEGAL					
70. Documento de identificación: Cédula de identidad ☒ Cédula de residencia ☐		71. N° registro de cédula de residencia:			
Número: <u>001-170893-12825</u>		72. Fecha de emisión: <u>1 / 1</u>			
		73. Fecha de nacimiento: <u>17 / 06 / 93</u>			
74. Lugar de expedición: <u>Nicaragua</u>		75. Cargo: <u>Secretario</u>			
76. Primer apellido: <u>Benítez</u>		77. Segundo apellido: <u>Torres</u>			
78. Primer nombre: <u>Xavier</u>		79. Segundo nombre: <u>Enrique</u>			
80. Duración: Definido ☐ Indefinido ☒		81. Fecha de inicio: <u>1 / 1</u>		82. Fecha fin: <u>1 / 1</u>	
83. Sector territorial: <u>Santa Rosa</u>		84. Nombre del sector: <u>Santa Rosa</u>		85. Casa N°: <u>112</u>	
86. Dirección: <u>Barrio Santa Rosa, del Parque Santa Rosa 2c al oeste, 1/2 cuadra al norte, casa mano izquierda.</u>					
87. Departamento: <u>Managua</u>		88. Municipio: <u>Managua</u>		89. Distrito: <u>IV</u>	
90. Teléfono: <u>8927 9498</u>		91. Celular: <u>5863 4079</u>		92. Fax:	
93. Correo electrónico: <u>Xavier_rt@hotmail.com</u>		94. No. eta ENACAL: <u>125190</u>		95. No. eta CLARO: <u>158515</u>	
96. N° escritura: <u>84</u>		97. Año escritura: <u>2024</u>		98. Nombre del notario: <u>Ramón Moncada</u>	
				99. No. carnet abogado: <u>15203</u>	
DATOS DEL GERENTE GENERAL / ADMINISTRADOR / DIRECTOR					
100. Documento de identificación: Cédula de identidad ☒ Cédula de residencia ☐		101. N° registro de cédula de residencia:			
Número: <u>001-040204-10006</u>		102. Fecha de emisión: <u>04 / 02 / 2020</u>			
		103. Fecha de nacimiento: <u>04 / 02 / 2020</u>			
104. Lugar de expedición: <u>Nicaragua</u>		105. Cargo: <u>Secretario</u>			
106. Primer apellido: <u>Rios</u>		107. Segundo apellido: <u>Argüello</u>			
108. Primer nombre: <u>Adriana</u>		109. Segundo nombre: <u>Luis</u>			
110. Duración: Definido ☐ Indefinido ☒		111. Fecha de inicio: <u>1 / 1</u>		112. Fecha fin: <u>1 / 1</u>	
113. Sector territorial: <u>Santa Rosa</u>		114. Nombre del sector: <u>Santa Rosa</u>		115. Casa N°: <u>112</u>	
116. Dirección: <u>Barrio Santa Rosa, del Parque Santa Rosa 2c al oeste, 1/2 cuadra al norte, casa mano izquierda.</u>					
117. Departamento: <u>Managua</u>		118. Municipio: <u>Managua</u>		119. Distrito: <u>VI</u>	
120. Teléfono: <u>22495058</u>		121. Celular: <u>5863 4079</u>		122. Fax:	
123. Correo electrónico: <u>Luis8385@gmail.com</u>		124. No. eta ENACAL: <u>125190</u>		125. No. eta CLARO: <u>158515</u>	
126. N° escritura: <u>84</u>		127. Año escritura: <u>2024</u>		128. Nombre del notario: <u>Ramón Moncada</u>	
				129. No. carnet abogado: <u>15203</u>	
INFORMACIÓN SOBRE ACTIVIDAD ECONÓMICA					
130. Actividad económica principal: <u>Enseñanza de taekwondo</u>		131. Fecha de inicio: <u>1 / 1</u>		132. Código CHU: <u>P-8541</u>	
133. Actividad económica secundaria:		134. Fecha de inicio: <u>1 / 1</u>		135. Código CHU:	
136. Describe el giro principal del negocio: <u>Enseñanza de taekwondo bajo la metodología TAE Focus, clases presenciales y plataforma digital complementaria.</u>					

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

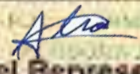
INFORMACIÓN FINANCIERA			
116. Origen del capital: Nacional ☒ Extranjero ☐		117. Capital social: 10,000	
118. N° Acciones: 10	119. Valor nominal:		120. Activo circulante:
121. Activo fijo	122. Otros activos:		123. Total activo: 10,000
124. Pasivo:	125. Capital: 10,000		126. Total Pasivo + Capital: 10,000
127. ¿Posee parque vehicular? Si ☐ No ☒	128. Cantidad:		129. Valor:
130. ¿Tiene propiedades? Si ☐ No ☒	131. Cantidad:	132. Urbanas:	133. Rurales:
134. Valor:			
INFORMACIÓN DE SOCIOS			
135. Nombres y apellidos completos: Adriana Lucia Rios Argüello		136. Doc. identificación No.: 001-040204-1000E	137. Nacionalidad: Nicaragüense
139. Dirección personal: Colonia Xolotlán escuela Republica Argentina 1 1/2 CD 20 vrs S. casa #114		140. Correo: Lrios8385@gmail.com	141. Celular: 58684079
135. Nombres y apellidos completos: Javier Enrique Benavente Torres		Doc. identificación No.: 001-170893-12825	Nacionalidad: Nicaragüense
Dirección personal: Barrio Santa Rosa, del parque al norte, casa mano 129uerda		Correo: Xavier_rh@hotmail.com	Celular: 8927-9498
135. Nombres y apellidos completos:		Doc. identificación No.:	Nacionalidad:
Dirección personal:		Correo:	Celular:
135. Nombres y apellidos completos:		Doc. identificación No.:	Nacionalidad:
Dirección personal:		Correo:	Celular:
135. Nombres y apellidos completos:		Doc. identificación No.:	Nacionalidad:
Dirección personal:		Correo:	Celular:
INFORMACIÓN DE SUCURSALES / DEPÓSITOS			
142. Dirección	143. Departamento	144. Municipio	145. Distrito
INFORMACIÓN JUNTA DIRECTIVA			
146. Nombres y apellidos completos: Adriana Lucia Rios Argüello		147. Doc. identificación No.: 001-040204-1000E	148. Nacionalidad: Nicaragüense
150. Dirección personal: Colonia Xolotlán, escuela Republica Argentina 1 1/2 CD, 20 vrs. S. casa #114		151. Correo: Lrios8385@gmail.com	152. Teléfono: 22495058
2. Nombres y apellidos completos: Javier Enrique Benavente Torres		Doc. identificación No.: 001-170893-12825	Nacionalidad: Nicaragüense
Dirección personal: Barrio Santa Rosa, del parque al norte, casa mano 129.		Correo: Xavier_rh@hotmail.com	Celular: 89279498
3. Nombres y apellidos completos:		Doc. identificación No.:	Nacionalidad:
Dirección personal:		Correo:	Teléfono:
4. Nombres y apellidos completos:		Doc. identificación No.:	Nacionalidad:
Dirección personal:		Correo:	Teléfono:
5. Nombres y apellidos completos:		Doc. identificación No.:	Nacionalidad:
Dirección personal:		Correo:	Teléfono:
PERSONA QUE REALIZA EL TRÁMITE DE INSCRIPCIÓN			
154. Documento de identificación: Cédula de identidad ☒ Cédula de residencia ☐ Pasaporte ☐		155. N° registro de cédula de residencia:	
Número: 001-040204-1000E		156. Fecha de emisión: 04/02/2020 Fecha de vencimiento: 04/02/2020	
157. Primer apellido: Rios		158. Segundo apellido: Argüello	
159. Primer nombre: Adriana		160. Segundo nombre: Lucia	
161. Sector territorial: Colonia Xolotlán		162. Nombre del sector: Colonia Xolotlán	
164. Dirección: Colonia Xolotlán, escuela Republica Argentina 1 1/2 CD, 20 vrs. S. casa #114		163. Casa N°: 114	
165. Departamento: Managua		166. Municipio: Managua	
167. Distrito: VI		168. Apartado postal:	
169. Teléfono: 22495058		170. Celular: 58684079	
171. Correo electrónico: Lrios8385@gmail.com		172. N° escritura: 3	
173. Año escritura: 2023		174. Nombre del notario: Ramon Morcades	
175. No. carnet abogado: 15203			
DATOS DE ALCALDÍA DE MANAGUA			
176. Barrio domicilio: Colonia Xolotlán		177. Barrio empresa: Santa Rosa	
179. Nombre licencia comercial: FiBen Taekwondo		180. ¿Es PYME? Si ☒ No ☐	
181. Categoría: Servicios		182. Dirección de notificación: Barrio Santa Rosa, de donde fue la Paltre media cuadra al sur.	
183. Actividad comercial: Enseñanza de Taekwondo bajo metodología TAE Focus, formación deportiva y socioemocional.			

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Comprobante de pago de alcandía de la matricula

		ALCALDIA MUNICIPAL DEL PODER CIUDADANO MANAGUA		Nº 183401	
		Recibo de Tesorería		SERIE "A"	
		ORIGINAL		POR C\$ 3,673.965	
Recibo de: Adriana Lucía Ríos Argüello					
La suma de:		Tres mil seiscientos setenta y tres, con noventa y seis centavos			
		CORDOBAS			
Por concepto de:		Pago de matricula FiBen Taekwondo			
EFFECTIVO ☒		CHEQUE N°		BANCO	
X				Managua 22 de Noviembre del 2025	
Responsable de Finanzas					
Sólo este ORIGINAL es válido para el contribuyente siempre que no tenga enmendaduras o alteraciones y si los caracteres manuscritos están igualmente impresos. Sin estos requisitos no será válido.					
Tipografía LA HERMANDAD • Estelí, Telefax: 2713 2922 1008 182,501 al 187,500					

Número RUC

		Ministerio de Hacienda y Crédito Público DIRECCION GENERAL DE INGRESOS CEDULA - RUC			
Número RUC		J1330000003038		PERSONA JURIDICA	
Razón Social		FiBen Taekwondo			
Nombres y Apellidos del Representante Legal					
Adriana Lucía Ríos Argüello					
Número de Identidad del Representante Legal					
001-040204-1000E					
Firma del Representante Legal			Administrado por		
					
22 noviembre de 2025			22 noviembre de 2026		
Fecha de Emisión			Fecha de Vencimiento		

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Matricula de la Alcaldía

 **ALCALDIA DE MANAGUA**
DIRECCIÓN GENERAL DE RECAUDACIÓN
CONSTANCIA DE MATRICULA
COLOCAR EN LUGAR VISIBLE 0078828
MATRICULA VALIDA PARA EL AÑO DOS MIL VEINTE Y CUATRO

 **PODER C
CIUDADANO
ALCALDÍA
DE MANAGUA**
PARA SERVIRTE MEJOR!

REGIMEN: **REGISTRO CONTABLE** AÑO: _____
LA DIRECCION GENERAL DE RECAUDACION. HACE CONSTAR QUE EL CONTRIBUYENTE:
FiBen Taekwondo
J1330000003038 CTA. FISCAL: **02-2024420568**
ESTA MATRICULADO CON No. RUC: _____
DIRECCION: **Barrio Santa Rosa, de donde fue la Rolter media cuadra al sur**
DIST. No.: **DISTRITO 4** ACTIVIDAD ECONOMICA: **CONSULTORIAS**
R.O.C. No.: **MAT-78828** FECHA:  **ALCALDIA DE MANAGUA** EMISION CONSTANCIA: **22/11/2025**
 **FIRMA Y SELLO
DEL CONTRIBUYENTE** 
O y M-RE.03

FORMULARIOS STANDARD TEL. 2266-3347 FAX. 2266-3409 No. 551910

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

INSS

Ficha de inscripción del Empleador y/o Nómina

INSTITUTO NICARAGÜENSE DE SEGURIDAD SOCIAL
FICHA DE INSCRIPCIÓN O ACTUALIZACIÓN DEL EMPLEADOR Y/O NÓMINA

Inscripción: ☐ Empleador ☐ Nómina ☒ Actualización de Datos ☐

DATOS GENERALES

1) Registro Patronal: ☐ 2) Nómina: ☐ 3) Tipo de Persona: Natural ☐ Jurídica ☒

4) Razón Social: FiBen Taekwondo S.A 5) Nombre Comercial: FiBen Taekwondo

6) País de Origen: Nicaragua 7) Número RUC: 5133000000037 8) Matrícula de Alcabala: MAI-78828

9) Teléfonos de la Empresa: No Convencional: 8927 9498 Celular: 5868 4019 Correo Electrónico: Fiben-tae@gmail.com

10) Contactos:

Nombre Completo	Cargo	No Tel. Convencional	No Tel. Celular	Correo Electrónico
<u>Adriana Lilia Ruiz Arguello</u>	<u>Residente</u>	<u>2249 5058</u>	<u>5868 4019</u>	<u>Lilia8385@gmail.com</u>
<u>Javier Enrique Rincón Torres</u>	<u>Secretario</u>	<u>8927 9498</u>	<u>Xavier-rt@hotmail.com</u>	

11) Unidad de Salud de Riesgo Profesional: Hospital Militar

12) Dirección del Negocio/Empresa:

13) Departamento: Managua 14) Municipio: Managua

15) Distrito/Zona: Distrito IV 16) Comarca: Barrio Santa Rosa

17) Barrio: Barrio Santa Rosa, de donde fue la Putter media cuadra al sur.

18) Dirección Exacta: Barrio Santa Rosa, de donde fue la Putter media cuadra al sur.

Dirección Particular de la Nómina:

19) Departamento: Managua 20) Municipio: Managua

21) Distrito/Zona: Distrito IV 22) Comarca: Barrio Santa Rosa

23) Barrio: Barrio Santa Rosa

24) Dirección Exacta: Barrio Santa Rosa, de donde fue la Putter media cuadra al sur.

PERSONA NATURAL

25) Tipo de Documento de Identidad: Cédula CSE: ☐ Residencia: ☐ Pasaporte: ☐ 26) NSS: ☐

27) No. de Documento de Identidad:

PERSONA JURÍDICA

28) Datos del Registro Público:

Número Único	Libro	Asiento	Tomo	Folio	Fecha de Inscripción
<u>IV-X-261</u>					<u>22-11-2025</u>

Datos del Representante Legal:

29) Nombre Completo: Adriana Lilia Ruiz Arguello 30) Fecha de Inicio: 22-11-2025

31) Tipo de Documento de Identidad: Cédula CSE: ☒ Residencia: ☐ Pasaporte: ☐ 32) NSS: ☐

33) No. de Documento de Identidad: 001-040204-1000E

34) Teléfonos: No. Convencional: 2249 5058 No. Celular: 5868 4019 Correo Electrónico: Lilia8385@gmail.com

Dirección de Residencia del Representante Legal:

35) Departamento: Managua 36) Municipio: Managua

37) Distrito/Zona: III 38) Comarca: Colonia Xolotlán

39) Barrio: Colonia Xolotlán

40) Dirección Exacta: Colonia Xolotlán, escuela Republica Argentina 1 1/2 CO. 200rs. 5. Casa N° 114

PARA USO INSS

41) Fecha de Inscripción: 42) Régimen: INTEGRAL: ☐ NO AP: ☐ 43) Nómina Fiscal: SI: ☐ NO: ☐ 44) Zona Franca: SI: ☐ NO: ☐ 45) MPTME: SI: ☐ NO: ☐

46) Sector Económico: 47) Código de Actividad Económica:

48) Descripción de Actividad Económica:

Dirección de Envío de Facturas:

49) Departamento: 50) Municipio:

51) Distrito/Zona: 52) Comarca:

53) Barrio:

54) Dirección Exacta:

55) Delegación/Ventanilla donde retirará las Comprobaciones de Derecho:

56) Observación:

57) Firma y Sello Autorizado-INSS: 58) Firma y Sello del Representante Legal de la Empresa:

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

INSTRUCTIVO PARA LLENAR ESTE FORMULARIO	
INFORMACIÓN GENERAL: Llene este formulario a máquina o letra de molde con tinta preferentemente azul y preséntelo en la sucursal INSS que le corresponda o bien entréguelo al afiliador/a que realiza la inscripción. Este formulario debe completarse para inscribir e informar acerca de los movimientos del Empleador. Los Empleadores deben solicitar su inscripción y la de sus trabajadores dentro del plazo de tres días siguientes a la fecha de la iniciación de su actividad y cumplir con todos los requisitos que le indique el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS), sujetos por los recargos establecidos por la solicitud extemporánea. El INSS le suministrará gratuitamente a los Empleadores los formularios correspondientes. Los Empleadores además de su primera inscripción, están obligados a comunicar al INSS los cambios del giro, traspasos, arrendamientos, fusión de negocios, liquidaciones, traslados de domicilio, suspensión de la actividad y cualquier otro hecho de naturaleza análoga, dentro de los ocho días de su realización, por falta de cumplimiento de esta obligación se le aplicará un recargo administrativo de doscientos cincuenta córdobas netos (C\$ 250.00) por cada mes calendario o bien fracción de retraso sin perjuicio de las demás sanciones a que hubiere lugar conforme Ley y Reglamento del INSS.	
FORMA DE LLENAR EL FORMATO: Marque con una "X" indicando si la inscripción es: de Empleador, de Nóminas o ambas, o bien, para Actualización de Datos de la empresa.	
DATOS GENERALES	
1. Registro Patronal: Número patronal del empleador. Dejar en blanco si se trata de primera inscripción.	26. NSS: Número de Seguro Social de la persona natural. En caso de no saberlo, dejarlo en blanco.
2. Nómina: Número de nómina del empleador. Dejar en blanco si se trata de primera inscripción.	27. Número de Documento de Identidad: Número del documento de identidad entregado.
3. Tipo de Persona: Marcar una "X" si el Empleador es Persona Natural o Jurídica.	PERSONA JURÍDICA 28. Datos del Registro Público: Datos de inscripción de la persona jurídica conforme dicta el acta de constitución, la constancia de inscripción de la DGI o La Gaceta.
4. Razón Social: Nombre completo del Empleador Natural (Nombres y Apellidos) o Empleador Jurídico conforme acta de constitución.	Datos del Representante Legal: Datos que expresa el Poder de Representación Legal de la Empresa
5. Nombre Comercial: Nombre declarado como tal en el acta de constitución, en caso de no haber, dejarlo en blanco.	29. Nombre Completo: Nombre del Representante Legal conforme expresa el Poder de Representación y que coincida con el documento de identidad entregado. (Nombre completo)
6. País de Origen: País de origen del negocio o empresa.	30. Fecha de Inicio: Fecha de inicio que indica el Poder de Representación Legal del representante de la empresa
7. Número RUC: Número del Registro Único de Contribuyente emitido por la Dirección General de Ingresos. Si no posee RUC, dejar en blanco.	31. Tipo de Documento de Identidad: Marcar con una "X" conforme el documento entregado por el Representante Legal
8. Matrícula de Alcaldía: Número de matrícula del negocio emitido por la Alcaldía. Si no posee matrícula, dejar en blanco.	32. NSS: Número de Seguro Social del Representante Legal de la Empresa.
9. Teléfonos de la Empresa. Números de teléfono convencional y celular de la empresa.	33. Número de Documento de Identidad: Número del documento de identidad entregado.
10. Correo Electrónico: Escribir con letra de molde y claridad la dirección electrónica de la empresa.	34. Teléfonos: Indicar el número de teléfono convencional y celular del Representante Legal.
11. Contactos: Detallar nombre completo, cargo, número de teléfono convencional y celular y correo electrónico, preferiblemente de personas que puedan atender temas relacionados con el INSS. No incluir datos del Representante Legal.	35. Correo Electrónico: Escribir con letra de molde y claridad la dirección electrónica del Representante Legal.
12. Unidad de Salud de Riesgo Profesional: Nombrar la Unidad de Riesgo Profesional.	36. Departamento: Nombre del departamento donde está ubicada la residencia del representante legal.
13. Departamento: Nombre del departamento donde está ubicado el negocio o la empresa.	37. Municipio: Nombre del municipio donde está ubicada la residencia del representante legal.
14. Municipio: Nombre del municipio donde está ubicado el negocio o la empresa.	38. Distrito/Zona: Nombre del distrito o zona donde está ubicada la residencia del representante legal.
15. Distrito/Zona: Nombre del distrito o zona donde está ubicado el negocio o la empresa.	39. Comarca: Indicar el nombre de la comarca donde está ubicada la residencia del representante legal.
16. Comarca: Nombre de la comarca donde está ubicado el negocio o la empresa.	40. Barrio: Indicar el nombre del barrio donde está ubicada la residencia del representante legal.
17. Barrio: Nombre del barrio donde está ubicado el negocio o la empresa.	41. Dirección Exacta: Indicar con detalles la dirección exacta donde está ubicada la residencia del representante legal.
18. Dirección Exacta: Indicar con detalles la dirección exacta donde está ubicado el negocio o empresa.	PARA USO INSS 42. Fecha de Inscripción: Fecha en que se inscribe el Empleador al INSS, usar dos cifras por casilla.
19. Departamento: Nombre del departamento donde está ubicada la nómina.	43. Régimen: Indicar con una "X" el régimen de cobertura al que se inscribe el empleador.
20. Municipio: Nombre del municipio donde está ubicada la nómina.	44. Nómina Fiscal: Marcar con una "X" si es una nómina fiscal o no lo es.
21. Distrito/Zona: Nombre del distrito o zona donde está ubicada la nómina.	45. Zona Franca: Marcar con una "X" si es una Zona Franca o no lo es.
22. Comarca: Indicar el nombre de la comarca donde está ubicada la nómina.	46. MIPYME: Marcar con una "X" si es MIPYME o no lo es.
23. Barrio: Indicar el nombre del barrio donde está ubicada la nómina.	47. Sector Económico: Anotar sector económico al cual pertenece puede ser: Privado nacional o extranjero, Alcaldía, Ministerio, Institución o Estado.
24. Dirección Exacta: Indicar con detalles la dirección exacta donde está ubicada la nómina.	48. Código de Actividad Económica: Código asignado conforme CUAEN. Este lo asigna el Afiliador de Registro y Control al momento de ingresarlo al SIE.
PERSONA NATURAL 25. Tipo de Documento de Identidad: Marcar con una "X" conforme el documento entregado por la persona natural.	49. Descripción de Actividad Económica: Especificar la actividad o el giro del negocio con el mayor detalle posible para que el Afiliador de Registro identifique con mayor acierto el código de la actividad económica.
	50. Departamento: Nombre del departamento donde debe enviarse la/s factura/s.
	51. Municipio: Nombre del municipio donde debe enviarse la/s factura/s.
	52. Distrito/Zona: Nombre del distrito o zona donde debe enviarse la/s factura/s.
	53. Comarca: Indicar el nombre de la comarca donde debe enviarse la/s factura/s.
	54. Barrio: Indicar el nombre del barrio donde debe enviarse la/s factura/s.
	55. Dirección Exacta: Indicar con detalles la dirección exacta donde debe enviarse la/s factura/s.
	56. Delegación/Ventanilla donde retirará las Comprobaciones de Derecho: Anotar el nombre de la Delegación o Ventanilla que indique el Empleador y que será donde retire las comprobaciones de derecho de sus trabajadores.
	57. Observación: Anotar cualquier información que se considere de utilidad y que no esté contenida anteriormente en este formulario.
	58. Firma y sello autorizada INSS: Este es un requisito indispensable para oficializar la correcta inscripción del empleador al INSS. El afiliador que inscribe debe sellar y firmar en base a la correcta información y documentación entregada por el representante de la empresa.
	59. Firma y sello del Representante Legal de la Empresa: Este es un requisito indispensable para autorizar la correcta inscripción del empleador al INSS, sin ellas, no es válida la inscripción.

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

Ficha de Inscripción del Asegurado

INSTITUTO NICARAGUENSE DE SEGURIDAD SOCIAL		FICHA DE INSCRIPCIÓN DEL ASEGURADO		INSS	
DATOS DEL ASEGURADO/A					
2) Tipo de Documento de Identidad: Cédula CSE ☒ Residencia ☐ Pasaporte ☐		4) Fecha de Nacimiento:		5) Sexo: H ☒ M ☐	
1) NSS del Asegurado/a: 4336265-3		3) No. de Doc. de Identidad: 001-170493-12925		6) Fecha de Nacimiento: 17/08/1993	
1) Primer Nombre: Javier		2) Segundo Nombre: Enrique		3) Primer Apellido: Penabaz	
4) Segundo Apellido: Torres		5) Sexo: H ☒ M ☐		6) Fecha de Nacimiento: 17/08/1993	
7) País: Nicaragua		8) Departamento: Managua		9) Municipio: Managua	
10) Departamento: Managua		11) Municipio: Managua		12) Distrito/Zona: IV	
13) Comarca: Santa Rosa		14) Barrio: Santa Rosa		15) Dirección Exacta: Barrio Santa Rosa, de donde fue la Pto. media cuadra al sur.	
16) Teléfonos: No. Convencional: 8927 9498 No. Celular: 8927 9498		17) Correo Electrónico: xavier - rt@hotmail.com		18) Nombres y Apellidos del Padre:	
19) Nombres y Apellidos de la Madre:		20) Estado Civil: Soltero/a ☐ Casado/a ☐ Unión de Hecho Estable ☐		21) Nombres y Apellidos de Cónyuge / Compañero de vida:	
OBLIGATORIO					
22) Registro Patronal:		23) Nómina: 453823		24) Razón Social: FiBen Taekwondo	
25) Departamento: Managua		26) Municipio: Managua		27) Distrito/Zona: IV	
28) Comarca: Santa Rosa		29) Barrio: Santa Rosa		30) Dirección Exacta del Empleador (donde está la Nómina): Barrio Santa Rosa, de donde fue la Pto. media cuadra al sur.	
31) Teléfonos: No. Convencional: No. Celular: 8927 9498		32) Fecha de Ingreso: Día: 22 Mes: 11 Año: 2025 CS		33) Total Ingreso del Mes: CS	
34) Salario Mensual: CS		35) Cargo que Desempeña: Instructor de Taekwondo		36) Sistema de Pago: Mensual ☒ Quincenal ☐ Catorcenal ☐ Semanal ☐	
37) Día de Cierre: (cierres especiales)		38) Novedades Atrasadas: (máximo 6 meses)		39) Modalidad: Integral ☐ IVM ☐ Salud ☐	
40) Ingreso Mensual:		41) Aporte Mensual:		42) Actividad Ocupacional:	
43) Mes de Aplicación:		44) Departamento: Managua		45) Municipio: Managua	
46) Distrito/Zona: IV		47) Comarca: Santa Rosa		48) Barrio: Santa Rosa	
49) Dirección Exacta:		50) Municipio de Inscripción:		51) Fecha de Inscripción en el INSS:	
52) Nómina asignada (Facultativo):		53) Fotocopias de Documentos que se adjuntan: Cédula Identidad ☐ Pasaporte ☐ Certificado de Nacimiento/Apostilla Asegurado/a ☐ Hija(s) ☐ Certificado Matrimonio ☐ Certificado de Unión de Hecho Estable ☐ Acreditación como Religioso/a ☐		54) Observaciones:	
55) Nombre y apellido del Afiliado/a:		56) Firma del Empleador/Representante Legal/Asegurado:		57) Firma y sello autoridad INSS:	
Asegurado/a: Para la inscripción de sus beneficiarios, favor presentar en el área de Afiliación de la Delegación más cercana el certificado de nacimiento de hijos(as), certificado de matrimonio y cédula de su respectivo compañero de vida. En el Seguro Facultativo después de cotizar un (1) año de manera continua tendrá derecho a subsidio. Edificio 1307, Dupla Norte, Managua. Teléfonos: 2222-5103 / 2222-5602 / 2222-7142. http://www.inss.gub.ni Original: Oficina de Afiliación y Copia: Empleador o Asegurado Facultativo Proyecto Soft 1308					

Plan de negocios de la empresa FiBen Taekwondo: Dojo de taekwondo con metodología TAE Focus y acompañamiento de plataforma digital en Managua.

INSTRUCTIVO PARA LLENAR ESTE FORMULARIO	
INFORMACIÓN GENERAL: Este formulario debe completarse para inscribir a un nuevo asegurado/a.	
Llene este formulario a máquina o letra de molde con tinta preferiblemente azul y preséntelo en la sucursal INSS que le corresponda o bien entréguelo al afiliador/a que realiza la inscripción.	
La inscripción del ciudadano/a en la modalidad facultativa puede realizarse en cualquier momento.	
La inscripción de las personas trabajadoras en la modalidad obligatoria deberá solicitarse dentro de los tres (3) días siguientes al ingreso respectivo.	
El Empleador será responsable por los errores en que se incurra en el llenado de este formulario y que puedan perjudicar al asegurado/a. Por la notificación extemporánea de los ingresos de nuevos trabajadores, se aplicarán los siguientes recargos: (Art. 20. Inc. 8. Reglamento General de la Ley de Seguridad Social)	
04 a 30 días	C\$ 10.00
31 a 60 días	C\$ 50.00
61 a 120 días	C\$ 250.00
121 a más días	C\$ 500.00
DATOS DEL ASEGURADO/A	
1. NSS del Asegurado/a: Número de Seguro Social del Asegurado/a. En caso de no conocerlo, dejarlo en blanco.	
2. Tipo de Documento de Identidad: Marcar con una "X" conforme el tipo de documento de identidad presentado.	
3. Número de Documento de Identidad: Anotar el número del documento de identidad.	
4. Fecha de Nacimiento: Especificar con 2 cifras por celda la fecha de nacimiento (día, mes, año).	
5. Nombre Completo: Escribir el/los nombre/s y el/los apellido/s de la asegurada/o conforme documento de identificación presentado y en las casillas correctas.	
6. Sexo: Seleccionar con una "X" el sexo del asegurado/a.	
7. País: Indicar el país donde nació el asegurado/a.	
8. Departamento: Indicar el departamento donde nació el asegurado/a. Para extranjeros considerar la división política administrativa del país de nacimiento.	
9. Municipio: Indicar el municipio donde nació el asegurado/a. Para extranjeros considerar la división política administrativa del país de nacimiento.	
10. Departamento: Indicar el departamento donde reside el asegurado/a.	
11. Municipio: Indicar el municipio donde reside el asegurado/a.	
12. Distrito/Zona: Indicar el distrito o zona del lugar conforme residencia del asegurado/a.	
13. Comarca: Indicar el nombre de la comarca conforme residencia del asegurado/a.	
14. Barrio: Indicar el nombre del barrio conforme residencia del asegurado/a.	
15. Dirección Exacta: Indicar con detalles la dirección de residencia del asegurado/a.	
16. Teléfonos: Indicar el número de teléfono convencional y celular del asegurado/a en caso de poseer.	
17. Correo Electrónico: Escribir con letra de molde y claridad la dirección electrónica del asegurado/a.	
18. Nombres y Apellidos del Padre: Indicar el nombre completo y número de cédula de identidad del padre del asegurado/a.	
19. Nombres y Apellidos de la Madre: Indicar el nombre completo y número de cédula de identidad de la madre del asegurado/a.	
20. Estado Civil: Seleccionar con una "X" el estado civil de la persona asegurada.	
21. Nombres y Apellidos del Conyuge: Indicar el nombre completo y número de cédula de identidad del conyuge del asegurado/a.	
OBLIGATORIO	
22. Registro Patronal: Indicar el número de Registro Patronal del Empleador.	
23. Nómina: Indicar el número de nómina donde estará registrada la persona asegurada, la cual determinará la modalidad de inscripción del asegurado/a.	
24. Razón Social: Indicar la razón social de la empresa conforme acta de constitución.	
25. Departamento: Indicar el departamento donde está ubicada la nómina.	
26. Municipio: Indicar el municipio donde está ubicada la nómina.	
27. Distrito/Zona: Indicar el nombre del lugar conforme ubicación de la nómina.	
28. Comarca: Indicar el nombre de la comarca conforme ubicación de la nómina.	
29. Barrio: Indicar el nombre del barrio conforme ubicación de la nómina.	
30. Dirección exacta del empleador (donde está la nómina): Indicar la dirección exacta donde está ubicada la nómina.	
31. Teléfonos: Indicar los números de teléfono convencional y celular donde está la nómina de la empresa.	
32. Fecha de Ingreso: Día, mes y año en que ingresó a laborar a persona asegurada para el empleador.	
33. Total Ingreso del Mes: Remuneración recibida en el mes en que se realiza la inscripción.	
34. Salario Mensual: Salario percibido en el mes que se realiza la inscripción.	
35. Cargo que desempeña: Indicar el nombre del cargo que ejerce la persona asegurada para el empleador.	
36. Sistema de Pago: Seleccionar con una "X" la frecuencia de pago establecida por el empleador para la persona asegurada.	
37. Día de Cierre (cierres especiales): Si el empleador tiene sistemas de pago catorcenal se debe escribir el día de cierre.	
38. Novedades Atrasadas: Escribir remuneración recibida en meses anteriores al mes que reporta el ingreso de la persona asegurada.	
FACULTATIVO	
39. Modalidad: Marcar con una "X" la modalidad seleccionada por la persona asegurada.	
40. Ingreso Mensual: Escribir el ingreso mensual de la persona asegurada.	
41. Aporte mensual: Escribir el aporte mensual que efectuará la persona asegurada.	
42. Actividad ocupacional: Escribir la actividad laboral que desempeña la persona asegurada.	
43. Mes Aplicación: Escribir el mes que será aplicada la primera factura.	
44. Departamento: Indicar el departamento donde debe enviarse la factura.	
45. Municipio: Indicar el municipio donde debe enviarse la factura.	
46. Distrito/Zona: Indicar el distrito o zona donde debe enviarse la factura.	
47. Comarca: Indicar el nombre de la comarca donde debe enviarse la factura.	
48. Barrio: Indicar el nombre del barrio donde debe enviarse la factura.	
49. Dirección Exacta: Indicar con detalles la dirección exacta donde debe enviarse la factura.	
PARA USO INSS	
50. Municipio de Inscripción: Escribir el municipio donde se inscribió la persona asegurada.	
51. Fecha de Inscripción en el INSS: Escribir la fecha de inscripción de la persona asegurada al Seguro Social.	
52. Nómina asignada (Facultativos): Indicar el número de nómina facultativa donde estará registrada la persona asegurada.	
53. Fotocopias de documentos que se adjuntan: Marcar con una "X" los documentos entregados por parte de la persona asegurada.	
54. Observaciones: Detallar cualquier dato específico de la persona asegurada que se considere importante y no esté contemplado en los puntos anteriores.	
55. Nombre y Apellido del Afiliador/a: El Afiliador/a debe anotar con claridad su nombre y apellidos.	
56. Firma del Empleador / Representante Legal/Asegurado/a: Es un requisito indispensable la firma del empleador y/o representante legal de la empresa para la correcta inscripción del trabajador/a al INSS y opcional la firma del asegurado/a.	
57. Sello y firma autorizada INSS: Este campo es indispensable que sea sellado y firmado por la Dirección General de Afiliación en casos especiales, determinados por el ingreso mensual reportado por el asegurado facultativo.	

Anexo 9: Manual instructivo del material de la plataforma y clase presencial – FiBen Taekwondo.

Introducción

Este manual define los contenidos presenciales, digitales y de retroalimentación que debe cumplir cada estudiante del dojo FiBen Taekwondo, siguiendo la metodología TAE Focus y el acompañamiento de la plataforma digital FiBen. El documento incluye los requisitos desde Cinta Blanca hasta Cinta Negra.

Operativa general del sistema

1. Contenido que se sube a la plataforma:

- Microclases TAE Focus por cinta.
- Retos semanales (técnicos, socioemocionales y energéticos).
- Checklist técnico del grado.
- Insignias digitales.
- Evaluaciones de reforzamiento.

2. Evidencias que sube el estudiante:

- Video técnico semanal.
- Evidencia emocional (texto, foto, audio).
- Foto o video corto postura semanal.

3. Retroalimentación del instructor:

- Revisa videos y retos
- Lunes a viernes 8:00 p.m. – 12:00 p.m.

4. Complemento presencial + digital:

La clase presencial enseña. La plataforma refuerza, asegura continuidad y motiva.

Contenidos por cinta

Cinta	Tul / Forma Oficial por Cinta	Técnicas Básicas (Microclases del grado)	Pateo / Kicks Obligatorios (Combinaciones)	Bloqueos y Defensas (Nivel del grado)
Blanca	Saju Jirugi y Saju Makgi	Posturas básicas (Ap sogui, Juchum sogui), guardia, giro de 90°	Ap chagui (3 fases), ap chagui con paso, chamber correcto	Montong an makki, montong bakkat makki (versión infantil)
Amarilla	Chon-Ji Dan-Gun	Ap kubi, desplazamientos básicos, combinaciones simples (1-2 mov.)	Yeop chagui inicial, ap chagui doble, yeop más paso atrás	Olgul makki, arae makki, montong makki
Verde	Do-San Won-Hyo	Dwit kubi, coordinación de brazos-piernas, cambios de dirección	Dollyo chagui, bande dollyo intro, dollyo más yeop	Montong bakkat makki formal, sonnal makki básico
Azul	Yul-Gok Joong-Gun	Combinaciones de 3-4 movimientos, giros controlados, ritmo intermedio	Neryo chagui, dollyo doble, bandae dollyo, combinación dollyo - neryo	Sonnal makki, an palmok makki, arae makki avanzado
Roja	Toi-Gye Hwa-Rang	Secuencias diagonales, potencia controlada, técnicas avanzadas en cadenas	Tuit chagui, tuit dollyo, combinación: dollyo - tuit / bandae - tuit	Geodeureo makki, doble sonnal makki, hechyoo makki
Negra	Choong-Moo	Técnicas de liderazgo, control absoluto, ritmo formal, enseñanza básica	Tornado kick, bandae 360°, combinación avanzada tornado - dollyo - yeop	Geumgang makki, doble palmok makki, defensa compuesta avanzada