

**UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL**  
**ESCUELA DE NEGOCIOS Y TECNOLOGIA**  
**CARRERA DE INGENIERIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**KUMADE DOJO**

**熊手道場**

Mario Enrique Águila Ruiz

Paula Andrea Molina García

PROYECTO DE TITULO PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACION DE  
EMPRESAS MENCION MARKETING DIGITAL

GRADO ACADEMICO LICENCIADO EN ADMINISTRACION.

PROFESOR GUIA: JORGE JAVIER CASTILLO BRAVO

JUNIO, 2023

SANTIAGO – CHILE



**UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL**  
**ESCUELA DE NEGOCIOS Y TECNOLOGIA**  
**CARRERA DE INGENIERIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**KUMADE DOJO**

**熊手道場**

Mario Enrique Águila Ruiz

Paula Andrea Molina García

PROYECTO DE TITULO PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACION DE  
EMPRESAS MENCION MARKETING DIGITAL

GRADO ACADEMICO LICENCIADO EN ADMINISTRACION.

PROFESOR GUIA: JORGE JAVIER CASTILLO BRAVO

JUNIO, 2023

SANTIAGO – CHILE

## **Autorización única para todo Proyecto de Titulación**

Nombre de los integrantes: Mario Enrique Aguila Ruiz, Paula Andrea Molina García.

Correos electrónicos: [mario.aguila@ugm.cl](mailto:mario.aguila@ugm.cl), [paula.molina@ugm.cl](mailto:paula.molina@ugm.cl).

Título del Proyecto de Titulación: *Kumade DoJo* 熊手道場

Carrera: Ingeniería en Administración de Empresas.

Mención: Marketing Digital.

Profesor guía: Jorge Javier Castillo Bravo

Escuela: Negocios y Tecnología.

*Kumade DoJo* (熊手道場), es un proyecto que busca la creación de un nuevo *DoJo* de *Karate – Kobudo* en la localidad de Alerce, ciudad satélite ubicada a escasos 13 kilómetros de la capital regional Puerto Montt.

El proyecto nace bajo la necesidad de incentivar la actividad física y así reducir las tasas de sedentarismo tan altas que existen hoy en día en la población infantil, infanto juvenil y adulta. Además, se asocia la apertura de este nuevo espacio con un rol social preponderante, el cual toda vez puede ser realizado en colegios y escuelas para así entregar herramientas valóricas, y de refuerzo a toda persona que empiece en esta disciplina.

Abordaremos temáticas desde el análisis del micro y macroentorno de la industria, analizando detenidamente el plan de marketing para saber cuál es nuestro mercado y quien o quienes son nuestros clientes ideales.

Se tocarán temas de la organización misma, como es el caso del proceso operativo y de RR.HH., analizando cual estrategia es la más adecuada al momento de crear por ejemplo un perfil de cargo y suplir una vacante en este mercado tan específico del Karate.

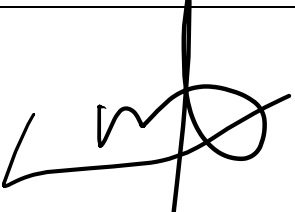
Las finanzas las veremos de una forma aplicada y proyectada a 5 años, donde analizaremos nuestros ingresos, ventas proyectadas, costos totales, punto de equilibrio, aporte de capital, entre otros.

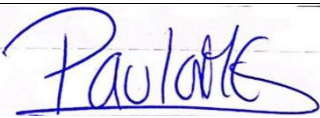
Al finalizar este proyecto tendremos las herramientas necesarias para hacer la correcta toma de decisiones y de esta forma poder implementar nuestro negocio.

Fecha de entrega a biblioteca: 11-06-2023.

Mario Enrique Águila Ruiz y Paula Andrea Molina García;

Autorizamos a la Universidad Gabriela Mistral para incluir este Proyecto de titulación en el repositorio digital de la Universidad, con el fin de almacenarlo, preservarlo y diseminarlo, quedando disponible en texto completo y de libre acceso.

		
Uso de embargo	Autorización total	No Autorizo

		
Uso de embargo	Autorización total	No Autorizo

Período de tiempo de embargo:

6 meses \_\_\_ 1 año \_\_\_ 2 años

## DEDICATORIA

A mi compañera de la vida y a mis hermosas hijas...

Maribel, Florencia y Catalina.

Mario.

A mi familia, en especial a mis papas, gracias por apoyarme y ayudarme a cumplir mis sueños,  
¡esto es para ustedes...!

A mi equipo de Becs por brindarme el apoyo en todo este tiempo.

*"Nadie dijo que sería fácil. Estudiar y trabajar es duro, pero cada sacrificio trae grandes recompensas. Sueña sin límites, confía en ti, y veras que todo es posible"*

Paula.

## ÍNDICES

RESUMEN	12
INTRODUCCION	13
<b>Índice de Contenidos</b>	
1. DESCRIPCION GENERAL DEL PROYECTO	
1.1 Descripción del proyecto	14
1.1.1 Descripción del problema	
1.1.2 Descripción de la necesidad y oportunidad	
1.1.3 Descripción de la propuesta de solución innovadora	
1.2 Justificación del proyecto	15
1.3 Ubicación geográfica del negocio	16
1.4 Propuesta del modelo CANVAS para el modelo de negocio	16
2. ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO	
2.1 Análisis del Macroentorno	17
2.1.1 Análisis estratégico, basado en el modelo PESTEL	
2.2 Análisis del Microentorno.	21
2.2.1 Análisis industrial y competitivo, basado en el modelo de 5 Fuerzas de Porter.	
2.3 Análisis Interno	21
2.3.1 Aplicación del modelo de Cadena de Valor.	
2.4 Análisis situacional estratégico.	22
2.4.1 Herramienta de planeación estratégica FODA.	
2.5 Descripción del negocio	23
2.5.1 Misión	
2.5.2 Visión	
2.5.3 Valores	
2.5.4 Descripción del producto/servicio.	
2.5.5 Objetivos estratégicos: General(es) y Especifico(s).	
2.6 Estrategia de Negocios	27
2.7 Ventaja(s) Competitiva(s) Tangibles e Intangibles.	28
3. PLAN DE MARKETING	
3.1 Modelo de Negocio	29

3.2	Objetivos de Marketing	29
3.2.1	Objetivos Generales.	
3.2.2	Objetivos Específicos.	
3.3	Segmentación de Mercado	31
3.3.1	Segmentación Geográfica.	
3.3.2	Segmentación Demográfica.	
3.3.3	Segmentación Psicográfica.	
3.3.4	Segmentación Conductual.	
3.4	Estrategia de Mix de Marketing.	32
3.5	Formulación de Matriz de ANSOFF.	34
3.6	Estimación de Demanda y Pronóstico de Ventas.	35
3.7	Presupuesto de Marketing.	36
4.	PLAN DE OPERACIONES Y RR.HH.	
4.1	Estructura organizacional, funcional y legal de la empresa: organigrama de la empresa.	37
4.1.1	Estructura Organizacional	
4.1.2	Estructura Funcional	
4.1.3	Estructura Legal	
4.2	Mapa de procesos de la empresa.	40
4.2.1	Carta Gantt proyecto Kumade Dojo	
4.3	Requerimiento de dotación de personal, perfiles de cargo.	40
4.4	Política de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y remuneraciones.	46
4.4.1	Política de Reclutamiento	
4.4.2	Política de Selección	
4.4.3	Política de Contratación	
4.4.4	Política de Inducción	
4.4.5	Política de Capacitación	
4.4.6	Política de Remuneraciones	
4.5	Presupuesto de operaciones y RRHH.	49
4.5.1	Presupuesto operacional	
4.5.2	Presupuesto RRHH	

5.	PLAN FINANCIERO	
5.1	Objetivos financieros.	51
5.2	Proyecciones de ingresos, costos (fijos y variables), y gastos de administración y ventas (5 años).	51
5.3	Inversión inicial año (0).	55
5.4	Capital de trabajo.	55
5.5	Depreciación de activos (inversiones).	56
5.6	Punto de equilibrio.	56
5.7	VAN, TIR y Payback	57
	CONCLUSIONES	58
	BIBLIOGRAFIA	59

### **Índice de ilustraciones**

Ilustración 1	El avance de la obesidad en Chile	14
Ilustración 2	Ubicación geográfica	16
Ilustración 3	Fuerzas de PORTER	21
Ilustración 4	Análisis FODA	22
Ilustración 5	<i>DoJo Kun Jinbukan DoJo</i>	23
Ilustración 6	<i>Kobudo Jinbukan, Sensei Hitoshi Kanei, Sakugawa NoKun Bo Kata</i>	25
Ilustración 7	<i>Karate Jinbukan SoHombu DoJo Jinbukan Chile – Puerto Montt 2019</i>	26
Ilustración 8	Ubicación geográfica	33

### **Índice de Tablas**

Tabla 1:	Modelo CANVAS	16
Tabla 2:	Modelo PESTEL	17
Tabla 3:	Modelo Cadena de Valor	22
Tabla 4:	Objetivos SMART	29
Tabla 5:	Muestreo rango etario, LEADS	30

Tabla 6: Muestreo rango etario, PROSPECTOS	31
Tabla 7: Matriz BCG	32
Tabla 8: Marketing Mix	34
Tabla 9: Matriz Ansoff	34
Tabla 10: Pronostico de ventas	35
Tabla 11: Estimación de la demanda	35
Tabla 12: Presupuesto de Marketing	36
Tabla 13: Estructura funcional de la empresa	38
Tabla 14: Organigrama Jinbukai Internacional	39
Tabla 15: Organigrama Jinbukai Chile	39
Tabla 16: Organigrama Jinbukai Kumade DoJo	39
Tabla 17: Mapa de procesos de la empresa	40
Tabla 18: Carta Gantt proyecto Kumade Dojo	40
Tabla 19: Perfil de cargo - director técnico	41
Tabla 20: Perfil de cargo – Segundo Instructor	42
Tabla 21: Perfil de cargo – secretaria / Recepcionista	43
Tabla 22: Perfil de cargo – Contador	44
Tabla 23: Perfil de cargo – Community manager	45
Tabla 24: Presupuesto operacional año 1	49
Tabla 25: Presupuesto RR.HH.	50
Tabla 26: Crecimiento promedio año 1 y año 2	51
Tabla 27: Proyección ingresos unidades	52
Tabla 28: Ventas en \$ (pesos)	52
Tabla 29: Ventas anuales en \$ (matrícula)	53
Tabla 30: Total ventas en \$	53

Tabla 31: Costos fijos y totales	54
Tabla 32: Gastos de administración y ventas	54
Tabla 33: Costos variables totales	54
Tabla 34: Inversión inicial	55
Tabla 35: Capital de trabajo	55
Tabla 36: Depreciación de activos	56
Tabla 37: Punto de equilibrio	56
Tabla 38: VAN, TIR y PayBack	57

### **Índice de Gráficos**

Gráfico 1: Estimación de demanda y pronóstico de ventas	35
---	----

## RESUMEN

Kumade Dojo, es un nuevo club deportivo, especializado en la práctica del *Karate Kobudo Jinbukan.*, ubicado en la localidad de Alerce, cercano a Puerto Montt en la región de los Lagos. Se encuentra en fase de construcción para una pronta inauguración.

Se busca posicionar al club como una escuela que se ocupa de trabajar constantemente la triada deportivo-filosófico-espiritual en cada uno de sus alumnos. Potenciando en ellos, una forma saludable y sana de vivir. Cuidando su cuerpo, mente y espíritu. La idea nace porque uno de sus integrantes esta capacitado, certificado a nivel internacional y ha adoptado el *Karate* como una forma de vida. Pudiendo así entregar a su comunidad, una rama distinta al *Karate* tradicional.

A lo largo de este proyecto, se encontrará una serie de herramientas que permiten al club conocer la factibilidad técnica, situación actual de ésta y así mismo, realizar diversos planes estratégicos que permitan proporcionar beneficios que desarrollen un correcto funcionamiento y el aumento de la inscripción de alumnos en forma gradual.

## INTRODUCCION

En la actualidad, la población ha ido tomando conciencia y valora la importancia de realizar actividad física en forma habitual, con el objetivo de tener un mejor nivel de vida.

Construir un club deportivo, hoy se visualiza como una necesidad para el desarrollo social, físico y mental de los niños, jóvenes y adultos preocupados por mejorar su condición, a través de un trabajo focalizado, fomentando una educación deportiva, erradicando el sedentarismo y así poder evitar la obesidad y vicios que se pudieran generar en su formación. Ofreciendo un espacio para la comunidad donde se pueda promover una forma distinta de hacer deporte de lo que conocemos habitualmente.

Por esta razón, el presente proyecto tiene como finalidad el poder brindar un espacio a la comunidad que sirva para el desarrollo de la actividad física, a través del *Karate*. Abordando un segmento de mercado dispuesto a pagar por un servicio de distinto y de calidad.

En este trabajo desarrollaremos la elaboración, análisis, interpretación y evaluación del club. Justificando su viabilidad, factibilidad técnica y económica. Y, además, identificando los motivos y razones por los que un cliente-alumno solicita este tipo de disciplina deportiva.

# 1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO

## 1.1 Descripción del proyecto.

Para objeto de este proyecto, se ha seleccionado a *Karate - Kobudo Jinbukan Chile*, en su apertura de un nuevo *DoJo* llamado *Kumade* (熊手), en la localidad de Alerce – Puerto Montt.

El *Karate - Kobudo Jinbukan* tiene una fuerte influencia basada en el Sintoísmo, palabra de origen chino la cual significa “el camino de los dioses” (TRAVEL, 2021). El *sintoísmo* de basa en la veneración de los *Kami* (神), palabra cuyo significado es “lo que está por encima de los hombres” (TRAVEL, 2021).

La práctica de esta disciplina se realiza en un lugar llamado *DoJo* (道場), literalmente traducido como “lugar del camino”. Entendiendo y explicándolo a grandes rasgos *DoJo* es un lugar sagrado donde se realiza el estudio, y se van adquiriendo conocimientos que no solo lograra fortalecer el cuerpo, sino que además fortalecerá nuestra mente para iniciar el despertar y la conjunción cuerpo – espíritu, la cual llevara a conocer la divinidad que llevamos en nuestro interior.

El proyecto es abordable por cuanto es un negocio en marcha, con construcción avanzada y pronta inauguración, por lo cual el resultado de la presente investigación conducirá a una aplicación práctica. Se debe mencionar que uno de los integrantes de esta investigación forma parte activa de la institución nombrada con anterioridad.

### 1.1.1 Descripción del problema.

A nivel global, y especialmente a nivel país las tasas de sedentarismo, y sus problemas asociados como la obesidad y sobrepeso alcanza cifras alarmantes llegando a un 74,2% de la población adulta, y a un 52% de la población infante – juvenil, lo que convierte a Chile en el país con mayor obesidad, sobrepeso y sedentarismo de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) (MOSTRADOR, 2021).

#### EL AVANCE DE LA OBESIDAD Y SOBREPESO

La Encuesta Nacional de Salud 2016-2017 reveló que el 74,2% de la población adulta en Chile está sobre el peso normal.

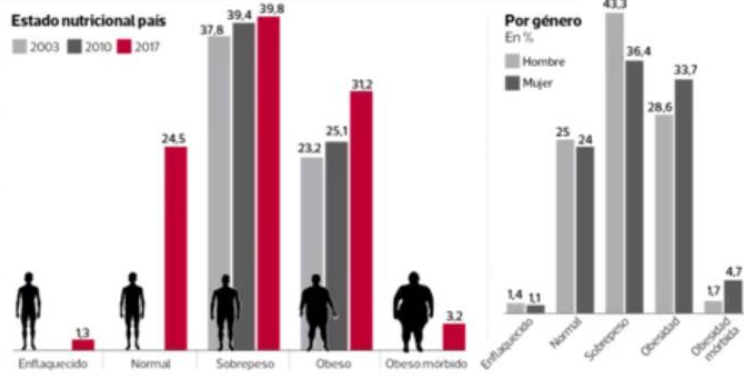
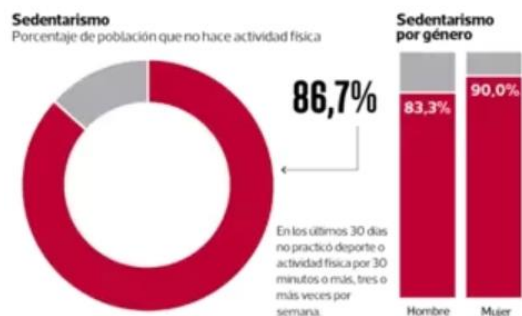


Ilustración 1 El avance de la obesidad en Chile.

### **1.1.2 Descripción de la necesidad y oportunidad.**

Se encuentra muy relevante, atractivo y muy de la mano con la tendencia al alza en forma casi exponencial la práctica de *Karate*, y ante la necesidad de incentivar una cultura que realice y se identifique con la actividad física, considerando cuán importante es la práctica de deporte para el desarrollo del ser humano y su sana convivencia en sociedad, para efectos de este proyecto la oportunidad radica en esta escuela de *Karate – Kobudo*, la cual puede entregar una mirada íntegra entre lo deportivo-filosófico-espiritual.

### **1.1.3 Descripción de la propuesta de solución innovadora.**

El *karate - kobudo Jinbukai* corresponde y se encasilla en la categoría de deportes según la LEY 19.712.

La práctica de *karate - kobudo* es una actividad que puede ser incorporada como actividad extracurricular, a la vez que, dentro del proceso de conformación valórica e identitaria del individuo. Así mismo, los horarios de practica y clases se podrían orientar a un horario post escuela – post trabajo, pudiendo ser así accesible tanto a niños, jóvenes y adultos, sin que ningún segmento renuncie a su formación académica u obligaciones laborales.

Otra propuesta es la realización de talleres de carácter social, en el cual se incorporarían segmentos de la sociedad que siempre se han visto excluidos de ciertas actividades, ya sea por no contar con los recursos necesarios o por sentirse un estigma en esta sociedad.

## **1.2 Justificación del proyecto.**

El ser humano como ser social, y particularmente enmarcado en la esencia humana, intensifica y necesita la “pertenencia a grupos sociales” (CHILE, 2020), de forma activa que lo hagan sentirse en comunidad.

El trabajo en grupos o comunidades si bien puede representar cierto riesgo, puede encausarse con instituciones guía que refuercen las actividades con aspectos valóricos, disciplinarios y que contribuyan a su bienestar social y físico.

Es por esto, que el *karate - kobudo Jinbukai* es propicio para promoverse toda vez como arte y deporte entre las personas, con el fin de incorporarlo como un hábito, pero aún más allá; lograr convertirlo en un estilo de vida entre los más jóvenes y adolescentes de nuestra sociedad. Por esta razón se incorporará a este proyecto el termino *#wayoflife #wellness*, los cuales proponen una mirada integral sobre el bienestar físico, mental y emocional que aporta esta disciplina.

### 1.3 Ubicación Geográfica del Negocio.

El DoJo se localiza en la ciudad de Puerto Montt, en específico en la localidad de Alerce – Colonia Alerce, y se emplaza en la parcelación Neo Alerce, distante a 13 kilómetros aproximados de la capital regional, a 3,5 kilómetros de la ciudad satélite de Alerce y solo 11 kilómetros de Puerto Varas.

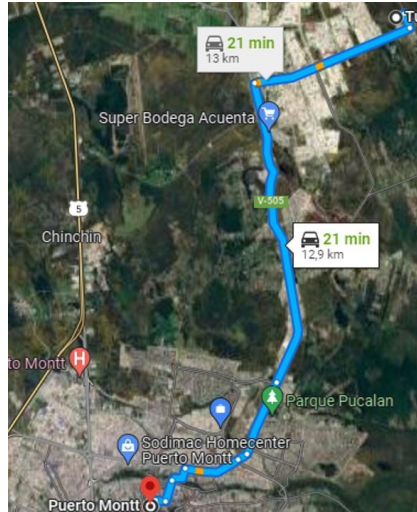
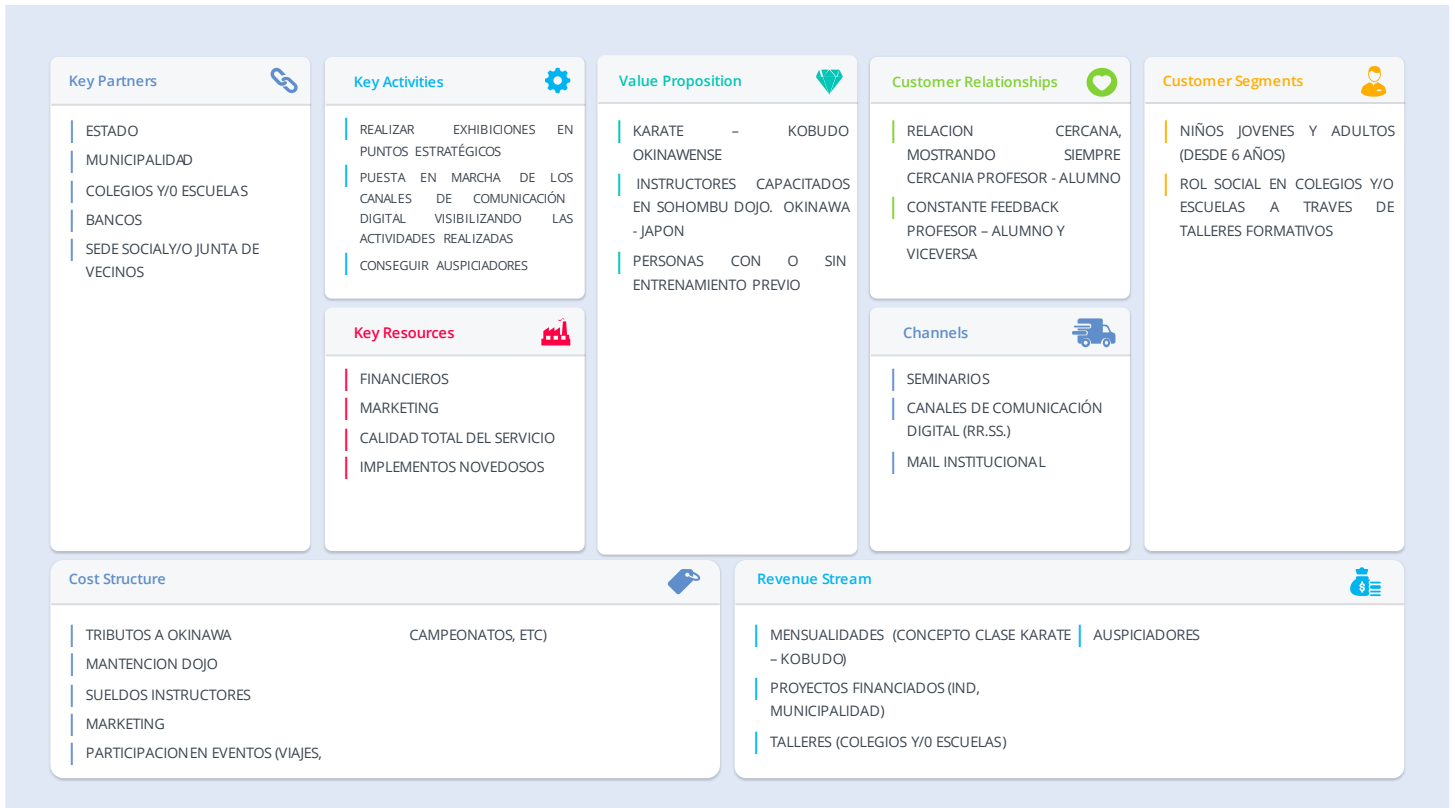


Ilustración 2 Ubicación Geográfica

### 1.4 Propuesta del modelo CANVAS para el Modelo de Negocio.

Tabla 1 Modelo Canvas



## 2 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO

### 2.1 Análisis del Macroentorno.

#### 2.1.1 Análisis Estratégico, basado en el modelo PESTEL.

Nuestra matriz identifica los factores externos en el que se desenvolverá nuestro club. Lo que nos permite adoptar ventajas dentro del mercado o identificar y anteponerse a los cambios que podrían influir en forma negativa.

Tabla 2 PESTEL

PESTEL							
FACTOR	ASPECTO	TIEMPO DE IMPACTO			TIEMPO DE IMPACTO		
		CORTO	MEDIANO	LARGO	POSITIVO	NEGATIVO	NEUTRO
POLITICO	La institucion cumple con DFL N°3 del 29-01-1969.	x			x		
ECONOMICO	Postulacion a fondos publicos Fondeperte.	x			x		
	Postulacion a fondos municipales FONDEVE (fondo desarrollo vecinal).	x			x		
SOCIAL	Capacidad para influir en la educacion etica y moral de los participantes.		x		x		
	Gran fuente en la entrega de valores para los ciudadanos que practiquen esta disciplina.	x	x		x		
TECNOLOGICO	Evaluación nivel de innovacion.		x		x		
	Acceso en linea a banca, certificados, redes sociales y comunicación digital.	x			x		
ECOLOGICO	Guarda y respeta el impacto ambiental (promueve el respeto y cuidado hacia la naturaleza).	x			x		
	Se considera un aporte a la utilizacion de las 3R necesarias para nuestro ecosistema.	x			x		
LEGAL	Se encuentra constituido bajo la ley del deporte en el IND.	x			x		
	Reglas Sanitarias	x			x		
	Se encuentra inscrito en el Registro de Colaboradores del Estado.	x			x		

### Político

La institución está conformada política y legalmente bajo el DFL N°3 del 29-01-1969, la cual versa: “que es necesario establecer un sistema que permita identificar a todos los contribuyentes del país y mantener un control del cumplimiento tributario, a fin de propender a su mejoramiento” (CHILE B. D., 2016). Además, en su Artículo 4° menciona lo necesario que debe contener este ROL, como lo es: nombre, razón social, el numero correspondiente al ROL. En este mismo artículo se define si se consigna como persona o ente, asignando así personalidad jurídica sea que persigan o no el lucro.

## Económico

La postulación a fondos públicos Fondeperte, los cuales se pueden obtener mediante concurso público o asignación directa, dada la categoría deportiva. En este caso en particular se realiza a través de Organización Deportiva, y los fondos a los que se puede acceder son:

- Personal: destinados para el RRHH autorizado en las bases y parámetros de la postulación, por ejemplo: profesor de educación física, instructor, monitor, etc.
- Alimentación y alojamiento: destinados para hacer necesario el desarrollo del proyecto, por ejemplo: colaciones saludables, hidratación, estadía para competidores.
- Difusión: todos aquellos que sirvan para publicitar y difundir el proyecto, por ejemplo: lienzos, pendones, *flyers*, etc.
- Bienes y servicios: los cuales serán necesarios para la ejecución el proyecto, por ejemplo: implementos, equipamiento, vestimenta, etc.

La postulación a fondos municipales FONDEVE, los cuales son entregados para fomentar el arte y la cultura, el deporte. Estos fondos tienen por finalidad apoyar los proyectos presentados por organizaciones y/o clubes sociales, que estén orientados al desarrollo socio-comunitario en el ámbito local.

## Social

**La capacidad para influir en la educación ética y moral:** esta capacidad es muy intrínseca al karate. Según el entrevistado por el académico Jeffrey Elliot “el karate y el ejercicio metódico educan, disciplinan, desarrollan la voluntad y preparan al ser humano para la producción y la vida” (DEPORTES, 2017).

Los principios que rigen el karate en el fortalecimiento moral deben interpretarse y aplicarse por cada practicante, porque constituyen la herencia viva de *Miyagi Sensei*, según citas rescatadas por el autor, en su libro *Bubishi*, decía “el valor de este arte depende de quine lo aplica. Si su aplicación es por una buena causa, el arte es de gran valor” (McCARTHY, 2001).

**Gran fuente de entrega de valores:** *Karate Do*, literalmente “mano vacía”, es un arte y disciplina que entrega a individuo una gran cantidad de valores y preceptos que nos harán mejores personas individualmente como tanto social. El karate posee reglas inquebrantables para toda aquella persona que quiere practicar este estilo de vida llamado *Karate Budo*, reglas, que desde ahora en adelante se entenderán como valores (los cuales están descritos más adelante en este informe en la imagen corporativa), entre los cuales podemos nombrar: respeto, cordialidad, lealtad, empatía, responsabilidad, entre muchos otros, los cuales forjan mejores personas para nuestra sociedad.

## **Tecnológico**

**Evaluar el nivel de innovación:** es muy importante desarrollar distintas estrategias que permitan una constante innovación las cuales, por cierto, deben ser medibles. Esto con el objetivo de ir mejorando, añadiendo valor y proyectando un crecimiento en el DoJo. Una idea es crear espacios para compartir opiniones o realizar propuestas tanto del equipo directivo y/o administrativo como sus propios alumnos así, a su vez, se genera una cultura participativa en el club, permitiendo dar libremente su opinión para el desarrollo de nuevos proyectos.

Lo importante es planificar siempre estas actividades y que cuenten con un propósito, con tal de evaluar y desarrollar estas ideas, que en el mediano plazo se verán ejecutado sus resultados, solo si resulta exitosa la estrategia evaluada.

**Acceso en línea banca, certificado, RR. SS., y comunicación digital:** nuestra institución, y en especial, este *DoJo* que está siendo evaluado, ya está activado en la banca nacional, con su respectiva cuenta corriente, con una directiva conformada por tres personas que responden legalmente por las acciones de nuestro club.

Además, tenemos acceso en línea a certificación de constitución de sociedad, constitución de directiva y socios a través del portal de Chile Deportes, los cuales son generados de forma automática y de manera momentánea con firma digital, lo cual agiliza los procesos y trámites burocráticos de cualquier tipo.

Adicionalmente se han creado los canales de comunicación formal y RR.SS., esto para dar mayor fluidez en la entrega de información, tanto con organismos fiscalizadores (IND, tesorería, municipalidad, etc.), y con nuestros Leads, que en el fondo serán el motor de nuestro trabajo.

## **Ecológico**

**Guarda y respeta el impacto ambiental:** uno de los atractivos de este club, es que se basa en una construcción amigable con el medio ambiente, respetando los espacios con la naturaleza y el entorno. Reduciendo el consumo de energía a través de paneles solares, utilización de fuentes de energía renovables, y la reducción del consumo de agua, que a su vez se recicla en el entorno verde. Con esto, demostramos que nuestro club es sostenible en el tiempo, ya que cubre las necesidades actuales de nuestros consumidores (clientes o alumnos) sin comprometer las necesidades de las generaciones que vienen.

**Se considera un aporte en la utilización de las 3R:** reducir, reciclar y reutilizar. Nuestro DoJo está construido con materiales reciclados del sector de Alerce. Además, sus servicios de energía, luz y sanitarios están pensados para generar el menor impacto ambiental posible como se explica en el

punto anterior. Solo así cuidamos el medio ambiente y reducimos el volumen de residuos que se pueden generar de las diversas actividades que se realizan dentro de él. Es destacable mencionar que este punto es medible en el corto plazo, dado que sus efectos van siendo visibles inmediatos en el día a día del funcionamiento del DoJo.

## **Legal**

**Se encuentra constituido bajo la Ley del Deporte:** según esta normativa, esta ley es el instrumento que regula la práctica deportiva en el país y que crea el Instituto Nacional de Deportes en el año 2001. En esta, se definen los conceptos más relevantes en materia deportiva, como así los roles de los principales actores involucrados en su desarrollo en el país.

Nuestra institución al estar amparada bajo esta ley puede acceder a fondos del Fondo Nacional del Deporte (FONDEPORTE), fondos para el Liderazgo Nacional (LDN), y el Sistema de Nacional de Competencias Deportivas (SNCD).

**Reglas sanitarias:** el DoJo es construido bajo un concepto de mínimo impacto ambiental amigable con el entorno, por esta razón es importante la Declaración de impacto ambiental (DIA) que se debe realizar y presentar ante el comité regional de evaluación ambiental llamado SEA (servicio evaluación ambiental).

Además, como escuela deportiva requiere de ciertas normas de comportamiento y buenas costumbres, así como de higiene y seguridad, para así mantener un buen ambiente para el desarrollo de la actividad social, en especial cuidado cuando hablamos de Karate que tiene una relación íntima entre cuerpo, mente y alma. Por esta razón es importante se apliquen políticas de uso y relaciones en su interior asegurando un ambiente cómodo, en base al respeto y profesionalismo entre quienes conviven durante el desarrollo de la actividad. Además, de asegurar un lugar limpio y sano.

Reglas básicas:

- Lleva siempre una toalla para uso personal
- Aquí entrenamos, no paseamos
- Tu bolso de entrenamiento debe quedar guardado y no obstruyendo el espacio de circulación
- Trata los espacios como si fueran tu hogar
- Acá no gritamos, no discutimos, trabajamos con el espíritu y el alma
- Recuerda respetar los espacios comunes como el baño y duchas dejando ordenado y limpio

**Se encuentra inscrito en el registro central de colaboradores del estado:**

“El registro 19.862 tiene como finalidad el recopilar y publicar las transferencias de fondos públicos que se efectúan desde la administración del estado a instituciones, fundaciones, corporaciones, organizaciones sin fines de lucro y otras personas jurídicas.

La ley N° 19862 y su reglamento, establecen la obligación de crear registros institucionales a todos los servicios, instituciones públicas y municipalidades que efectúan transferencias de fondos. Además, la ley contiene la obligación de crear un Registro Central que recopile y haga pública esta información a quien desee consultarla” (HACIENDA, 2003).

## 2.2 Análisis del Microentorno.

### 2.2.1 Análisis industrial y competitivo, basado en el modelo de 5 fuerzas de Porter.



Ilustración 3 Fuerzas de PORTER

## 2.3 Análisis Interno.

### 2.3.1 Aplicación del modelo de Cadena de Valor.

Tabla 3 CADENA DE VALOR

ACTIVIDADES	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA					MARGEN
	FINANCIERA					
	RELACIONES COMUNITARIAS					
	ADMINISTRACION					
	ADMINISTRACION RR.HH.					
		CONTRATACION DE PERSONAL				
		CAPACITACIONES				
	DESARROLLO TECNOLÓGICO					
	RR.SS.	APP, CLASE ASINCRONICA				
	ABASTECIMIENTO					
IMPLEMENTOS DEPORTIVOS						
MATERIALES DE OFICINA						
ACTIVIDADES PRIMARIAS	LOGISTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGISTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO POST VENTA	
	RECEPCION Y/O ALMACENAMIENTO DE IMPLEMENTOS.	MANTENCION DE LOS IMPLEMENTOS.	MANTENER RENDICIONES AL DIA.	CANALES Y VENTAS.	FEEDBACK.	
	* Identificar la funcionalidad.	* Respetar la vida util de los implementos.	* IND.	* Promocion via WEB.	* Retroalimentacion constante.	
	* inventariar los recursos del Dojo.	* Mantencion del Dojo.	* Gobierno Regional.	* Captacion de clientes.		
	* Compra recursos propios o subvencionada.		* Municipalidad.	* Community Manager.		

## 2.4 Análisis situacional estratégico.

### 2.4.1 Herramienta de planeación estratégica FODA.

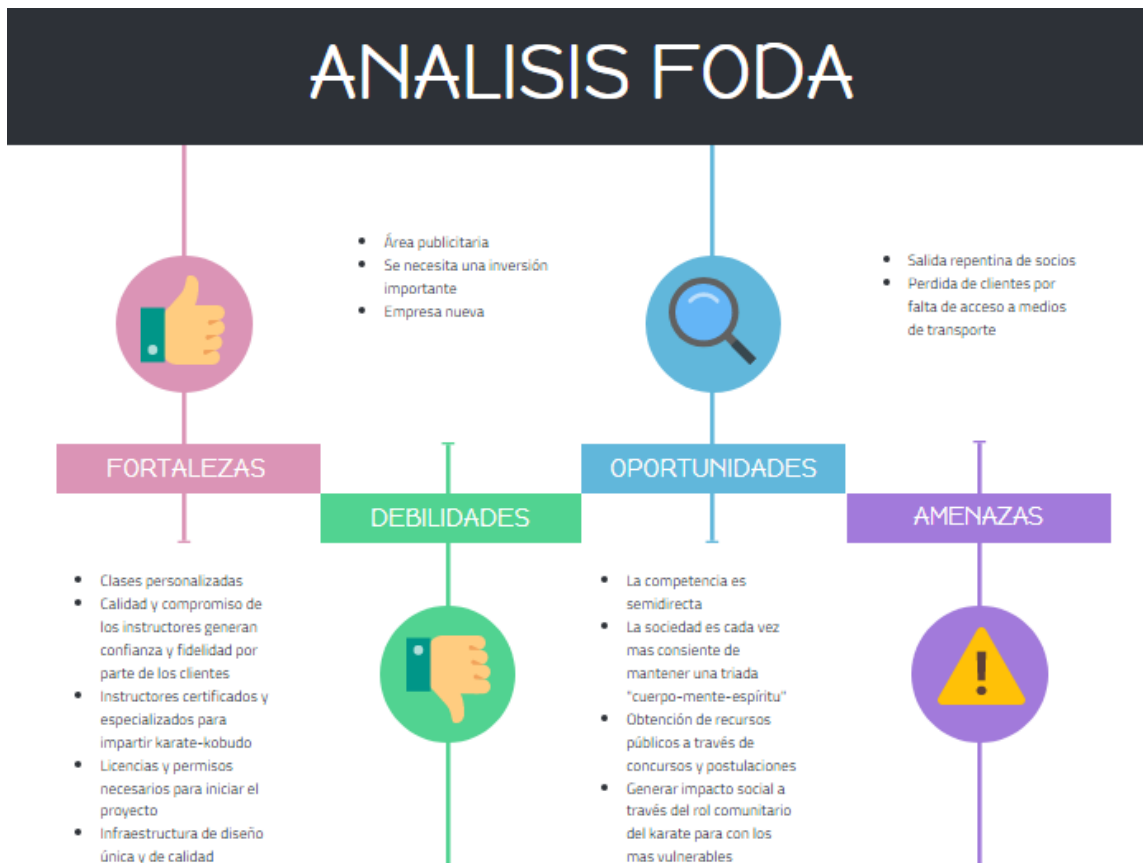


Ilustración 4 Analisis FODA

## 2.5 Descripción del negocio.

### 2.5.1 Misión.

Contribuir a la formación de seres humanos íntegros en su vida, con fuertes valores y principios desde la niñez, forjando liderazgo y disciplina, en un clima de respeto y cortesía.

### 2.5.2 Visión.

Ser una escuela *Budo* que ofrezca a niños, jóvenes y adultos una formación integral, donde se desarrollen y adquieran conocimientos, habilidades y valores que les permitan incorporarse en la sociedad donde se desenvuelven.

### 2.5.3 Valores.

Nuestro proyecto se rige por el *DoJo Kun*, que son los preceptos que adopta la escuela, las cuales fueron creados por el fundador de la escuela *Sensei Katsuyoshi Kanei* (1942 – 1993, Okinawa - Japón), los cuales están escritos en *kanji* (escritura tradicional japonesa), y colgado en la pared del *DoJo* muy cerca del *Kamiza* (上座), que significa asiento de honor.

De esta forma, nuestro DoJo se rige por:

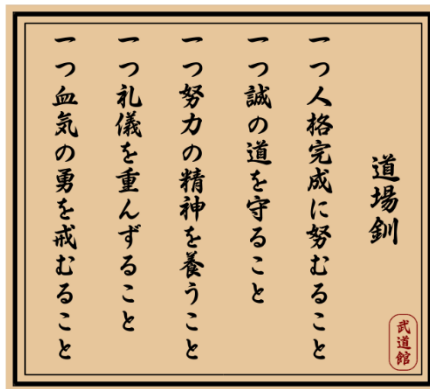


Ilustración 5 DoJo Kun Jinbukan DoJo.

Respeto, lealtad, humildad, esfuerzo, cortesía.

- Respeto (*Sonkei*): es una muy habitual practica en el *Budo* comenzar y terminar el entrenamiento con la ceremonia del saludo (*Rei*), momento en donde se agradece al compañero y profesor por las enseñanzas recibidas.

De esta forma al iniciar la práctica se dice: “*Otogaini Rei...Onegai Shimasu*”, que significa: compañero por favor practica conmigo, y al finalizar se recitara: “*Otogaini Rei...Arigato Gozaimasu*”, literalmente: maestro/compañero; muchas gracias por enseñarme.

- Lealtad (*Chuugi*): la lealtad lleva implícito el honor, la cual es una virtud no solo de un hombre o persona, sino a toda la *RyuHa* (escuela), ser leal a la escuela, al maestro y al compañero es de los principales pilares del *Karateka*.
- Humildad (*Kenkyo*): cualquier persona que estudia *Karate*, debe antes que nada ser gentil y educado. De este modo cualquier persona que se jacte de ser *Karateka* y no sea gentil ni educado ha perdido el espíritu del *Karate* y por defecto la humildad necesaria en este arte.
- Esfuerzo (*Doryoku*): el *karate* se basa en el esfuerzo-recompensa; esto es a través de la práctica no solo corporal y de habilidades físicas, el alumno puede lograr sistemáticamente el control ético-moral, pasando a ser un niño, joven o quizás también un adulto que alcance el altruismo, fin último de este arte que busca la paz mundial.
- Cortesía (*Rei*): la cortesía en este arte es la manifestación de respeto hacia los demás. No importa si estas en el *DoJo*, en tu casa con tus padres, con tus hermanos, o en cualquier lugar o situación, “siempre se debe mantener y mostrar cortesía, esto es lo que nos diferencia a humanos y animales” (ZONDA, 2007).

### 2.5.3 Descripción del producto/servicio.

*Okinawa GoJu Ryu Karate Kobudo Jinbukan* (沖縄剛柔流空手古武道神武館).

*Karate GoJu Ryu*, es un estilo de *karate* fundado en Okinawa por el maestro *Choyun Miyagi* (1888 – 1953), su traducción literal es “Go (duro), Ju (suave), Ryu (estilo), por lo que el significado es estilo duro suave” (KARATE, 2020).

*Seikichi Toguchi* (1917 – 1998), comenzó su estudio de *karate* de por vida junto a *Miyagi Sensei* en 1930, y practico con él hasta el fallecimiento de este, transformándose así en uno de sus principales alumnos.

*Katsuyoshi Kanei* (1942 .1993), comienza su práctica sistemática de *karate - kobudo* a mediados de los años '50, junto a *Seikichi Toguchi Sensei* y *Seko Higa Sensei*, en simultaneo comienza la práctica y entrenamiento de *Kobudo* con *Shimpo Matayoshi Sensei*.

A finales de 1966, se gesta su obra marcial, y en mayo de 1967 funda *Okinawa GoJu Ryu Karate Kobudo Jinbukai*, la que hasta la fecha es una de las mayores y más importantes organizaciones de *karate – kobudo* en Okinawa y el mundo.

*Sensei Kanei* extendió las enseñanzas del *Okinawa karate – kobudo* más allá de las fronteras de Okinawa, llegando a ser practicado en países como: Japón, Alemania, EE.UU., España, Venezuela, Argentina, Chile, Perú, Brasil.

En Chile, *Jinbukan* se consolida en el año 1991, momento en donde *Moromizato Anken Sensei* (en ese entonces director sudamericano para *Jinbukan*), nombra a Mirson Zambrano Sensei (1964 – 2022), como representante y director técnico para *Jinbukan Chile*.

Mirson Zambrano difundió por más de 30 años el *karate – kobudo Jinbukan* al sur del mundo, dando a conocer *Jinbukan Chile* en todo el mundo. Sensei Zambrano participo activamente como parte del directorio de *Jinbukan* internacional, de este mismo modo fue reconocido en todo el mundo por su nivel técnico y por su gran calidad humana.

El servicio que se ofrece es *karate – kobudo okinawense*, el cual trata de preservar en la forma más pura la cultura y las tradiciones de Okinawa, entrenando de forma simple con utensilios y armas antiguas, impregnando así de Okinawa a todo aquel que se decida a formar parte de esta institución.



*Ilustración 6 Kobudo Jinbukan, Sensei Hitoshi Kanei. Sakugawa NoKun Bo Kata.*



Ilustración 7 Karate Jinbukan. SoHombu DoJo Jinbukan Chile - Puerto Montt 2019

Lo que entregamos es un servicio integral puesto que toda vez se ofrece para **satisfacer una necesidad**. Estos son esencialmente intangibles. El termino de servicio, se utiliza de manera frecuente para referirse a una serie de actividades económicas, y en este caso se utilizará para la actividad deportiva la cual se describe en este informe, *karate – kobudo*, el cual corresponde a un servicio puro como tal, ya que la oferta consiste esencialmente en prestar un servicio integral deportivo, ofreciendo una gestión completa de las instalaciones, actividades y programas deportivos, adaptados a las necesidades y objetivos de cada cliente.

Las principales características de los servicios y en especial cuando hablamos de *Karate - kobudo*, podemos destacar:

- Los servicios no pueden verse, probarse o palpase antes, durante o posterior a su utilización.
- Se producen y consumen al mismo tiempo.
- Siempre son distintos entre sí, debido a que depende de quien los presta y de cómo o donde se ofrecen.
- Se puede medir casi en forma inmediata la satisfacción del servicio.
- Las actividades deportivas tienen la ventaja de poder ser integrales añadiendo valor a quien lo recibe.
- El *karate – kobudo* satisface una determinada necesidad del cliente

El *karate – kobudo* como tal, es considerado un servicio que necesita personal calificado, esto porque, necesitamos personas con ciertas características; entre las cuales se debe contar con

instructores calificados y certificados internacionalmente (validados y revalidados en *Okinawa – Japón*), que puedan brindar un servicio integro a los alumnos, y que se pueda combinar conocimientos y habilidades para garantizar un servicio de alta calidad.

Además, dentro del negocio es importante la innovación, a través de la cual, se pretende obtener ventajas competitivas en su actividad diaria a través de pequeños avances y reflexiones con los alumnos trabajando su cuerpo y alma, valores y respeto hacia uno y el compañero.

Desde el punto de vista del club, y para que este club pueda subsistir también necesita socios claves en su proceso, por eso hablamos de un servicio integral cuando también debemos sumar a otros para el cumplimiento de nuestros objetivos como club:

- Contar con un proveedor de implementos y ropa específica para los alumnos: contar con los materiales y la ropa adecuada para el desarrollo de la actividad. Por ello, es importante poder proporcionar la opción de compra a través de proveedores seleccionados trabajando como alianza estratégica en conjunto. Además de tener la alternativa de adquirir esto en el mismo club.
- Institución Bancaria: todo club, sociedad, entidad deportiva etc. necesita tener una cuenta que además de permitir los procesos de transferencia y/o pago de servicios o transferencias de liquidaciones de sueldo, también permita ser la cuenta para optar a concursos públicos o programas que puedan ser ganados por el club.
- Patrocinadores: los patrocinadores son muy importantes en la vida de un club, esto porque proporcionan apoyo a través de aportes económicos, la indumentaria, o material de trabajo, entre otros. Todo esto a cambio de unirse como marca al club y potenciarse conjuntamente.

#### **2.5.4 Objetivos estratégicos. General(es) y Específico(s)**

Objetivo Estratégico: posicionarnos como la mejor escuela de *Karate* de la zona, especializada en *Karate - Kobudo*, logrando captar la atención de los distintos segmentos de la población que quieran mejorar su estilo de vida a través de esta práctica deportiva forjando disciplina y valores.

Objetivo Especifico: conocer a nuestros usuarios a nivel de perfil demográfico, social, económico, educacional. Con esto podremos conocer a nuestros potenciales clientes y saber captar la atención de ellos a través de una desarrollada propuesta de marketing.

#### **2.6 Estrategia de Negocios.**

Nuestra estrategia es captar y atraer clientes locales y hacer de ellos un “cliente leal”. Esto implica, lograr la retención de ellos, y, además, lograr un marketing “de boca a boca” captando la atención de nuevos clientes. Esto sin duda nos ahorrará tiempo y dinero, ya que serán nuestros “mejores

vendedores”. El uso de redes sociales hoy también es fundamental para lograr la atracción de potenciales alumnos y así como la participación en congresos, ferias y eventos deportivos locales.

Nuestro equipo de instructores especializados, harán que sin duda cada participante se sienta cómodo y quieran quedarse con nosotros. Ellos son capaces de escuchar, entender y enseñar a nuestros potenciales consumidores de *Karate - kobudo*. Esto es lo que marca una gran diferenciación respecto a otras escuelas, que nuestros profesores están siendo constantemente capacitados en el extranjero, logrando traer e instaurar nuevas disciplinas, lo que significa una innovación constante en la escuela, que además está pendiente de las tendencias que van apareciendo en el mundo.

Como *DoJo* también nos preocuparemos de considerar distintos grupos objetivos, trabajando con niños, jóvenes, niños y jóvenes vulnerables socialmente y profesionales. Todo esto, implica estar trabajando con distintos públicos, distintos objetivos y generar nuevas y constante estrategias para lograr nuestros objetivos comerciales como escuela. Y, por último, hay que indicar que nuestro *DoJo* está construido bajo excelentes estándares de calidad y respetuosos con el medio ambiente que lo rodea, estableciendo así un impacto positivo en la comunidad local y en la economía.

## **2.7 Ventaja(s) Competitiva(s) Tangibles e Intangibles.**

Nuestras ventajas competitivas se basan en la diferenciación, infraestructura del lugar y con un “sentido social”. Hacemos clases a diversos grupos de personas, con profesionales altamente capacitados internacionalmente en *Karate - Kobudo*, generándose así, una personalización de la clase. Respecto a la infraestructura, donde se realiza cada clase, fue construido de tal forma de hacer sentir a nuestros clientes en un espacio de calidad, único y con sentido y diseño, lo que nos diferencia de nuestros competidores, el cual entregara un mix entre lo moderno y lo tradicional de *Okinawa*. Y sin duda, una ventaja muy especial, es que además de nuevos clientes, también hacemos un aporte a la sociedad, invitando a niños y jóvenes vulnerables de la escuela local, a realizar clases, aprender de esta técnica y trabajar su alma y espíritu con nosotros. Con estas ventajas, buscamos posicionarnos como la mejor escuela de *karate* a nivel local.

### 3 PLAN DE MARKETING

#### 3.1 Modelo de Negocio.

Es importante considerar que cada empresa adopta modelos de operar diferentes, como puede ser “*in house*”, “*outsourcing*” o integrado según el modelo de negocio y capacidad operativa (Carolina Castro, 2020).

Suscripción: Con este modelo de negocio se cobra una membresía a los usuarios para que tengan acceso a un servicio o productos. Esta fórmula ha sido adoptada por muchas compañías digitales, como las plataformas de *streaming*, tales como *Netflix* o *Apple TV+*, o de compra de paquetes de dulces y golosinas extranjeros que se entregan a domicilio mes con mes (Clavijo, 2023).

El modelo que se utilizara para fines de este proyecto es B2C (de empresa a consumidor), y se refiere a la relación entre el producto que se ofrece es a la medida de lo que el cliente busca.

#### 3.2 Objetivos de Marketing.

##### 3.2.1 Objetivos Generales.

Identificar al PROYECTO de este proyecto.

##### 3.2.2 Objetivos Específicos.

Determinar el rango etario de los consumidores.

Conocer el género de los usuarios.

Conocer el nivel educacional de los clientes.

Conocer los ingresos de los consumidores.

Conocer las diversas formas de movilización que poseen.

Tabla 4 Objetivos Smart

OBJETIVOS	S (specific)	M (measurable)	A (achievable)	R (realistic)	T (time bound)
Determinar el rango etario de los usuarios.	x	x	x	x	x
Conocer el genero de los usuarios.	x	x	x	x	x
Determinar los ingresos monetarios de los usuarios.	x	x	x	x	x
Conocer el nivel educacional de los usuarios del servicio.	x	x	x	x	x
Conocer las diversas formas de movilizacion que poseen.	x	x	x	x	x

Para justificar, complementar y operativizar nuestros objetivos se realizó un estudio de mercado, para en forma minina demostrar cual sería el rango etario de los Leads. A continuación, el estudio:

Realizamos encuesta mediante redes sociales, la cual permitirá recolectar una gran cantidad de datos valiosos de un gran número de personas, generalmente de forma inmediata, accesible y de bajo costo.

### Grupo Objetivo

El grupo objetivo será escogido de la población de Puerto Montt y Alerce según los criterios más recurrentes como son: demográficos, edad, sexo, condición socioeconómica. -

El tamaño de la muestra debiera ajustarse a lo siguiente:

$$n = \frac{N(Z)^2 (P)(Q)}{\sigma^2(N - 1) + Z^2(P)(Q)}$$

$$n = \frac{(350.000)(1,65)^2(50)(50)}{(5)^2(350.000 - 1) + (1,65)^2(50)(50)}$$

$$n = \frac{2.382.187.500}{8.756.781,25}$$

$$n = 273$$

### Muestra Propuesta

La muestra, considera un grupo de 273 personas que viven aledañas al sector donde se encabezara el proyecto del *DoJo*. El siguiente paso es recopilar datos de la mayor cantidad de fuentes disponibles. Se generarán encuestas y entrevistas para abordar y conocer sus edades, su género, sus ingresos, su nivel educacional; se espera además conocer que saben de esta disciplina, lo que esperan y sus objetivos movilizadores al practicar este arte.

Tabla 5 Muestreo Rango Etario, LEADS

INTERVALO DE CLASE		MARCA DE CLASE	FRECUENCIA ABSOLUTA SIMPLE	FRECUENCIA RELATIVA SIMPLE	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA	y <sub>i</sub> *n <sub>i</sub>	$\bar{X}$	22 AÑOS	
LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR								Me	20,33 AÑOS
6	14	10	79	29%	79	29%	779	<b>Me</b>	20,33 AÑOS	
14	21	18	67	25%	146	53%	1.177	137		
21	29	25	66	24%	212	78%	1.669	<b>Mo</b>	12,70 AÑOS	
29	37	33	27	10%	239	88%	891			
37	45	41	17	6%	256	94%	692			
45	52	48	11	4%	267	98%	533			
52	60	56	6	2%	273	100%	337			
		<b>n</b>	<b>273</b>	<b>100%</b>			<b>6.078</b>			

Apreciaciones:

- La edad media de nuestros encuestados es de 22 años.

- La moda de nuestra muestra es de 12,70 (13) años.

Tabla 6 Muestreo Rango Etario, PROSPECTOS.

INTERVALO DE CLASE		MARCA DE CLASE	FRECUENCIA ABSOLUTA SIMPLE	FRECUENCIA RELATIVA SIMPLE	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA	y <sup>i</sup> *n <sub>i</sub>	$\bar{X}$	23 AÑOS
EDADES LIMITE INFERIOR	EDADES LIMITE SUPERIOR								
6	15	11	33	33%	33	33%	347	<b>Me</b>	21 AÑOS
15	24	20	25	25%	58	58%	488	50,5	
24	33	29	27	27%	85	85%	770	<b>Mo</b>	13 AÑOS
33	42	38	6	6%	91	91%	225		
42	51	47	5	5%	96	96%	233		
51	60	56	4	4%	100	100%	222		
		<b>n</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>			<b>2.283</b>		

Apreciaciones:

- La edad media de los prospectos es de 23 años.
- La moda en esta muestra es de 13 años.

Con esto damos conclusión a uno de nuestros objetivos específicos, el cual es conocer el rango etario de los usuarios del servicio, el cual además es medible, realizable, realista y se puede llevar a cabo en la línea de tiempo establecida.

### 3.3 Segmentación de Mercado.

#### 3.3.1 Segmentación Geográfica.

Según este parámetro la segmentación es local, ubicándose así en la provincia de Llanquihue. Además, para lograr adecuadamente nuestra segmentación debemos considerar variables como lo localización, por lo cual nuestra área se reduce a Puerto Montt y Alerce.

Se tiene la convicción que esta segmentación nos entregara información necesaria para direccionar nuestro producto/servicio, y llegar de forma correcta a nuestro cliente final.

#### 3.3.2 Segmentación Demográfica.

Niños entre 6 – 14, jóvenes entre 14 – 21, adulto joven entre 21 – 29 años, pertenecientes a los estratos C1, C2 y C3.

#### 3.3.3 Segmentación Psicográfica.

Corresponde a niños, jóvenes y adulto joven, que requieran establecer una conexión entre lo deportivo y filosófico, como lo es el *Karate - Kobudo Jinbukan*, el cual se asocia a los *hashtags #wayoflife #wellness*. Se estima que la mayoría de las personas iniciaran por primera vez en este arte.

### 3.3.4 Segmentación Conductual.

Se podría aplicar en este apartado ciertas variables como pueden ser:

Segmentación por ocasión: donde dividiríamos a los prospectos según el comportamiento en su consumo; esto es, recurrente, excepcional u ocasional.

Segmentación orientada al uso: los clientes se clasificarán en ocasionales, medios o intensivos.

Si bien los clientes intensos representan un porcentaje más bajo, el impacto cuantitativo en la venta es superior.

En ventas y marketing, una de las manifestaciones de la Ley de Pareto, es que el 80% de las ventas provienen del 20% de los clientes. Con la segmentación conductual orientada al uso también se cumple esta regla (Silva, 2021).

### 3.4 Estrategia de Mix de Marketing.

**Producto (servicio):** Servicio integral en el arte de *karate – kobudo Jinbukan*; arte marcial okinawense. En esta disciplina se produce un mix entre actividad física y defensa personal. Esta actividad es ideal para formar a niños desde edad temprana, pero también para lograr empoderar a la población en su sesgo de inseguridad ciudadana.

Atributos diferenciadores de nuestra marca son: institución acreditada en Okinawa, instructores en constante capacitación en *Okinawa – Japón*, institución orientada y responsable socialmente, entre otros.

Tabla 7 Matriz BCG

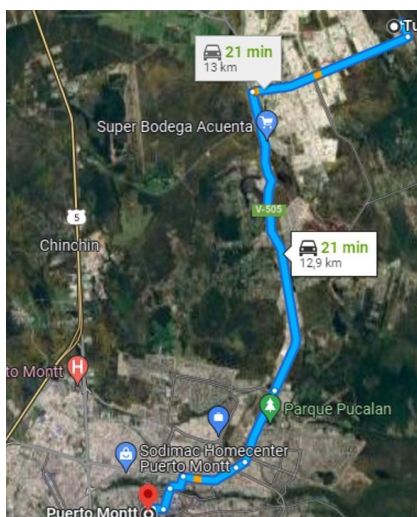


**Precio:** Estrategia de fijación de precio por competencia. Este modelo propone que para que no haya una diferencia abismal en los precios entre unos y otros, la fijación del precio se realiza en base a la calidad del producto – servicio y el valor de las marcas rivales. Es así como nuestros valores serán:

- Matrícula \$ 30.000 pesos chilenos
- *Karate - kobudo* \$65.000 pesos chilenos; valor a precio justo, este es un valor mensual el cual consiste en 16 clases mensuales, donde se paga por pertenecer a una institución de renombre mundial, además de adquirir conocimientos formativos en el mediano y largo plazo.

**Plaza:** Somos canal directo, esto es, por que nosotros mismos nos encargaremos de la distribución y entrega del servicio. Debido al contacto cercano con nuestro cliente, una de las grandes ventajas de este modelo es la interacción constante con el consumidor.

Ubicado en un entorno natural, a solo 10 minutos de la ciudad satélite de alerce, a 25 minutos aproximados de Puerto Montt y a 11 kilómetros de Puerto Varas; contaremos con un *DoJo* de 100 mts<sup>2</sup>, con infraestructura de primer nivel, donde se podrá conjugar el *karate* tradicional con lo deportivo.

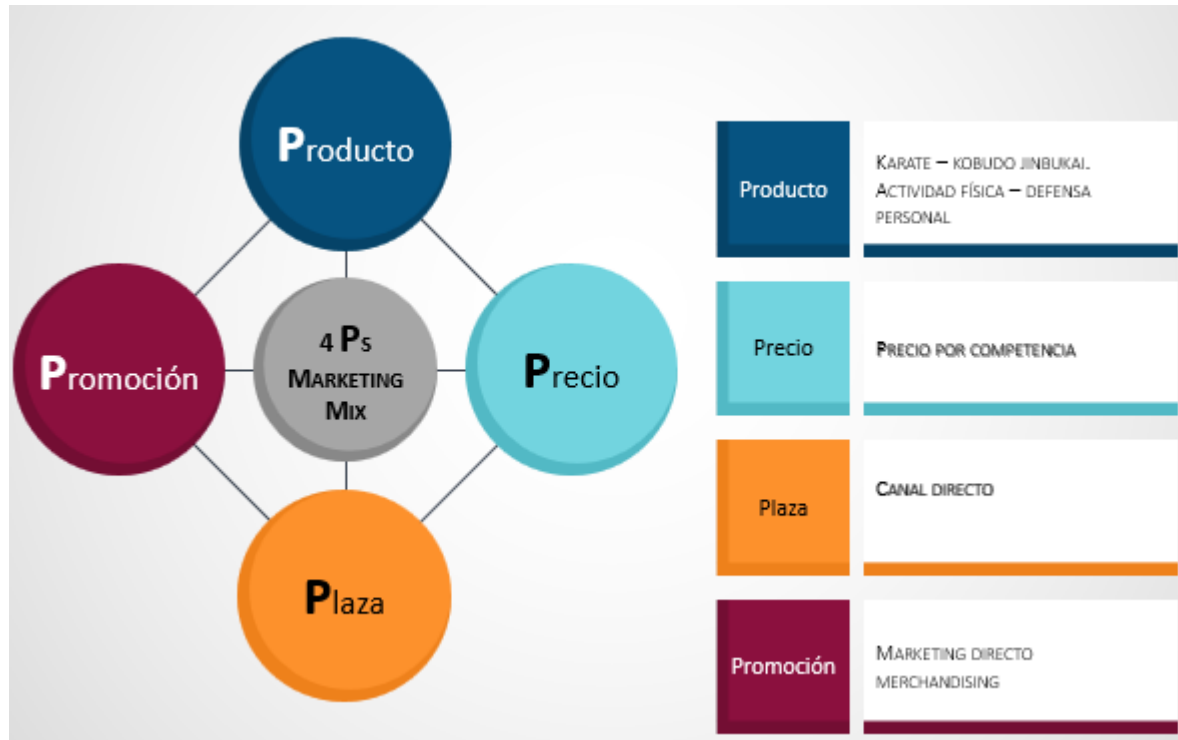


*Ilustración 8 Ubicación Geográfica*

**Promoción:** Es la herramienta que busca interferir en el comportamiento de las personas a favor de nuestro servicio. Hoy en día, los medios de comunicación son omnicanal, por lo que nuestro proyecto está presente en sus distintas plataformas sociales tales como: *facebook*, *instagram* y *twitter*, donde se realizarán campañas para alcanzar los objetivos deseados.

Por otro lado, nunca esta demás “ven y toma tu primera clase gratis”.

Tabla 8 Marketing Mix



### 3.5 Formulación de Matriz de ANSOFF.

Tabla 9 Matriz Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
ACTUALES	<b>PENETRACION DE MERCADO</b> * KARATE KOBUDO JINBUKAI	<b>DESARROLLO DE PRODUCTOS</b> * KARATE SHIAI	
NUEVOS	<b>DESARROLLO DE MERCADOS</b> *GOSHINJUTSU	<b>DIVERSIFICACION</b> * AIKIJUTSU	

#### Estrategia de penetración de Mercado:

- El *Community Manager* se encargará mensualmente que los clientes accedan a contenido interesante para ellos. Aprovechar la *newsletter* para informar promociones, ofertas y descuentos. El objetivo es mantener el contacto con la cartera de clientes y así aprovechar para comunicar nuestras promociones.
- Insertar anuncios en revistas especializadas en artes marciales, deporte y salud, y en los principales portales de internet de artes marciales.

- Lanzamiento de campaña de fidelización telefónica. Se contrata un *contact center* para ofrecer las clases de karate a los clientes con un 15% si la contratan vía teléfono.

### Estrategia de desarrollo de Producto:

- Lanzamiento de la nueva rama de karate deportivo (*shiai*), para competir de forma directa con los *DoJo* netamente que se dedican a la competición, lo que nos permitirá fidelizar al cliente, quien tendrá un servicio integral en nuestra escuela *Kumade DoJo*.
- Lanzamiento de cursos de karate deportivo básico y avanzado para nuestros clientes de las ramas de *Karate – Kobudo*, donde ellos mismos vivenciaran la adrenalina de la competición.

### Estrategia de desarrollo de Mercado:

- Lanzamiento de nuestra rama de defensa personal (*goshinjutsu*), la cual será dictada tanto de forma presencial como en plataforma online.

### Estrategia de Diversificación:

- Desarrollo y lanzamiento de la rama *Aikijustu* (defensa personal policiaca), para personal de orden y seguridad, carabineros y fuerzas armadas.

## 3.6 Estimación de Demanda y Pronóstico de Ventas.

Tabla 10 Pronostico de Ventas

### Gráfico 1:

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
2023	0	0	0	0	0	0	0	3.250.000	3.575.000	3.932.500	4.325.750	4.758.325
2024	5.200.000	5.720.000	6.292.000	6.921.200	12.613.000	8.374.652	9.212.117	10.133.329	11.146.662	12.261.328	13.487.461	14.836.207
2025	7.605.000	7.605.000	7.605.000	7.605.000	14.365.000	15.801.500	12.220.000	12.220.000	12.220.000	12.220.000	12.220.000	12.220.000
2026	13.000.000	13.000.000	13.000.000	13.000.000	19.000.000	13.000.000	13.000.000	13.000.000	18.000.000	13.000.000	13.000.000	13.000.000
2027	13.325.000	13.325.000	13.325.000	13.325.000	18.325.000	13.325.000	13.325.000	13.325.000	13.325.000	13.325.000	13.325.000	13.325.000
2028	18.161.000	18.109.000	18.051.800	17.988.880	25.771.700	19.482.835	18.682.788	17.290.667	19.559.334	16.804.867	16.524.954	16.217.049

	NOVIEMBRE
2023	4.325.750
2024	13.487.461
2025	12.220.000
2026	13.000.000
2027	13.325.000
2028	16.524.954

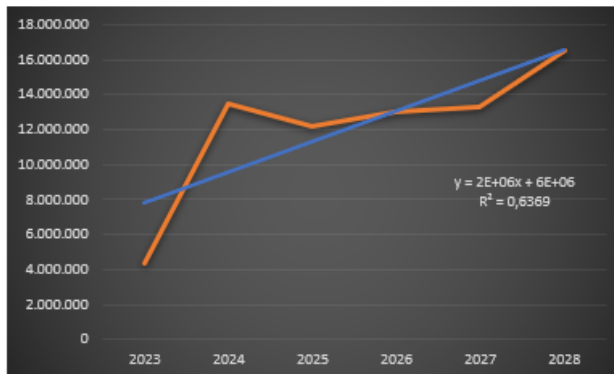


Tabla 11 estimación de la Demanda

## ESTIMACION DE LA DEMANDA



### 3.7 PRESUPUESTO DE MARKETING

Dentro del presupuesto, se considera el uso y pagos mensuales de distintos medios de difusión para lograr un mayor alcance de potenciales clientes/alumnos. Además, el proyecto cuenta con la contratación fija de un Community Manager quien se encargará de crear y planificar contenido, hacer seguimiento, análisis de datos e interacción y ventas del servicio.

#### Detalle del Presupuesto

Categorías	Presupuesto Total	Gastado hasta Hoy	Restante	Gasto Real por mes											
				Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Suscripcion Revista Mision Marcial	132.000	132.000	▲ 0	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000
Community Manager (Pr/Ss + Google ADS)	6.000.000	5.500.000	● 500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Diario Llanquihue	120.000	120.000	▲ 0	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
33 Segundos	420.000	420.000	▲ 0	70.000		70.000		70.000		70.000		70.000		70.000	70.000
Radio Bio Bio Pro. Monit	700.000	660.000	● 40.000	330.000							330.000				
<b>Total</b>	<b>7.372.000</b>	<b>6.832.000</b>	<b>540.000</b>	<b>921.000</b>	<b>521.000</b>	<b>591.000</b>	<b>521.000</b>	<b>591.000</b>	<b>521.000</b>	<b>521.000</b>	<b>921.000</b>	<b>521.000</b>	<b>591.000</b>	<b>521.000</b>	<b>521.000</b>

Tabla 12 Presupuesto de Marketing

## **4 Plan de Operaciones y Recursos Humanos**

### **4.1 Estructura organizacional, funcional y legal de la empresa: organigrama de la empresa.**

#### **4.1.1 Estructural Organizacional:**

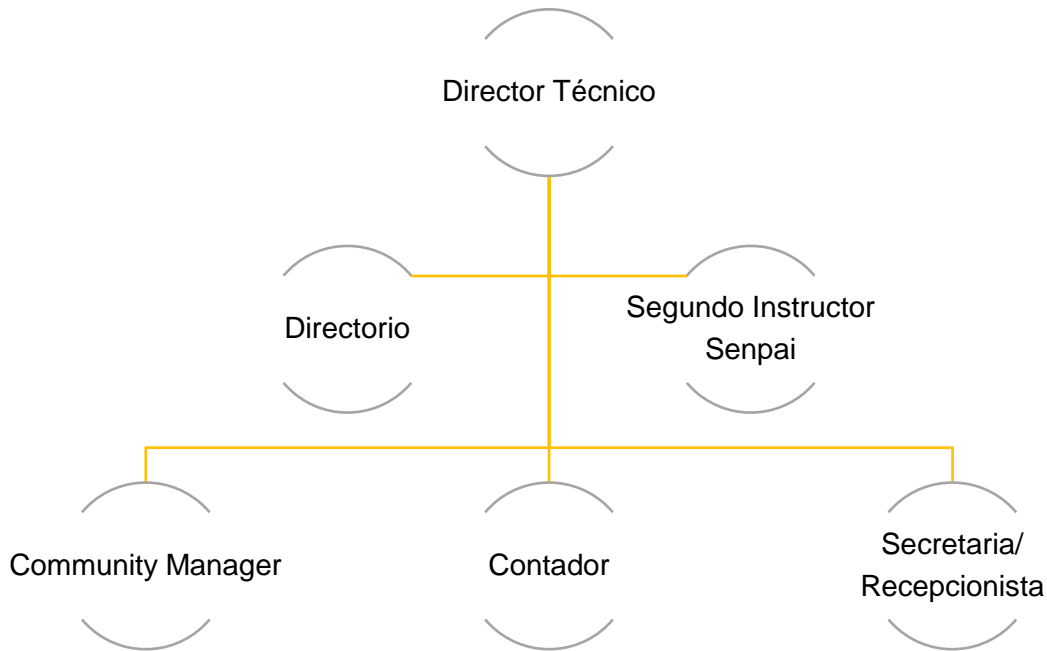
Como escuela, nuestra organización se define con una estructura organizacional centralizada, esto significa, que existe un liderazgo desde donde es bajada la información fluyendo al resto del equipo. Este tipo de estructura genera un trabajo cohesionado, independiente de sus roles. Además, el propio equipo y sus alumnos/clientes saben a quién recurrir, dado que la cadena de mando está bien definida. Otro punto importante, es que lo que corresponde a decisiones, se toman en forma rápida, dado los pocos miembros, generándose procesos más ordenados, transparentes y rápidos.

Respecto a nuestra organización con nuestros alumnos/clientes y como la mayoría de las escuelas de *karate* son estructuras jerárquicas o piramidales; en este caso en particular, nos caracterizamos por delimitar los distintos niveles o rangos de estudiantes, dándole a cada grado (nivel), un grado de responsabilidad diferente en la toma de acciones. *Jinbukan* Chile se agrupa por grados de experticia, esto es, agrupa a todos los cinturones blancos en un escalafón, los cinturones amarillos en grado de experiencia, los cinturones verdes tendrán su propio nivel, los cintos marrones su debido espacio, hasta llegar a los cinturones negros, los cuales tienen su círculo llamado *KuroObikai* (círculo de cinturones negros). Solo como dato adicional, para ser un Instructor *Jinbukai*, se debe de sortear distintas etapas, entre las cuales cuando se asciende a cinturón marrón (etapa de transición y observación preparatoria para el cinturón negro), uno debe hacer la elección de seguir como alumno o bien prepararse para ser instructor. En el caso que se decida a ser instructor se debe realizar el seminario de instructores llamado *Gasshuku Shidojin* (entrenamiento para instructor), el cual al ser aprobado ya faculta para seguir en la preparación al camino de instructor. Esta además decir, que *Jinbukai* Chile siempre está en busca del talento humano, el cual en este tiempo es vital para que el sistema funcione, y a través de la constante capacitación de los rangos altos, marcara también el nivel de competitividad en relación con la industria.

#### **4.1.2 Estructura Funcional:**

En cuanto a la estructura funcional, nuestro *DoJo Kumade*, cuenta con un director técnico y un directorio, compuesto por 3 personas, además de un equipo para dirigir y organizar el negocio.

Tabla 13 Estructura Funcional de la Empresa



#### 4.1.3 Estructura Legal:

La estructura legal de esta escuela en particular comienza en *Okinawa – Japón*, donde *Jinbukan* Internacional está inscrita en el *Karate Kaikan* (un símil en Chile sería el Ministerio de Cultura), el cual da respaldo nacional e internacional a la organización.

Ahora bien, *Jinbukan* Chile, no tiene una estructura legal como tal. Existe una asociación, la cual tiene su personalidad jurídica legalmente constituida, y clubes filiales bajo la marca *Jinbukan* Chile los cuales se comprometen a realizar actividades deportivas en lo general o particular, las cuales están detalladas explícitamente en los estatutos que rigen a esta asociación.

Para los efectos de este proyecto, esta escuela fue creada para ser un aporte deportivo y con sentido a la sociedad. Se rige bajo los estatutos de la ley 19.712 del deporte y se encuentra exenta de impuesto.

Tabla 14 Organigrama Jinbukai Internacional

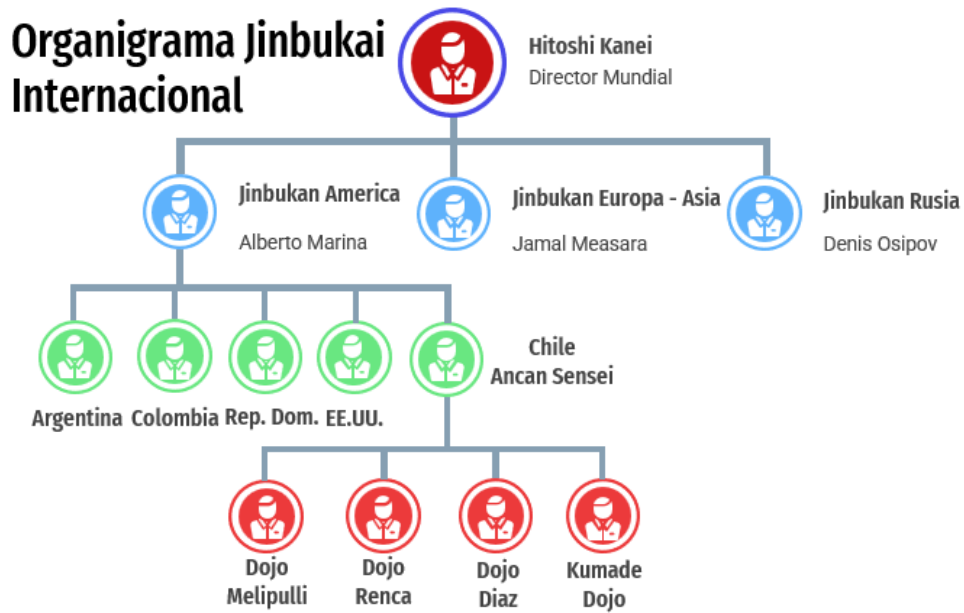


Tabla 15 Organigrama Jinbukai Chile

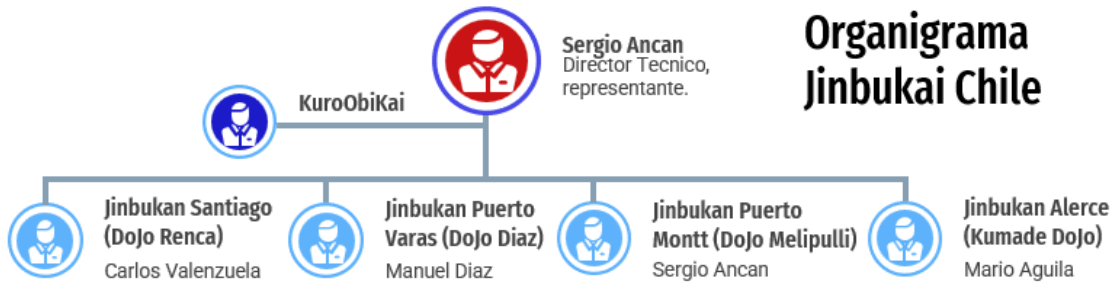
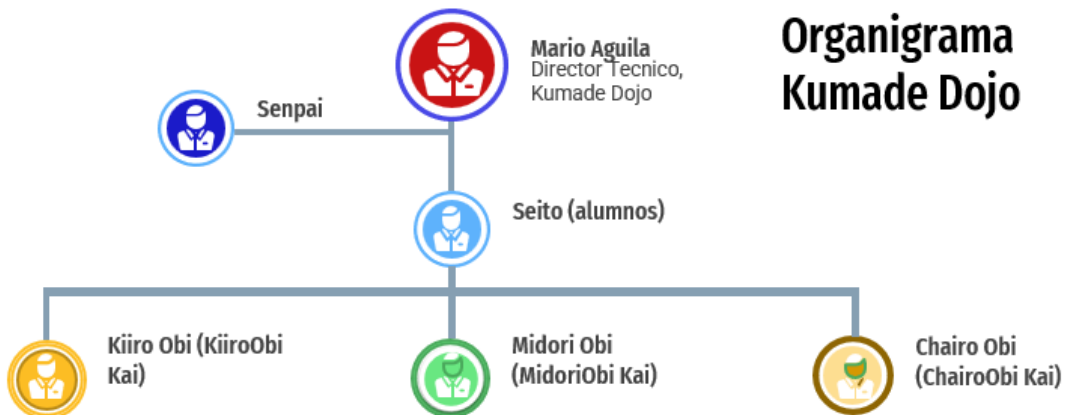


Tabla 16 Organigrama Kumade DoJo



## 4.2 Mapa de procesos de la empresa.

Tabla 17 Mapa de Procesos de la Empresa



### 4.2.1 Carta Gantt proyecto

A continuación, se detalla el tiempo que se ha definido para cada una de las tareas de este proyecto, dando inicio en agosto del año en curso.

Tabla 18 Carta Gantt proyecto

CARTA GANTT KUMADE DOJO																									
TAREAS	Inicio	Termino	Duración	SEMANAS																					
				Marzo			Abril			Mayo				Junio				Julio				Agosto			
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Evaluación y viabilidad del proyecto	15-03-2023	29-03-2023	2 semanas																						
Fase 1: Descripción general y análisis del entorno	03-04-2023	23-04-2023	3 semanas																						
Fase 2: Plan de Marketing	01-05-2023	22-05-2023	3 semanas																						
Fase 3: Plan de Operaciones, RR.HH y Financiero	29-05-2023	14-06-2023	3 semanas																						
Presentación final proyecto		14-06-2023	1 día																						
Construcción del Dojo	Febrero	Julio	6 meses																						
Habilitación del Dojo	31-07-2023	04-08-2023	1 semana																						
Proceso Contratación de personal	10-07-2023	14-07-2023	1 semana																						
Periodo de inducción del personal	17-07-2023	19-07-2023	3 días																						
Campaña captación de nuevos clientes	17-07-2023	04-08-2023	3 semanas																						
Solicitud de permisos legales, salud, deportivos	24-07-2023	28-07-2023	1 semana																						
Inicio de Actividades	07-08-2023		1 día																						
Encuesta evaluación clientes	28-08-2023	01-09-2023	1 semana																						

## 4.3 Requerimiento de dotación de personal, perfiles de cargo.

Respecto a este punto, se establecen todas las tareas y actividades que realiza una persona para el cumplimiento de los objetivos de la escuela y del equipo, y cómo puede lograrlo. A través de este punto, se describe cada cargo dentro de la organización, su contenido y los requisitos necesarios para lograr el desempeño esperado, así como sus deberes y lo que lo distinguen de los otros cargos. Además de su posición dentro de la jerarquía institucional.

## Perfiles de cargo:

Tabla 19 Perfil de cargo - Director técnico


	<h1>Kumade Dojo</h1>
<b>PERFIL DE CARGO</b>	
<b><u>I. Antecedentes generales</u></b>	
Nombre del Cargo	DIRECTOR TECNICO
Dependencia	Gerencial - modo presencial
Jefe Directo	Directorio
Grado	Administrativo, (\$ 1.235.905 mensual bruto)
Cargo que lo reemplaza	No tiene
Cargos que supervisa	todos en su linea de mando
<b><u>II. Requisitos formales</u></b>	
Estudio Requeridos	Pedagogia, Ingenieria o afín
Estudios de especialización, Capacitación	Certificaciones en Okinawa. Cursos de RRHH y planificación estrategica
Trayectoria laboral	Experiencia mínima 5 años
Experiencia	Otras escuelas de Karate
Jornada laboral	Jornada Completa
Otros	Conocimientos de Marketing, ventas y administrativos
<b><u>III. Objetivos del cargo</u></b>	
Planificar, dirigir, organizar y controlar las actividades del Dojo. Supervisar la difusión. Coordinar y liderar al equipo de la escuela. Ofrecer entrenamiento que potencien las capacidades de los alumnos/clientes, mediante un seguimiento individual y grupal, transmitiendo conceptos y valores claves, así como la técnica del ejercicio. Trabajar mediante clases planificadas conforme a las necesidades y avances de cada alumno. Así también influenciarlos con el buen ejemplo.	
<b><u>IV. Principales Funciones</u></b>	
Reclutamiento y proceso de selección de personal Programación y ejecución de actividades para la potenciación del Dojo Innovación de propuestas para fomentar el deporte Reuniones internacionales para recibir capacitación Autorización de permisos del equipo Trabajar con compromiso, transparencia, eficacia, eficiencia y responsabilidad Atender y resolver problemas que se presente Participar en las auditorías internas Seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas de la escuela Supervisión de todas las áreas y verificar su funcionamiento	

Tabla 20 Perfil de cargo - Segundo instructor

	<h1 style="color: orange;">Kumade Dojo</h1>
<b>PERFIL DE CARGO</b>	
<b><u>I. Antecedentes generales</u></b>	
Nombre del Cargo	SEGUNDO INSTRUCTOR
Dependencia	Sin dependencia, boleta honorarios
Jefe Directo	Director técnico
Grado	Instructor (\$ 602.990 mensual bruto)
Cargo que lo reemplaza	Director técnico
Cargos que supervisa	No supervisa
<b><u>II. Requisitos formales</u></b>	
Estudio Requeridos	Poseer titulo de Profesor de Educación física o afin
Estudios de especialización, Capacitación	Certificaciones en Karate y pedagogía
Trayectoria laboral	Experiencia mínima 2 años comprobable
Experiencia	otras escuelas de Karate o afín
Jornada laboral	Jornada Completa
Otros	Manejo de habilidades blandas. Conocimiento en Karate
<b><u>III. Objetivos del cargo</u></b>	
<p>Coordinar la participación en talleres y presentaciones de alumnos. Dar apoyo y seguimiento a los alumnos en sus avances individuales y grupales. Tener iniciativa y energía para realizar sus funciones. Alta empatía para comunicarse con los alumnos. Ser responsable, planificado y trabajar en equipo. Alta tolerancia a la frustración. Alinearse con la visión y misión de la escuela</p>	
<b><u>IV. Principales Funciones</u></b>	
<p>Dictar clases de Karate a distintos grupos y segmentos de alumnos                      Difundir y promover a los alumnos mas avanzados                      Participar y colaborar en las actividades dentro y fuera de la escuela que el Director técnico considere adecuadas.</p>	

Tabla 21 Perfil de cargo – secretaria/Recepcionista


	<h1 style="color: orange;">Kumade Dojo</h1>
<b>PERFIL DE CARGO</b>	
<b><u>I. Antecedentes generales</u></b>	
Nombre del Cargo	SECRETARIA / RECEPCIONISTA
Dependencia	Administrativo - modo presencial
Jefe Directo	Director técnico
Grado	Administrativo (\$ 655.424 mensual bruto)
Cargo que lo reemplaza	
Cargos que supervisa	No supervisa
<b><u>II. Requisitos formales</u></b>	
Estudio Requeridos	Poseer título de Secretaria, Relacionadora publica o afín
Estudios de especialización, Capacitación	Manejo de office nivel medio
Trayectoria laboral	Experiencia minima 1 año
Experiencia	ámbito publico o privado
Jornada laboral	Jornada Completa
Otros	atención de publico y manejo de datos personales
<b><u>III. Objetivos del cargo</u></b>	
<p>Personal administrativo con funciones de secretaria y recepcionista. Colaborando con los objetivos y responsabilidades de ejecutar los procedimientos y funciones propias del cargo en forma oportuna y eficiente en los procesos de la escuela. Discreción del cargo. Trabajo en equipo. Ser responsable.</p>	
<b><u>IV. Principales Funciones</u></b>	
<p>Desarrollar las funciones de recepción de alumnos                  Colaborar en las distintas tareas administrativas del Dojo                  Manejo operativo y logístico de la escuela                  ingreso de registros de alumnos                  Seguimiento de pagos y cobros de alumnos                  Generación de informes mensuales con resumen del negocio                  Control y actualización de datos de alumnos                  Seguimiento de la nómina de horas de trabajo de empleados y pago de remuneraciones</p>	

Tabla 22 Perfil de cargo - Contador

	<h1 style="color: orange;">Kumade Dojo</h1>
<b>PERFIL DE CARGO</b>	
<b>I. Antecedentes generales</b>	
Nombre del Cargo	CONTADOR
Dependencia	Sin dependencia, boleta honorarios. Modo Hibrido
Jefe Directo	Director técnico
Grado	Administrativo (\$ 88.000 mensual a honorarios)
Cargo que lo reemplaza	Ninguno
Cargos que supervisa	No Supervisa
<b>II. Requisitos formales</b>	
Estudio Requeridos	Poseer título de Contador auditor, ingeniero comercial o afin
Estudios de especialización, Capacitación	Manejo de excel nivel avanzado
Trayectoria laboral	Experiencia mínima 2 años
Experiencia	ambito publico o privado
Jornada laboral	Jornada Completa
Otros	manejo de nube office, conocimiento contable, financiero, legal y administrativo
<b>III. Objetivos del cargo</b>	
Responsable de la gestión de registros contables, analisis de cuentas y preparacion de informes y reportes periodicos	
<b>IV. Principales Funciones</b>	
<p>Registro de transacciones contables de la escuela</p> <p>Analisis de cuentas contables (cuentas por cobrar, cuentas por pagar y de cuentas de balance)</p> <p>Ejecutar procesos de cierres contables</p> <p>elaborar estados financieros confiables y oportunos</p> <p>Control eficiente en caso de auditorías</p> <p>Impuestos mensuales y tramites en SII, municipios y otras entidades relacionadas</p> <p>Emision de boletas, cierre de balances y estado de resultado</p>	

Tabla 23 Perfil de cargo - Community manager

	<h1 style="color: orange;">Kumade Dojo</h1>
<b>PERFIL DE CARGO</b>	
<b><u>I. Antecedentes generales</u></b>	
Nombre del Cargo	COMMUNITY MANAGER
Dependencia	Administrativo - modo Híbrido
Jefe Directo	Director técnico
Grado	Administrativo, (\$ 655.424 mensual bruto)
Cargo que lo reemplaza	Secretaria/recepcionista
Cargos que supervisa	No supervisa
<b><u>II. Requisitos formales</u></b>	
Estudio Requeridos	Poseer título de Publicista, Ingeniero en adm. De empresas o afín
Estudios de especialización, Capacitación	Cursos, diplomados o Magister de mercadotecnia y especialista en ventas
Trayectoria laboral	Experiencia mínima 2 años
Experiencia	En otras instituciones relacionadas al deporte. Experiencia en desarrollo de estrategias de marketing y ventas
Jornada laboral	Jornada Completa
Otros	Sólido conocimiento del área, conocimiento de marketing digital y ventas
<b><u>III. Objetivos del cargo</u></b>	
<p>Responsable de los procesos de publicidad, comunicación y ventas del Dojo. Atraer nuevos alumnos. Evaluar, crear y hacer seguimiento a las estrategias para potenciar el negocio. Proponer y desarrollar ideas para la escuela, basándose en las últimas tendencias, consumidores y competidores, y así contribuir al crecimiento del negocio. Responsable, dinámico y creativo. Orientado a los resultados</p>	
<b><u>IV. Principales Funciones</u></b>	
<p>Administración de ventas                  Diseñar, implementar y coordinar los planes comerciales y de mercadotecnia a corto y largo plazo                  Desarrollar las actividades de Marketing digital                  Agenda mensual con clientes a visitar                  Generar informes con cierres mensuales                  Manejo de indicadores y reportes al directorio                  Proponer mejorar al Director técnico                  Hacer seguimiento de sus potenciales clientes                  Prospección de clientes y potenciales</p>	

#### **4.4 Política de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y remuneraciones.**

##### **4.4.1 Política de Reclutamiento:**

- El Directo técnico es quien deberá hacer la solicitud formal con el formato establecido y presentar al directorio el cargo de una vacante en el *DoJo*.
- Para contribuir con el crecimiento de los alumnos y proyección de los participantes que actualmente participan en la escuela, la convocatoria inicial para nombrar Instructor se hará internamente.
- Si la convocatoria interna no logra cubrir la vacante de Instructor por falta de postulantes o no cumplir con los requisitos del cargo, se procederá a realizar la convocatoria externa bajo las mismas condiciones que se realizó la interna.
- El jefe directo es el encargado de determinar las competencias específicas con las que debe cumplir el postulante para acceder al cargo.
- Cada vez que se apertura un proceso de postulación por un cargo vacante, no se discriminara por sexo, raza, edad, estado civil, religión y orientación sexual, esto con el objetivo de dar el espacio y libertad a todos los postulantes en igualdad de condiciones.
- En caso de hacer un concurso interno para el cargo de Instructor, se invitará a todos los alumnos sin excepción.
- Las elecciones de CV las hará el director técnico junto al directorio de la escuela.
- Para difundir la vacante, se utilizarán medios físicos y electrónicos, tales como redes sociales, página web empresa, radio y diarios locales.

##### **4.4.2 Política de Selección:**

- Para la selección se tendrá en cuenta el manual de perfiles del cargo vacante y se aplicaran las evaluaciones a las competencias correspondientes a este.
- Adicionalmente, se evaluarán y aplicarán las competencias generales que exige el club.
- Toda evaluación debe estar dentro del marco de competencias correspondientes al cargo.
- Contando con los CV de los postulantes, se realizará un filtro de requisitos inicial, como estudios, experiencia y perfil del determinado cargo.
- El director técnico es quien realizará la primera entrevista con el postulante.
- El directorio, estará presente en la segunda entrevista, quienes aportaran a la evaluación de las competencias específicas.

- Se seleccionarán dos personas quienes asistirán a una entrevista psicológica con el fin de contrastar las características personales y laborales y sea la persona idónea para el cargo.
- La decisión final será tomada en conjunto con el directorio y el director técnico.
- En las entrevistas se formularán las mismas preguntas a los postulantes sin diferencias.

#### **4.4.3 Política de Contratación:**

- Respecto a la contratación, la persona seleccionada, será contratada por un periodo de tres meses, y en caso de que su desempeño sea bien evaluado se procederá a su contratación definitiva o término de la relación laboral.
- Deberá presentar los siguientes antecedentes:
  - ➔ Certificado de nacimiento
  - ➔ Fotocopia cedula de identidad
  - ➔ Certificado de estudios y/o título según corresponda (original)
  - ➔ Certificado de Isapre o Fonasa y AFP
  - ➔ Certificado de antecedentes personales
  - ➔ Certificado de Salud
  - ➔ Certificación en caso del Instructor

Una vez recibido los antecedentes se define la fecha de inicio del empleado.

- En cuanto al contrato, en este se establecerán las obligaciones, responsabilidades y condiciones bajo las cuales se prestará las funciones a desempeñar. Además, se especificará el sueldo, jornada laboral, vacaciones, aguinaldo y otros beneficios.

#### **4.4.4 Política de Inducción:**

- El proceso de inducción permite al nuevo trabajador una rápida adaptación a sus nuevas funciones, debiendo ser un proceso rápido y efectivo de incorporación de la persona con su nuevo equipo. Se considera un proceso de acogida, entregándose información relevante a quien llega. Es el primer acercamiento, en términos laborales de quien está ingresando al equipo.
- Las etapas serán recepción en el lugar, entrega de información de la escuela, del equipo y sus respectivas funciones, así como también, normas, políticas, beneficios, entre otros. Conocer la historia del *DoJo*, su visión, misión y objetivos. Descripción del propio cargo. Y recorrido y funcionamiento de las instalaciones donde se desarrollará su trabajo.

#### **4.4.5 Política de Capacitación:**

- Para la escuela es muy importante la constante capacitación y desarrollo de su equipo en los distintos ámbitos para su crecimiento y potenciación personal y del *DoJo*. Por esto cada integrante del equipo se debe desarrollar, perfeccionar y actualizar sus conocimientos y habilidades en su área específica
- Es importante señalar, que nuestros instructores deben estar en constante perfeccionamiento para entregar el conocimiento de la mejor forma a los alumnos.
- En caso de que el instructor requiera viajar para su perfeccionamiento, su remuneración será pagada de igual forma.
- Para los efectos de viajes por este concepto, se contratará un instructor con conocimiento durante el proceso de capacitación del equipo del *DoJo*.
- La capacitación es una de las mejores inversiones en los trabajadores y una de las principales fuentes de satisfacción y compromiso con el negocio para los miembros del equipo

#### **4.4.6 Política de Remuneraciones:**

- Para todos los efectos, sólo la secretaria/recepcionista contara con contrato de trabajo el cual contara con los siguientes ítems
  - ➔ Sueldo base
  - ➔ Asignaciones legales (movilización y colación)
  - ➔ Pago de leyes laborales (cotizaciones y AFP)
  - ➔ Gratificación Legal
  - ➔ Seguro Cesantía
  - ➔ Impuesto único
- Se considerará un reajuste anual, acorde al IPC.
- Existen 3 días administrativos al año los cuales serán pagados.
- Se define una jornada laboral de 40 horas, incluyendo 30 minutos de colación.
- Si hubiese horas extraordinarias por parte del trabajador, serán revisadas y validadas por el director técnico para su pago al mes siguiente.
- Si ocurriese una desvinculación, será pagado el finiquito en los términos legales correspondientes al caso.
- Para el caso del personal externo, el pago será por las horas prestadas trabajadas.

## 4.5 Presupuesto de operaciones y RRHH

### 4.5.1 Presupuesto operacional

El presupuesto operacional, esta confeccionado en base a las ventas por concepto de mensualidad y ventas por matricula; es necesario mencionar que esta valorizado a los 12 primeros meses de funcionamiento. Como se puede apreciar los costos fijos están detallados, como así también el costo variable, todo esto para que el lector pueda entender y apreciar de mejor forma la información.

Tabla 24 Presupuesto operacional año 1

<b>PRESUPUESTO OPERACIONAL</b>	
<b>ITEM</b>	<b>MONTO</b>
VENTAS (MENSUALIDAD)	\$69.225.000
VENTAS (MATRICULA)	\$4.260.000
<b>COSTOS FIJOS</b>	
ARRIENDO	\$4.200.000
LUZ	\$635.000
AGUA	\$381.000
GAS	\$840.000
INTERNET	\$420.000
TRIBUTO OKINAWA	\$315.573
REMUNERACION SENSEI	\$12.350.000
MATERIALES OFICINA	\$794.790
<b>COSTO VARIABLE</b>	
REMUNERACION SENPAI	\$3.705.000
<b>COSTO CONTABLE</b>	<b>\$245.074</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO OPERACIONAL</b>	<b>\$49.598.563</b>

### 4.5.2 Presupuesto RR. HH:

Con relación a la dotación del club, tenemos 4 cargos que son con contrato indefinido, donde se considera el pago de su sueldo, considerando el pago de leyes laborales, gratificación legal, seguro cesantía, impuesto único y asignación de movilización y alimentación. Además, a honorarios se considera mensualmente al contador del club quien realiza un cobro por horas trabajadas.

Tabla 25 Presupuesto RR.HH.

PRESUPUESTO 12 MESES KUMADE DOJO

DETALLE	TIPO DE GASTO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>1. REMUNERACIONES</b>													
Director Técnico	fijo	1.235.905	1.235.905	1.235.905	1.235.905	1.235.905	1.235.905	1.235.905	1.235.905	1.235.905	1.235.905	1.235.905	1.235.905
Segundo Instructor	fijo	602.990	602.990	602.990	602.990	602.990	602.990	602.990	602.990	602.990	602.990	602.990	602.990
Secretaria/Recepcionista	fijo	655.424	655.424	655.424	655.424	655.424	655.424	655.424	655.424	655.424	655.424	655.424	655.424
Community Manager	fijo	655.424	655.424	655.424	655.424	655.424	655.424	655.424	655.424	655.424	655.424	655.424	655.424
<b>2.- DESGLOSE LEGAL</b>													
Pago de leyes laborales (cotizaciones y AFP)	fijo												
Gratificación legal	fijo												
Seguro cesantia	fijo												
Impuesto Unico	fijo												
Asignaciones legales (movilización y alimentación)	fijo	672.000	672.000	672.000	672.000	672.000	672.000	672.000	672.000	672.000	672.000	672.000	672.000
<b>3.- HONORARIOS</b>													
Pago Honorarios Contador	x hr	88.000	88.000	88.000	88.000	88.000	88.000	88.000	88.000	88.000	88.000	88.000	88.000
<b>TOTAL RR.HH</b>		<b>3.909.743</b>	<b>3.909.743</b>	<b>3.909.743</b>	<b>3.909.743</b>	<b>3.909.743</b>	<b>3.909.743</b>	<b>3.909.743</b>	<b>3.909.743</b>	<b>3.909.743</b>	<b>3.909.743</b>	<b>3.909.743</b>	<b>3.909.743</b>

## 5 Plan Financiero

### 5.1 Objetivos financieros.

Nuestros objetivos se enmarcan en las metas de nuestro negocio y el camino a seguir para su consecución. De esta forma nuestros objetivos son orientados al corto plazo (en un rango no superior a 2 años).

- Alcanzar durante el tercer trimestre de funcionamiento una matrícula igual o superior a 100 alumnos.
- Crecer a un ritmo promedio del 10% durante el primer y segundo año.

Tabla 26 Crecimiento Promedio año 1 y año 2.

PROYECCION INGRESOS %		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	%
AÑO 1 (2023)	KARATE - KOBUDO								0	5	6	6	7	10%
AÑO 2 (2024)	KARATE - KOBUDO	7	8	9	11	12	13	14	16	17	19	21	23	10%
AÑO 3 (2025)	KARATE - KOBUDO	-23	C	C	C	C	21	22	12	13	C	-27	-24	5%
AÑO 4 (2026)	KARATE - KOBUDO	4	11	12	12	-26	C	C	C	12	-7	C	C	9%
AÑO 5 (2027)	KARATE - KOBUDO	6	6	6	6	-26	-12	-11	-11	6	6	6	7	-3%
AÑO 5 (2028)	KARATE - KOBUDO	112	9	11	10	-35	-7	-6						29%

### 5.2 Proyecciones de ingresos, costos (fijos y variables), y gastos de administración y ventas (5 años).

En la siguiente tabla se aprecia la proyección de las ventas en primera parte en unidades proyectadas a 5 años.

Tabla 27 Proyección ingresos Unidades

**PROYECCION INGRESOS**

PERIODO	SERVICIO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
AÑO 1 (2023)	KARATE - KOBUDO								50	55	61	67	73
AÑO 2 (2024)	KARATE - KOBUDO	80	88	97	106	117	129	142	156	171	188	207	228
AÑO 3 (2025)	KARATE - KOBUDO	205	205	205	205	205	223	245	258	270	270	243	219
AÑO 4 (2026)	KARATE - KOBUDO	223	234	246	258	232	232	232	232	244	237	237	237
AÑO 5 (2027)	KARATE - KOBUDO	243	249	255	261	235	223	212	202	208	214	220	227
AÑO 5 (2028)	KARATE - KOBUDO	339	348	359	369	334	327	321					

**VENTAS EN UNIDADES**

NUMERO	SERVICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
1	KARATE - KOBUDO	306	1.709	2.753	2.844	2.749	2397

La tabla que a continuación se muestra, evidencia la proyección en meses y luego un consolidado en pesos chilenos a 5 años.

Tabla 28 Ventas en \$ (pesos)

**VENTAS EN \$ (MENSUALIDAD)**

PERIODO	SERVICIO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
AÑO 1 (2023)	KARATE - KOBUDO								\$3.250.000	\$3.575.000	\$3.965.000	\$4.355.000	\$4.745.000
AÑO 2 (2024)	KARATE - KOBUDO	\$5.200.000	\$5.720.000	\$6.305.000	\$6.890.000	\$7.605.000	\$8.385.000	\$9.230.000	\$10.140.000	\$11.115.000	\$12.220.000	\$13.455.000	\$14.820.000
AÑO 3 (2025)	KARATE - KOBUDO	\$13.325.000	\$13.325.000	\$13.325.000	\$13.325.000	\$13.325.000	\$14.495.000	\$15.925.000	\$16.770.000	\$17.550.000	\$17.550.000	\$15.795.000	\$14.235.000
AÑO 4 (2026)	KARATE - KOBUDO	\$14.495.000	\$15.210.000	\$15.990.000	\$16.770.000	\$15.080.000	\$15.080.000	\$15.080.000	\$15.080.000	\$15.860.000	\$15.405.000	\$15.405.000	\$15.405.000
AÑO 5 (2027)	KARATE - KOBUDO	\$15.795.000	\$16.185.000	\$16.575.000	\$16.965.000	\$15.275.000	\$14.495.000	\$13.780.000	\$13.130.000	\$13.520.000	\$13.910.000	\$14.300.000	\$14.755.000
AÑO 5 (2028)	KARATE - KOBUDO	\$22.035.000	\$22.620.000	\$23.335.000	\$23.985.000	\$21.710.000	\$21.255.000	\$20.865.000					

**TOTAL VENTAS ANUALES EN \$ MENSUALIDAD**

NUMERO	SERVICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
1	KARATE - KOBUDO	\$19.890.000	\$111.085.000	\$178.945.000	\$184.860.000	\$178.685.000	\$155.805.000

La siguiente tabla muestra la proyección a 5 años de los ingresos percibidos por concepto matriculas; están mensualizados, para luego entregar un consolidado con la información.

Tabla 29 Ventas anuales en \$ (matricula)

VENTAS ANUALES EN \$ (MATRICULA)													
PERIODO	SERVICIO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
AÑO 1(2023)	KARATE - KOBUDO								\$1.500.000	\$150.000	\$180.000	\$180.000	\$180.000
AÑO 2 (2023-2024)	KARATE - KOBUDO	\$210.000	\$240.000	\$270.000	\$270.000	\$330.000	\$360.000	\$390.000	\$420.000	\$450.000	\$510.000	\$570.000	\$630.000
AÑO 3 (2024-2025)	KARATE - KOBUDO	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$240.000	\$660.000	\$390.000	\$360.000	\$0	\$0	\$0
AÑO 4 (2025-2026)	KARATE - KOBUDO	\$120.000	\$330.000	\$360.000	\$360.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$360.000	\$0	\$0	\$0
AÑO 5 (2026-2027)	KARATE - KOBUDO	\$180.000	\$180.000	\$180.000	\$180.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$180.000	\$180.000	\$180.000	\$210.000
AÑO 6 (2027-2028)	KARATE - KOBUDO	\$3.356.100	\$259.335	\$334.080	\$312.330	\$0	\$0	\$0					

TOTAL VENTAS ANUALES EN \$ MATRICULA							
NUMERO	SERVICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
1	KARATE - KOBUDO	2.190.000	4.650.000	1.650.000	1.530.000	1.470.000	\$4.261.845

La tabla que a continuación se muestra, refleja el unificado entre ventas por concepto mensualidad y matriculas, toda la información consolidada en un plazo de 5 años en pesos chilenos.

Tabla 30 Total Ventas en \$

TOTAL VENTAS EN \$						
NUMERO	SERVICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	KARATE - KOBUDO	22.080.000	115.735.000	180.595.000	186.390.000	180.155.000

## Costos Fijos Totales

Tabla 31 Costos Fijos Totales

### COSTOS FIJOS TOTALES

ITEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ARRIENDO	\$1.750.000	\$4.200.000	\$4.620.000	\$4.620.000	\$5.082.000
LUZ	\$250.000	\$660.000	\$768.900	\$895.764	\$895.764
AGUA	\$150.000	\$396.000	\$435.600	\$435.600	\$457.380
GAS	\$350.000	\$840.000	\$840.000	\$840.000	\$924.000
INTERNET	\$175.000	\$420.000	\$420.000	\$420.000	\$441.000
TRIBUTO OKINAWA	\$199.310	\$199.308	\$205.044	\$206.292	\$201.336
REMUNERACION SENSEI	\$5.000.000	\$12.600.000	\$13.860.000	\$15.246.000	\$16.008.000
MATERIALES OFICINA	\$363.240	\$739.800	\$739.800	\$739.800	\$739.800
<b>TOTALES</b>	<b>\$8.237.550</b>	<b>\$20.055.108</b>	<b>\$21.889.344</b>	<b>\$23.403.456</b>	<b>\$24.749.280</b>

Tabla 32 Gastos de Administración y ventas

### GASTOS ADM. Y VENTAS TOTALES

ITEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SECRETARIA	\$2.500.000	\$6.300.000	\$6.930.000	\$7.623.000	\$8.004.156
CONTADOR	\$3.500.000	\$8.820.000	\$9.702.000	\$10.672.200	\$11.205.816
COMMUNITY MANAGER	\$2.500.000	\$6.300.000	\$6.300.000	\$6.615.000	\$6.615.000
REVISTA MISION MARCIAL	\$745.000	\$1.877.400	\$2.065.140	\$2.168.400	\$2.276.820
DIARIO LLANQUIHUE	\$50.000	\$126.000	\$132.300	\$145.536	\$160.092
33 SEGUNDOS	\$175.000	\$441.000	\$463.056	\$509.364	\$560.340
RADIO BIO BIO	\$290.000	\$730.800	\$767.340	\$844.080	\$928.488
<b>TOTALES</b>	<b>\$9.760.000</b>	<b>\$24.595.200</b>	<b>\$26.359.836</b>	<b>\$28.577.580</b>	<b>\$29.750.712</b>

Tabla 33 Costos Variables Totales

### COSTOS VARIABLES TOTALES

ITEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
REMUNERACION SENPAI	\$1.500.000	\$3.780.000	\$8.316.000	\$9.147.600	\$9.604.992
<b>TOTALES</b>	<b>\$1.500.000</b>	<b>\$3.780.000</b>	<b>\$8.316.000</b>	<b>\$9.147.600</b>	<b>\$9.604.992</b>

### 5.3 Inversión inicial año (0).

La tabla siguiente muestra la inversión, en la cual se aprecia los distintos ítems que graban este apartado.

Tabla 34 Inversión Inicial.

INVERSION INICIAL				
ITEM	CANTIDAD	PROVEEDOR	PRECIO UNITARIO	MONTO
COSTO FIJO	1	N/A	N/A	\$19.936.363
COSTO VARIABLE	1	N/A	N/A	\$3.705.000
AIRE ACONDICIONADO 18.000 BTU	1	CLIMA LIDER	\$820.000	\$820.000
IMPRESORA	1	PARIS.CL	\$54.990	\$54.990
NOTEBOOK	1	RIPLEY.CL	\$308.990	\$308.990
SILLA DE ESCRITORIO	1	NOVOTRADE.CL	\$41.391	\$41.391
<b>TOTAL INVERSION INICIAL</b>				<b>\$24.866.734</b>

### 5.4 Capital de trabajo.

La razón de trabajo es un valor positivo, lo que muestra que la empresa puede hacer frente a sus deudas y puede crecer. Ahora bien, es un valor bajo, lo cual indica que puede haber un riesgo de caer en falta de liquidez.

Tabla 35 Capital de Trabajo

#### RAZON CAPITAL DE TRABAJO

ACTIVO CIRCULANTE - PASIVO CIRCULANTE

\$8.774.629

\$0

**\$8.774.629 CAPITAL NETO DE TRABAJO**

**\$8.774.629** ACTIVO CIRCULANTE

\$0 PASIVO CIRCULANTE

**\$22.080.000** VENTAS AÑO 1

**0,40**

RAZON  
CAPITAL DE  
TRABAJO

Para estos índices mientras mayor sea mejor serán las políticas administrativas seguidas, y la situación será mas favorable.

## 5.5 Depreciación de activos (inversiones)

Se muestran las principales partidas en Activo Fijo, las cuales pasaran a ser depreciadas mediante depreciación lineal sin rescate.

Tabla 36 Depreciación de Activos

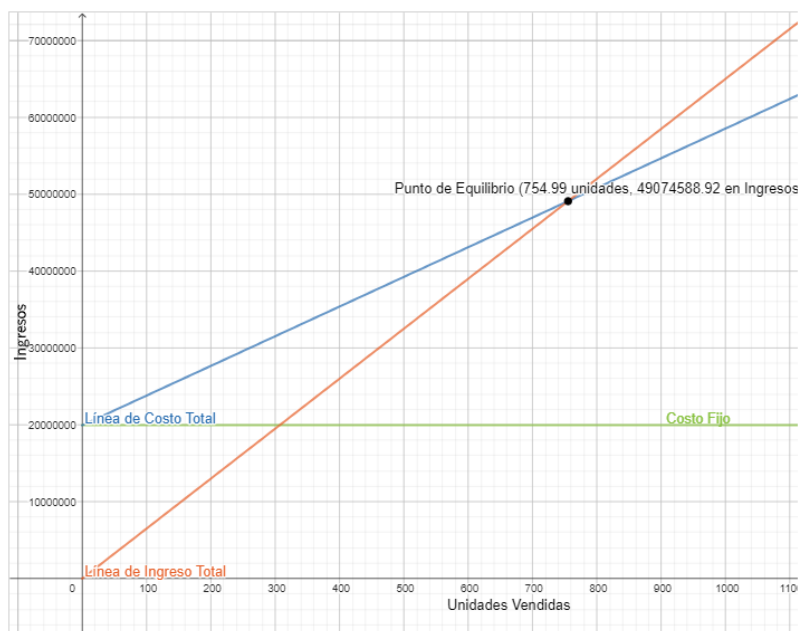
ACTIVO FIJO					
ITEM	CANTIDAD	PROVEEDOR	PRECIO UNITARIO	MONTO	DEPRECIACION
AIRE ACONDICIONADO 18.000 BTU	1	CLIMA LIDER	\$820.000	\$820.000	\$82.000
IMPRESORA	1	PARIS.CL	\$54.990	\$54.990	\$18.330
NOTEBOOK	1	RIPLEY.CL	\$308.990	\$308.990	\$51.498
SILLA DE ESCRITORIO	1	NOVOTRADE.CL	\$41.391	\$41.391	\$8.278
<b>TOTAL ACTIVOS</b>				<b>\$1.225.371</b>	<b>\$160.107</b>

ITEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>DEPRECIACION</b>		<b>\$160.107</b>	<b>\$160.107</b>	<b>\$160.107</b>	<b>\$141.777</b>	<b>\$141.777</b>

La tabla de depreciación se confecciono en base a la sugerencia que realiza el SII en relación a la vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado.

## 5.6 Punto de equilibrio

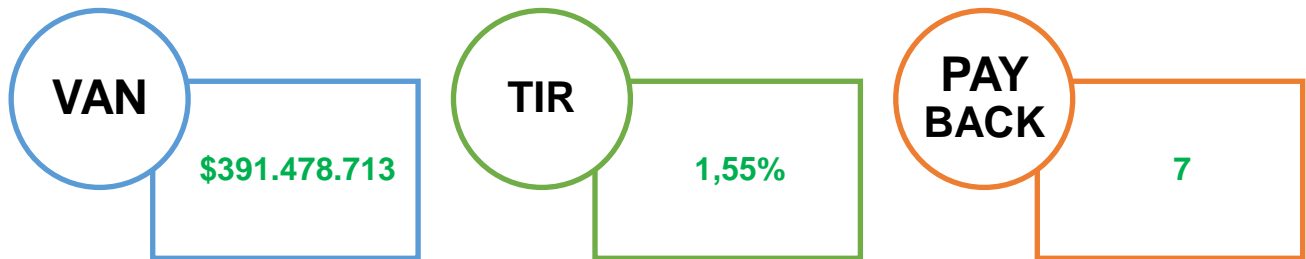
Tabla 37 Punto de Equilibrio



El punto de equilibrio anual se encontraría al alcanzar las 754,99 unidades; punto de equilibrio que estaría en el séptimo mes.

## 5.7 VAN, TIR y PayBack

Tabla 38 VAN TIR PAYBACK



En este apartado se aprecia que el VAN es positivo, TIR 1,33% si bien la tasa es más baja, el proyecto debe aceptarse dado que los valores actuales netos son positivos. En cuanto al *PayBack*, este indicador nos indica que el retorno de la inversión debiera producirse en torno al primer año.

## CONCLUSION

- Desde el punto de vista del entorno, el proyecto es sustentable y eficiente, enfocado en los atributos diferenciadores.
- Basados en la investigación de mercado, el producto es atractivo para los consumidores, el cual genera demanda.
- El mejoramiento continuo permitirá al club ser más eficiente y competitivo, fortalezas que le ayudaran a permanecer en el mercado.
- Este proyecto permitirá fortalecer la comunicación de todos los integrantes del club, factor importante, ya que los alumnos aportan valiosa información para el desarrollo optimo y mejora continua de este club.
- El proyecto es viable técnicamente.
- El proyecto es rentable a una tasa de descuento del 7%, generando un VAN +.

## BIBLIOGRAFIA

Carolina Castro, D. H. (2020). *Mapenado Procesos Y Perfiels para el Desarrollo del Ecosistema Digital*. SANTIAGO DE CHILE: Tren Digital.

CHILE, B. D. (08 de FEBREO de 2016). *bcn.cl*. Obtenido de [www.bcn.cl/leychile](http://www.bcn.cl/leychile):  
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=3559>

CHILE, P. U. (22 de OCTUBRE de 2020). *uc.cl*. Obtenido de [www.uc.cl/noticias](http://www.uc.cl/noticias):  
<https://www.uc.cl/noticias/radiografia-a-la-cohesion-social-en-chile/>

Clavijo, C. (22 de Marzo de 2023). *hubspot.es*. Obtenido de [www.blog.hubspot.es](http://www.blog.hubspot.es):  
<https://blog.hubspot.es/sales/modelo-negocio>

DEPORTES, E. (02 de ABRIL de 2017). *efdeportes.com*. Obtenido de [www.efdeportes.com](http://www.efdeportes.com):  
<https://efdeportes.com/efd227/el-karate-do-como-influencia-en-la-educacion-moral.htm>

HACIENDA, M. D. (08 de FEBRERO de 2003). *registros19862.cl*. Obtenido de [www.registros19862.cl](http://www.registros19862.cl): <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=207438>

KARATE, M. (13 de NOVIEMBRE de 2020). *mundokarate.com*. Obtenido de [www.mundokarate.com](http://www.mundokarate.com): <https://mundokarate.com/2020/11/13/el-goju-ryu-y-sus-caracteristicas/#:~:text=El%20karate%20Goju%2DRyu%20fue,remonta%20un%20poco%20m%C3%A1s%20atr%C3%A1s>.

McCARTHY, P. (2001). *BUBISHI*. EXETER: TUTOR S.A.

MOSTRADOR, E. (01 de ENERO de 2021). *elmostrador.cl*. Obtenido de [www.elmostrador.cl](http://www.elmostrador.cl):  
<https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2021/01/20/chile-fue-uno-de-los-paises-que-mas-subio-de-peso-durante-la-pandemia-y-el-que-mas-bajo-en-actividad-deportiva/>

Silva, D. D. (18 de febrero de 2021). *Zendex.com*. Obtenido de [www.zendex.com](http://www.zendex.com):  
<https://www.zendesk.com.mx/blog/segmentacion-conductual/>

TRAVEL, J. (23 de MARZO de 2021). *Official guide for traveling japan*. Obtenido de [japan.travel/en/](http://japan.travel/en/): <https://www.japan.travel/es/es/blog/sintoismo-el-camino-de-los-kami-todo-lo-que-necesitas-saber-sobre-la-religion-autoctona-de-japon/#:~:text=El%20sinto%20es%20la%20religi%C3%B3n,religi%C3%B3n%20y%20que%20es%20tradici%C3%B3n>.

ZONDA, N. (21 de 6 de 2007). Bushido and the Traditional Japanese Moral Education. *Online Journal of Bahai's Studies*, pág. 19.

## Autorización única para toda memoria presentada en Universidad Gabriela Mistral

### I. Detalle de la memoria

Nombre de los integrantes:	MARIO ENRIQUE AGUILA RUIZ PAULA ANDREA MOLINA GARCIA
Carrera / Magíster/Posgrado:	INGENIERIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Correo electrónico:	<a href="mailto:mario.aguila@ugm.cl">mario.aguila@ugm.cl</a> <a href="mailto:paula.molina@ugm.cl">paula.molina@ugm.cl</a>
Título de la memoria:	<b><i>KUMADE DOJO</i></b>
Mención a la que opta (si tiene):	<b>MENCION MARKETING</b>
Profesor (es) guía(s):	JORGE JAVIER CASTILLO BRAVO
Materias o descriptores: Asignar conceptos específicos al tema desarrollado en la memoria (máximo 4)	Descripción del proyecto y el entorno Plan de marketing Plan de operaciones y RRHH Plan financiero
Fecha de entrega a biblioteca (día, mes, año):	30/ 06 /2023

## II. Autorización de publicación


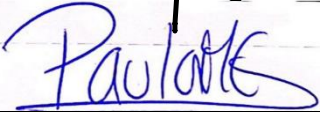
### Autorización para subir documentos digitalizados en el Repositorio Digital UGM

Autorizo a la Universidad Gabriela Mistral para incluir esta memoria en el repositorio digital de la universidad, con el fin de diseminarlo, almacenarlo y preservarlo, quedando disponible en texto completo y de libre acceso.

#### A considerar para la autorización de publicación de memorias en el repositorio digital

- **Si usted como autor o autores deciden autorizar.** El documento estará disponible en texto completo.
- **Si usted como autor o autores deciden usar embargo.** Consiste en establecer una cantidad de tiempo en que la publicación no estará en libre acceso; es una alternativa a la publicación inmediata. El tiempo de embargo consiste en 6 meses, 1 año o 2 años.
- **Si usted como autor o autores deciden no autorizar.** Se creará un documento con datos básicos **portada, tabla de contenido y resumen** (metadatos) y colocará esa información en el sitio web, tal como si fuese una referencia bibliográfica. Se indicará en el registro que el autor decidió no autorizar el acceso al documento en texto completo.

Firma de autorización por cada uno de los autores de la memoria

	 	
<b>Uso de embargo</b>	<b>Autorización total</b>	<b>No autorizo</b>

Indique período de tiempo de embargo:

6 meses \_\_\_ 1 año \_\_\_ 2 años  X