

RAION S.R.L

GRADO EN GESTIÓN DEPORTIVA

**FACULTAD CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD
FÍSICA Y EL DEPORTE**



Realizado por: Leonardo Savoldelli

Grupo TFG: M41

Año Académico: 2021-2022

Tutor/a: Marta Domínguez Díez

Área: PLAN DE EMPRESA

Resumen

RAION S.R.L. se fundó con la intención de ofrecer servicios únicos y exclusivos relacionados con la enseñanza de las artes marciales para aficionados. Partiendo de un reto comercial, la empresa se propone como pionera en unir en un mismo centro dos disciplinas completamente diferentes que, sin embargo, gracias a las ventajas que las distinguen, pueden ofrecer al cliente una nueva forma de interpretar las artes marciales, combinando la sacralidad y la espiritualidad del Kendo con el esfuerzo físico y la comercialidad de las MMA. De hecho, el documento presenta de forma exhaustiva todos los procedimientos con los que la empresa ha decidido entrar en el mercado de las artes marciales dentro de la ciudad de Bérgamo. Dentro del trabajo se pueden analizar tres partes fundamentales que describen procesos esenciales para la comprensión de la idea de empresa y en cada una de ellas se tiende a resaltar la importancia de realizar todas las operaciones con extrema precisión, para tratar de proporcionar al lector las ideas y herramientas con las que el empresario y los socios han decidido trabajar. La primera parte se puede definir como un estudio, es decir, una serie de puntos con los que se trabajó para comprender tanto las facetas de la localidad lombarda como los movimientos de marketing que será oportuno realizar para insertar la instalación de la manera más adecuada dentro del mercado de la ciudad. La segunda parte, en cambio, puede definirse como explicativa, ya que en ella pueden comprobarse todos los aspectos relativos a las características físicas y estructurales del proyecto, así como la descripción de las modalidades jurídicas y las elecciones en materia de recursos humanos. La última parte, finalmente, estará relacionada con el aspecto económico y financiero del proyecto y en ella podremos encontrar todas las reflexiones y consideraciones del empresario sobre la viabilidad del proyecto presentado.

Business plan overview

RAION S.R.L. was founded with the intention of offering unique and exclusive services related to the teaching of martial arts for amateurs. Starting from a commercial challenge, the company proposes itself as a pioneer in uniting in the same center two completely different disciplines that, however, thanks to the advantages that distinguish them, can offer the client a new way of interpreting the martial arts' world, combining the sacredness and spirituality of Kendo with the physical effort and commerciality of MMA. In fact, the document presents all the procedures by which the company decided to enter the Bergamo's martial arts market. Inside the work it is possible to analyze three basic parts that describe essential processes to understand the business idea, and in each of them there is a tendency to emphasize the importance of carrying out all operations with extreme precision, providing to the reader all the information about the ideas and tools with which the entrepreneur and partners decided to work. The first part can be defined as a study, that is, a series of points with which to work to understand both the aspects of the Lombard location and the marketing moves that will be appropriate to make to insert the structure in the most adequate way in the city's market. The second part can be called explanatory, since in it all the aspects related to the physical and structural characteristics of the project can be verified, as well as the description of the legal arrangements and the choices in terms of human resources. Finally, the last part will be related to the economic and financial aspect of the project, and here we can find all the entrepreneur's thoughts and considerations on the viability of the presented project.

INDICE

0. INTRODUCCIÓN	7
1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO	9
1.1 Modelo de business Canvas	9
1.2 El emprendedor	10
1.3 La idea de negocio	12
1.4 Misión	12
1.5 Visión	13
1.6 Valores	16
2. ANÁLISIS ESTRATEGICO	17
2.1 Análisis de los datos	17
2.2 Análisis del entorno	19
2.3 Análisis de la competencia	23
2.4 Análisis interno (a través de 7 s de Mckinsey)	27
2.5 Esquematización dafo/came	31
3. PLAN DE MARKETING	33
3.1 Tam, Sam, Som.....	33
3.2 Propuesta de investigación de mercado	34
3.3 Perfiles de clientes	36
3.4 Elaboración de las 4Ps	36
3.5 Patrocinadores y activaciones iniciales	41
3.5.1 KPIs	42
4. PLAN DE OPERACIONES	43
4.1 Procesos claves	43
4.2 Ejemplo ficha de proceso	44
4.3 RAION S.R.L – La instalación	44
4.3.1 Aforo y hora pico del centro.....	46
4.4 Tabla de materiales, proveedores iniciales y habituales	47
4.5 Horario	48
5. PLAN DE RRHH	48
5.1 Organigrama de RAION S.R.L	48
5.2 Perfiles de puesto (instructores y recepcionista)	49

5.2.1 Reclutamiento y selección de los trabajadores	51
5.2.2 Formación y técnicas para el personal de venta	53
5.3 Tipos de contratos y políticas salariales	53
5.4 Procesos externalizados (limpieza, mantenimiento)	54
6. PLAN JURIDICO	55
6.1 Elección y justificación de la modalidad jurídica.....	55
6.2 Documentos obligatorios de una s.r.l	57
6.3 Proceso de creación de una s.r.l.....	57
6.3.1 Gastos relacionados con la s.r.l. y su gestión anual.....	61
7. PLAN FINANCIERO	61
7.1 Financiación de la inversión	62
7.2 Proyección de la cuenta de resultado a 5 años (realista).....	63
7.3 Comentarios sobre la viabilidad del proyecto	64
7.4 Balance inicial.....	67
8. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	67
9. CRONOGRAMA	69
10. CONCLUSIONES.....	70
11. BIBLIOGRAFIA.....	71
12. ANEXOS	74
12.2 Anexo IV – Plan de operaciones (diseño de la instalación)	75
12.2 Anexo IV.I – Plan de operaciones (estrategia de logotipo)	76
12.2 Anexo IV.II – Plan de operaciones (aplicabilidad del logotipo).....	77
12.3 Anexo IV.III – Plan de operaciones (horario).....	78
12.4 Anexo V – Plan de RRHH (formación personal de venta).....	79
12.5 Anexo VI – Plan jurídico (acta de constitución)	80
12.6 Anexo VII – Plan económico y financiero (balance inicial).....	81

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Análisis de la competencia.....	24
Tabla 2	Estrategias de la empresa.....	28
Tabla 3	Análisis DAFO de la empresa	31
Tabla 4	Análisis CAME de la empresa.....	32
Tabla 5	Propuesta de investigación de mercado	34
Tabla 6	Análisis del producto	37
Tabla 7	Patrocinadores de la empresa	41
Tabla 8	Tabla de materiales y proveedores de la empresa	47
Tabla 9	Contratos y políticas salariales	53
Tabla 10	Resposanbilidad social corporativa.....	67

INDICE DE FIGURAS

Figura 1	Modelo de Business Canvas de la empresa RAION S.R.L	10
Figura 2	Propuesta de Valores Canvas	30
Figura 3	Servicios de la empresa RAION S.R.L	37
Figura 4	Procesos operativos, estrategicos y de soporte de la empresa.....	43
Figura 5	Ejemplo ficha de proceso.....	44
Figura 6	Organigrama de la empresa	48
Figura 7	Ficha de perfil de puesto – recepcionista.....	50
Figura 8	Ficha de perfil de puesto – monitores	51
Figura 9	Inversión inicial de la empresa.....	62
Figura 10	Proyección realista de la cuenta de resultados a 5 años.....	63
Figura 11	Numero de altas, bajas y de eventos acogidos el primer año	64
Figura 12	Ingresos de la empresa.....	65
Figura 13	Gastos de la empresa	66
Figura 14	Viabilidad final del proyecto (VAN, TIR y Plazo de recuperación)	67
Figura 15	Cronograma	69
Figura 16	Perfiles clientes de la instalación	74
Figura 17	Estructura de la instalación.....	75
Figura 18	Leyenda	75
Figura 19	Estrategia y estudio del logotipo de la empresa	76
Figura 20	Aplicabilidad del logotipo en sus varios usos.....	77
Figura 21	Horario de abertura de la instalación	78
Figura 22	Formación del personal de venta.....	79
Figura 23	Acta de constitución de la empresa RAION S.R.L – Art. 1-3.....	80
Figura 24	Acta de constitución de la empresa RAION S.R.L – Art. 4-8.....	81
Figura 25	Balance inicial de la empresa	82

0. INTRODUCCIÓN

El mercado italiano de las artes marciales vive actualmente uno de sus momentos más importantes. Los continuos éxitos en las principales competiciones internacionales demuestran que este fenómeno no deja de crecer, gracias no sólo a los atletas, que destacan entre los primeros puestos de las clasificaciones mundiales de las distintas categorías de peso, sino también a la excelente organización de los centros de lucha y a los propios entrenadores. Aquí nace RAION S.R.L, una empresa basada en la oferta de artes marciales que en sus servicios innovadores y vanguardistas instalaciones redescubre el clasicismo y los valores que las artes marciales de MMA y Kendo (los principales servicios de la empresa) llevan transmitiendo a sus aficionados desde hace siglos.

El éxito potencial de la empresa también radica en las tendencias de otras variables, que hoy en día, quizás inconscientemente, están acercando el "público" al mundo de las artes marciales. Hablando de *Fan Engagement*, el mundo del Manga/Anime japonés en los últimos 10 años ha tenido un desarrollo y crecimiento exponencial, que se ve asociado paralelamente al mundo de las artes marciales. Tanto en el mercado de las MMA como en el de Kendo, vemos cómo muchos atletas proceden o se inspiran en la dimensión japonesa. Esto se debe a que en los dibujos de *Mangaka* y en las animaciones de los estudios de producción hay movimientos y técnicas tomados de estas artes marciales. Un ejemplo destacado es el campeón de peso medio del U.F.C. (*Ultimate Fighting Championship*) Israel Adesanya, que se inspira en el manga "Naruto" para sus coreografías en el octógono. En segundo lugar, podemos informar sobre uno de los animes con mayor éxito de audiencia de los últimos años: *Demon Slayer*. El citado anime encierra su esencia en las luchas con espada y por ello los Mangaka y guionistas de los estudios de producción se han inspirado en la disciplina del Kendo y Laidō para diseñar y animar las escenas de combates.

Como se ha mencionado anteriormente, el mercado de las artes marciales en Italia está experimentando un momento de increíble expansión debido a los éxitos

internacionales. Por ello, el nacimiento de nuevos centros e instalaciones y la mejora de las estructuras existentes es un fenómeno que está implicando a toda la península italiana. En concreto, Lombardía está en el podio de las regiones con más actividad física de Italia, la cual, con el mayor número de atletas, clubes deportivos, trabajadores del deporte e instalaciones, es sin duda una región donde la práctica del deporte y la actividad física forman parte de la vida cotidiana. (lombardia vuol dire salute, benessere, business e vittorie , 2019) Basándonos en la oferta municipal de Bérgamo y provincias, vemos que sólo dos instalaciones ofrecen uno de nuestros dos Core Business (Kendo), mientras que para las MMA hay una gama más amplia de instalaciones, las cuales están más enfocadas al ámbito competitivo.

En cuanto a nuestra área de interés, podemos distinguir a RAION S.R.L por su enorme "desafío comercial". La empresa, dentro de sus estructuras, pretende unir lo sagrado y lo profano, ofreciendo dos disciplinas que son polos opuestos y muy diferentes, para que por ósmosis puedan alimentarse y beneficiarse mutuamente. MMA (Artes Marciales Mixtas) el "profano", es un fenómeno mundial que atrae a más aficionados y deportistas año tras año y es conocida para ser una disciplina moderna, con reglas sencillas y un enorme impacto mediático. Kendo, el "sagrado", también conocido como esgrima japonesa, es una disciplina de raíces ancestrales que recupera la tradición samurái. Un arte marcial que se expandió en Europa a principios de los años 70, que se ha mantenido como una disciplina de nicho sin un verdadero desarrollo occidental.

La idea de la empresa consiste en atraer a los clientes a través de la popularidad de una de las disciplinas, y luego, una vez que se involucran en las instalaciones, introducirlos en la otra, considerada menos popular y más de nicho. El mensaje final de la empresa es hacer comprender a sus clientes el potencial de acercarse a ambas disciplinas, que, aunque sean muy diferentes, pueden tener aspectos en común, mientras que los que son diferentes o tienen carencias pueden llenarse estudiándose mutuamente y complementándose.

La oferta de servicios no se limitará a las dos artes marciales anteriores, sino que irá más allá. La empresa también ofrecerá a su clientela la posibilidad de participar a un “entreno” de formación antes de inscribirse en el curso de MMA. Esto se debe a la complejidad y la variedad que abarca este deporte, que incluye técnicas y movimientos de una gama más amplia de disciplinas. El curso de formación abarcará las siguientes artes marciales: Kickboxing, Jiu-jitsu, Muay Thai y Wrestling.

Los tres programas de entrenamiento estarán garantizados por la profesionalidad del personal de la empresa, que se esforzará por ofrecer a los clientes un servicio de alta calidad, con el apoyo de equipos de última generación y con total seguridad, asegurándose de antemano las intenciones y objetivos de cada participante, para poder así diseñar un entrenamiento dirigido hacia las preferencias del usuario.

RAION S.R.L se ha fijado como objetivo convertirse en el centro de referencia en el norte de Italia para la oferta de los servicios mencionados. Al mismo tiempo plantea objetivos sostenibles y desarrollará un sentido de comunidad dentro de sus instalaciones, trabajando en la gestión del estrés y los sentimientos de sus miembros.

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

En el primer punto del plan de empresa se describirán los aspectos iniciales de la empresa RAION S.R.L, tramite los cuales será posible completar las informaciones primarias del proyecto, dando contenidos vitales sobre la misión, la visión y los valores de la sociedad, especificando la idea de negocio y citando la figura del emprendedor.

1.1 Modelo de business Canvas

Para empezar la empresa ha decidido desarrollar el modelo de Business CANVAS, con el cual, como se puede apreciar en la figura 1, se informarán los lectores sobre los puntos fundamentales de la empresa en creación.

Figura 1

Modelo de business Canvas de la empresa RAION S.R.L



1.2 El emprendedor

El empresario, creador de RAION S.R.L., es una figura que ha hecho del deporte su razón de vivir. La pasión que une al empresario con el mundo del deporte deriva no sólo de una doctrina familiar, sino también de una verdadera obsesión personal al querer participar activamente en un universo con infinitas posibilidades y que proporciona a sus participantes experiencias y emociones únicas que pocos otros campos pueden proporcionar.

Las habilidades del empresario derivan de sus estudios de los últimos años en el grado de Gestión Deportiva, carrera en la que ha podido profundizar sus conocimientos en los aspectos gestionales, desarrollando habilidades dentro los ámbitos organizativos, operativos, económicos y financieros que rodean al mundo de las empresas deportivas. Gracias a asignaturas como: Gestión Financieras, Contabilidad, Gestión Estratégica, Diseño de estructuras e instalaciones deportivas, Habilidades Comunicativas y muchas más, el empresario ha podido adquirir conocimientos únicos dentro de la gestión empresarial deportiva, además de haber desarrollado dos prácticas curriculares, en las cuales ha podido desarrollar planes estratégicos y aumentar sus habilidades comunicativas.

Estas versátiles habilidades le dan al empresario la capacidad de dedicarse con minuciosidad a la creación del modelo de negocio que se propone en este trabajo, gracias a la precisión y observación de los detalles, que hacen del sujeto un excelente y potencial líder dentro de una empresa deportiva.

Lo que se puede considerar como un área de mejora para el empresario es, sin duda, el área práctica y la gestión real de las clases dentro de la oferta de este plan de negocio, ya que no tiene experiencia deportiva dentro de los servicios ofrecidos.

Por ello, los socios del empresario, que tienen a sus espaldas años de práctica y docencia en las disciplinas ofertadas, subsanarán esta carencia, que sin duda habría causado problemas iniciales en el aspecto organizativo del plan de operaciones.

1.3 La idea de negocio

La idea de negocio nació de una pasión personal y familiar por el mundo del deporte. A lo largo de los años, el empresario ha entrado en contacto con una forma diferente de interpretar este mundo. Las artes marciales le han demostrado que es posible un enfoque más espiritual, ético y moral hacia las actividades físicas y deportivas. Por ello, tras años de observación y contemplación del mundo organizativo de las dos disciplinas que protagonizan el objeto social de la empresa, el empresario y el grupo de socios decidieron emprender un camino que seguramente no será fácil, pero que sin duda llenaría las lagunas existentes en el mercado actual de las artes marciales de la ciudad de Bérgamo. Por lo tanto, el trabajo se centra en la creación de un nuevo concepto de negocio, que engloba dos de las disciplinas deportivas que desde años fascinan al empresario y a los socios que participan en el proyecto.

La idea empresarial se creó cuando un minucioso estudio del mercado demostró que no había ningún servicio que ofreciera la innovación y el reto comercial que plantea RAION. Esto llevó al empresario y a los socios a razonar sobre cómo planificar la correcta inserción de la empresa dentro de un mercado que actualmente no ofrece al público un servicio completo como el que se propone.

Vemos en el mercado actual de la ciudad de Bérgamo como los Core Business de nuestra empresa no se ofrecen de forma unívoca, sino por separado. Es precisamente en este punto donde nace la idea innovadora de RAION, es decir, la creación de un modelo de negocio que ofrezca la posibilidad de aprovechar el potencial de ambas disciplinas, tratando de dar relevancia a lo que falta en el mercado actual, así como la complementariedad entre los dos deportes, creando así una sinergia entre ambos y ofreciendo un servicio completo al cliente.

1.4 Misión

RAION S.R.L. propone un modelo de negocio alternativo basado en el mundo de las artes marciales MMA (con cursos base complementarios) y Kendo. El objetivo principal es ofrecer al público una amplia gama de servicios deportivos, que,

aunque muy distintos, pueden utilizarse tanto para dar un entrenamiento físico y mental al cliente, como para poder enviar un mensaje más profundo a la organización y a las federaciones de las dos disciplinas, persiguiendo el objetivo secundario de utilizar las dos artes marciales como "alimento" la una de la otra.

Gracias al moderno concepto de unir estas dos artes marciales en las antípodas, RAION, junto con su personal, quiere con su oferta proporcionar un servicio raramente visto y concebido en toda Italia. Esto se debe, por supuesto, a la dificultad de combinar dos disciplinas muy diferentes en un solo centro, lo que, como ya se ha mencionado, puede crear una especie de escisión idealista en la forma y el concepto de las artes marciales, pero que al mismo tiempo puede, con excelentes resultados, dar al cliente una sensación nunca experimentada. Por eso el mensaje que quiere transmitir RAION es el de aprovechar esta oportunidad y abrazar las dos disciplinas, conocerlas y aprender a amarlas, dejándose llevar por lo que más caracteriza a estas fascinantes formas de arte.

En un mundo cada vez más incierto y que se enfrenta anualmente a problemas que hace tiempo se creían extinguidos, el estrés y la necesidad de encontrar una nueva forma de concentración son ahora esenciales. Por ello, RAION proporciona una forma innovadora, funcional y sostenible de afrontar esta situación, de forma eficaz y segura para quien necesite realizar tanto un arte marcial llevado a cabo con el fin de aprender y fortalecer su cuerpo, como otro capaz de proporcionar al practicante sensaciones nuevas y positivas, con las que encontrar la concentración y la paz reduciendo el estrés.

Por estas razones, consideramos que el perfil del cliente ideal es aquel que está dispuesto a experimentar y que, gracias a nuestra empresa, puede adentrarse en una experiencia completa basada en el esfuerzo físico y los valores éticos y morales que transmiten nuestras disciplinas.

1.5 Visión

La visión de la empresa puede dividirse en dos bloques principales, que expresan adecuadamente los objetivos de RAION a medio y largo plazo:

- Desafío comercial;
- Convertirse en el centro de referencia para la práctica amateur de las disciplinas propuestas.

La primera visión de la empresa consiste en la esencia primaria de lo que caracteriza y distingue a nuestra instalación de la competencia, es decir, el reto comercial. El reto planteado por la RAION es incluir, como ya se ha dicho, dos disciplinas que sin duda pueden considerarse opuestas: el deporte conocido como MMA (Artes Marciales Mixtas) es la unión de la mayoría de los deportes de combate conocidos en la actualidad. Es una disciplina muy complicada en su práctica debido a la versatilidad que debe tener el participante dentro de la "jaula", también conocida como octágono. Son muy pocos los golpes que no se pueden lanzar durante un combate, por lo que, a un nuevo practicante o espectador que se encuentra con esta disciplina por primera vez, puede parecerle un deporte carente de todo respeto y de una brutalidad muy acusada. Sin embargo, en los últimos años, este deporte ha podido cambiar su concepción y, tras una primera expansión en Estados Unidos gracias a la adquisición de la UFC por parte de WME-IMG (*William Morris Endeavor - International Management Group*) en 2016 y al enfoque más centrado en el entretenimiento con una gran estrategia DTC (Directo al Consumidor) la cual convirtió al máximo organismo de la MMA en un fenómeno mediático mundial, gracias al cual, también el público europeo empezó a acercarse. (UFC, s.d.)

Por otro lado, vemos el Kendo, una disciplina milenaria, originaria de los antiguos samuráis japoneses, que basa su práctica en la batalla con una espada de bambú, conocida en argot como *Shinai*. Es una disciplina que abarca toda una forma de arte, basada en criterios y valores precisos derivados de la tradición japonesa. (Moretti, 1987)

El kendo occidentalizado trata de recuperar e interpretar el oriental, que ha cambiado claramente a lo largo de los años, pero que conserva y respeta los ideales históricos de la disciplina. Un practicante que se acerque por primera vez a la práctica de este arte marcial puede, sin duda, encontrar difícil su interpretación,

debido a la forma de comportamiento dentro del Dojo (gimnasio donde se practican las artes marciales), basada en el respeto a su maestro, la precisión con la que maneja su *Shinai* y el cuidado que tiene con su armadura. (Moretti, 1987) Esta espiritualidad choca de hecho con un posible desarrollo mediático y comercial, por lo que hoy en día esta disciplina sigue luchando por ser conocida a nivel mundial, aunque podemos señalar que existen federaciones nacionales de Kendo en 62 países, divididos en 3 zonas administrativas: zona americana, zona asiática y zona europea. (Seminars, s.d.)

Esta breve descripción de las dos disciplinas nos muestra que hay grandes diferencias en la forma de organizar estos deportes, por lo que RAION quiere mostrar cómo es posible que coexistan en una misma estructura. Quiere intentar que la gente entienda cómo las MMA pueden asumir un comportamiento más ético y espiritual, yendo en primer lugar a trabajar el respeto del adversario, algo que, en este deporte, también para aumentar el espectáculo, tiende a eliminarse la mayoría de las veces, yendo a influenciar de igual manera todos tipos de practicantes. De hecho, el Kendo puede ser una excelente forma de entender esta "espiritualización", que al mismo tiempo puede ayudar a cualquier practicante a alcanzar ese umbral de concentración que sólo ciertos deportes pueden proporcionar. Por otro lado, el kendo, gracias al poder mediático que tiene la MMA, puede beneficiarse para atraer a más participantes a su práctica. De hecho, como arte marcial, el Kendo se practica con mayor frecuencia en Dojos exclusivos, donde sólo se practica esta actividad u otros deportes alejados del mundo de las artes marciales. Esto reduce claramente la posibilidad de que Kendo sea visto y conocido por otros posibles interesados. Por eso creemos que situarlo en un contexto diverso, con una oferta de artes marciales más amplia y la presencia de una disciplina tan impactante como las MMA, aumentaría sin duda su popularidad.

La segunda visión, que también puede interpretarse como un objetivo a largo plazo, es convertirse en la empresa de referencia para la oferta amateur en las disciplinas mencionadas hasta ahora. De hecho, tras el análisis de mercado, que se explicará más adelante en el proyecto, podemos identificar nuestra futura empresa como un nuevo e innovador concepto de comprensión, interpretación y práctica de las artes

marciales. Lo que también es importante para nuestro centro es dar importancia a los objetivos "verdes", es decir, basados en la sostenibilidad medioambiental y económica. Por ello, RAION centrará sus acciones estratégicas en los objetivos descritos anteriormente, al tiempo que se concentrará en ofrecer sus servicios empresariales con calidad y profesionalidad.

1.6 Valores

Bushido

Las instalaciones de RAION no sólo se basarán en la modernidad, sino que tratarán de transmitir a sus clientes lo que caracteriza al mundo de las artes marciales: los valores.

En esto, queremos basarnos en lo que implica históricamente el kendo como arte, y cómo a lo largo de los años, aunque ha experimentado diversas modificaciones y occidentalización, ha conservado muchos de los valores y virtudes históricas del deporte.

El Bushido es el código ético de los samuráis en el que se basa el arte marcial del Kendo, al igual que otras artes marciales orientales. Esta forma de interpretar el "camino del samurái" implica una verdadera forma de vida de los antiguos guerreros japoneses, que observaban este código con rigor y absoluta adivinación. (Matellanes, 2016)

Podemos resumir los valores y virtudes de este código en 7 puntos esenciales para entender cómo entendemos en RAION la importancia de seguir los valores tanto dentro del Dojo como en nuestra vida diaria:

- *Gi* (sentimiento de honestidad y justicia);
- *Yu* (valor);
- *Jin* (compasión);
- *Rei* (amabilidad y cortesía);
- *Makoto* (con total sinceridad);
- *Meiyo* (honor);
- *Chugi* (respeto). (Matellanes, 2016)

Estos 7 valores y virtudes vinculan el presente con la actitud de los antiguos samuráis y caracterizarán las sesiones y clases dentro de RAION, buscando no sólo impartir una lección basada en el esfuerzo físico, sino también impartir una forma de vida.

Valores de sostenibilidad

RAION, dentro de sus estructuras, tratará igualmente de transmitir valores sostenibles, que están en consonancia con los SDG (Objetivos de Desarrollo Sostenible), respectivamente:

- Buena salud y bienestar: a través de la actividad deportiva, RAION tratará de concienciar a sus participantes para que mantengan un estilo de vida saludable y activo, basado en una alimentación sana (futura cooperación con Food2Train) y en la realización de actividad física semanal.
- Equidad de género: respetar y luchar por la igualdad de género, especialmente en el deporte del Kendo, donde existe la posibilidad de realizar entrenamientos y competiciones mixtas sin ningún problema, promoviendo así la igualdad de género.
- Acciones climáticas: No se utilizarán productos y herramientas de plástico en las instalaciones de RAION, y trataremos de limitar su consumo (siempre que sea posible).

2. ANÁLISIS ESTRATEGICO

En el siguiente apartado, se podrán apreciar el análisis relativa a los mundos que rodean las artes marciales y la empresa, yendo desde el análisis de los datos que justifican la elección del presente modelo de Business, hasta una esquematización final DAFO – CAME, pasando por análisis internas y externas a la empresa que se plantea crear.

2.1 Análisis de los datos

Antes de iniciar nuestro análisis estratégico para comprobar correctamente las oportunidades de mercado que tendría nuestra empresa RAION dentro del

municipio de Bérgamo, debemos detenernos primero en las cifras y los datos que muestran el crecimiento real del interés de los dos negocios principales propuestos.

Partiendo del mundo de las MMA podemos confirmar que los pensamientos del empresario respecto al sector eran correctos, los datos actualizados hasta 2020 muestran que el mercado de las artes marciales (en este caso generales) en Estados Unidos tiene un valor de 4.640 millones de dólares, con una estimación positiva de crecimiento para el año 2021, pensando que podría alcanzar los 4.800 millones de dólares. (Lange, 2022) Al mismo tiempo, un dato que nos ayuda a entender el creciente interés por el sector son los mercados adyacentes y relacionados con el mundo de las artes marciales. Vemos como el mercado de equipos personales y de gimnasio (para MMA en este caso), en el periodo entre 2017 y 2022 ha crecido con una buena CAGR (*Compound Annual Growth Rate*), con una estimación para 2022 de 565 millones de dólares. (Mixed Martial Arts Equipment Market , 2022) Esta cifra nos ayuda a comprender cómo, en general, durante el periodo indicado ha crecido el interés por la práctica de las artes marciales y, en particular, por el mundo de las Artes Marciales Mixtas. El país que muestra un interés más concreto en este mundo es Norteamérica, que, gracias a la UFC (como ya se ha mencionado en la visión corporativa) y a su forma de acercar al público a las artes marciales, domina el mercado. (Mixed Martial Arts Equipment Market , 2022)

Volviendo a Europa, podemos ver que la UFC está buscando ampliar su mercado a través de estrategias comerciales y de tiempo. El máximo organismo de las MMA está tratando de ofrecer su servicio cambiando los horarios de sus combates para que sean visibles en horarios más convenientes y adaptables al continente europeo. (O'Connor, 2017) En cuanto a las estrategias comerciales, podemos señalar que la atención a este deporte ha sido impulsada por los eventos creados en 2018 tanto por la UFC, que como se ha mencionado también está adaptando su mercado a Europa, pero al mismo tiempo muchos otros eventos promovidos por algunas federaciones nacionales europeas han tenido éxito (Bellator, Cage Warriors y KSW son los principales), creando buenos resultados mediáticos en términos de compromiso. (Barra, 2018)

Pasando a Italia, podemos subrayar brevemente cómo los aficionados a las MMA en 2019 se estimaron en 1,7 millones. Estas cifras son bastante bajas en comparación con las de Estados Unidos, pero el sector está creciendo, lo que las convierte en 2019 en el tercer deporte más seguidos en el mundo después del fútbol y baloncesto. (Frisone, 2019)

Por esta razón creemos que, en los próximos años, incluso en Italia habrá un mayor crecimiento del interés por este arte marcial. Una de las principales razones para ello se encuentra en el luchador italiano de la UFC Marvin Vettori (28 años), que lucha en los principales escenarios de competición para su categoría de peso (peso medio). Gracias a él y a su impacto mediático, incluido su reciente combate con el actual campeón mundial de peso medio, Israel Adesanya, estamos seguros de que se prestará mucha más atención a este deporte en toda la península italiana.

En cuanto al segundo núcleo del proyecto de nuestra empresa, podemos subrayar el hecho de que no hay muchos datos que analizar. A nivel mundial, el Kendo está dividido (como se menciona en la visión de la empresa) en 3 áreas administrativas (americana, europea y asiática), que suman 62 federaciones nacionales. La federación con más poder administrativo es claramente la japonesa, seguida de la surcoreana y la estadounidense.

En Italia, podemos basarnos en los datos comunicados por el CIK (*Confederazione Italiana Kendo*) con respecto a la subdivisión de los centros en toda la península. Podemos informar aquí del hecho de que el triángulo Bérgamo - Brescia - Milán es la zona con más practicantes, debido a una alta concentración de centros, especialmente en la localidad de Milán.

2.2 Análisis del entorno

Nuestro análisis del entorno empieza por conocer Bérgamo, la ciudad donde se desarrollará la actividad de RAION. Ciudad artística de renombre, Bérgamo se distingue de otras ciudades de Lombardía por sus numerosos monumentos

históricos, las maravillosas murallas de la Ciudad Alta (que forman parte del patrimonio mundial de la UNESCO) y la hiperactividad del turismo en la ciudad.

La población de la ciudad es de unos 120.000 habitantes, repartidos en una superficie de 40,16 kilómetros cuadrados.

A nivel político, la ciudad es muy estable: el alcalde Giorgio Gori, elegido y nombrado en mayo de 2019 al frente de la corporación municipal, se ha interesado inmediatamente por una importante remodelación de la ciudad, modernizando y embelleciendo todo el centro. El alcalde procede del Partido Democrático, partido de izquierdas, que, hasta la fecha, no está logrando las mayorías que esperaba en muchos municipios de la península. Este es el resultado de años de problemas y nuevas estructuras en la política italiana en su conjunto y en el propio PD (Partido Democrático), que ha visto numerosas investigaciones, encarcelamientos, hipocresías y juicios a sus participantes en toda Italia. (Boschi, 2019)

En el ámbito económico, cabe destacar la difícil situación global que actualmente desvía al mundo hacia nuevas dificultades en el ámbito de las materias primas y la financiación. Por ello, tras la invasión rusa de los territorios ucranianos, la ciudad de Bérgamo también vivió la misma situación que caracterizó el periodo durante y después de la COVID19.

Estos dos acontecimientos catastróficos dejaron sin duda su huella en la economía de la ciudad, ya que el coste de las materias primas esenciales, como el petróleo y el gas, se disparó, afectando a los consumidores y las empresas locales. Por este motivo, la región de Lombardía empieza a conceder las primeras ayudas financieras importantes para ayudar a la economía de la ciudad. La región publicará el 4 de abril de 2022 una convocatoria de propuestas denominada "Nuevas Empresas", que proporcionará una financiación de 9,9 millones de euros para la puesta en marcha de nuevas empresas en la zona, la adquisición de bienes de equipo, la cobertura de alquileres, software y hardware, y la cobertura de gastos generales y de comunicación. (Dalla regione 10 milioni per sostenere l'avvio di nuove imprese, 2022)

Analizando el aspecto social de la ciudad de Bérgamo, como se ha mencionado anteriormente, su población asciende a unos 120.000 habitantes, que muestran una mayoría femenina dentro del municipio (52,6%). El PIB per cápita, en datos actualizados al año 2016 (índice que establece otros factores importantes, como el poder adquisitivo de los consumidores), resulta ser bastante bajo, ascendiendo a un total de 28.008 euros, sensiblemente inferior al percibido en Milán (46.020 euros). Los hábitos del municipio y las características de sus ciudadanos demuestran que Lombardía es la región más activa de Italia en materia de deporte, además, la región de Lombardía ha llevado a cabo una iniciativa denominada "Bando Dote Sport" con la que pretende ayudar a las familias gravemente afectadas por las condiciones económicas debido al COVID19. El Dote Sport es un reembolso, que puede ser parcial o total, de los gastos realizados por las familias para las actividades deportivas de sus hijos menores. Los reembolsos oscilarán entre un mínimo de 50 euros y un máximo de 200 euros. Es importante destacar esta iniciativa por la importancia que la región de Lombardía concede al deporte, especialmente para los jóvenes, que abandonan el deporte por hábitos menos saludables y constructivos. (Bando dote sport anno sportivo 2021-2022, 2022)

Analizando los recursos tecnológicos de la ciudad y la inversión en empresas de I+D, podemos ver que, según el *Ranking ICity 2020*, Bérgamo es la cuarta ciudad más inteligente de Italia en 2021. En los últimos siete años, bajo la dirección del concejal de innovación Giacomo Angeloni, Bérgamo ha sabido crecer, adaptando sus espacios y servicios a la vanguardia tecnológica. Las motos y las bicicletas eléctricas caracterizan la ciudad, el pago de impuestos y timbres se realiza mediante aplicaciones multimedia, una red WI-FI recorre todo el centro de la ciudad y la firma digital es cada vez más habitual en las principales oficinas, lo que convierte a Bérgamo en una de las ciudades tecnológicamente más avanzadas del mundo, tratando de estar a la altura de las grandes urbes italianas. (Serughetti, 2021)

En cuanto al aspecto ecológico y sostenible, la provincia de Bérgamo se ha apoyado e ideado un plan ecológico-ambiental para reducir una serie de factores que agravan el ecosistema en todos los municipios italianos. El "Plan de Acción

Medioambiental" es un protocolo que existe en la provincia desde hace años y que en el último periodo parece aplicarse y desarrollarse con más interés y frecuencia. Este protocolo está dividido en diferentes secciones relacionadas con distintos aspectos del medio ambiente, que se dividen respectivamente en:

- Aire;
- Agua;
- Suelo y subsuelo;
- Los residuos;
- Energía;
- Temas de naturaleza y biodiversidad;
- Ruido;
- Tema campos electromagnéticos;
- Tema radiación ionizante;
- Tema movilidad sostenible.

Para cada uno de estos temas, se elabora un protocolo en el que se desarrollan diversas acciones para limitar y mejorar los aspectos medioambientales enumerados anteriormente. (Quarto monitoraggio del Piano d'Azione Ambientale, s.d.)

El último aspecto que analizar está relacionado con el marco legal del municipio de Bérgamo. En cuanto al estatus legal y el método de establecimiento de nuestra empresa dentro de la ciudad, lo especificaremos todo en el apartado 6 de este documento. Pero en este punto podemos subrayar las normas a las que, como empresa, seguramente estaremos sometidos en el ámbito organizativo y de constitución.

En cuanto a la creación de la empresa, debemos cumplir con varios artículos del código civil italiano, que es el mismo y se respeta en todas las regiones de la península. Mientras que los pasos administrativos para la creación de una empresa a la que debemos rendir cuentas son:

- Constitución y estipulación por parte del notario;
- Código fiscal y número IVA;
- Inscripción en el registro mercantil de empresas;

- Notificación de inicio de actividad;
- Certificación de los libros de la empresa.

2.3 Análisis de la competencia

Una vez analizado el entorno de Bérgamo siguiendo las directrices y los criterios del análisis PESTEL, vamos a comprobar nuestra posición competitiva dentro del mercado de la ciudad. Para llevar a cabo este análisis, debemos utilizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter, un instrumento de análisis de la competitividad introducido por Michael Eugene Porter, profesor de la *Harvard Business School*, que en 1979 ideó esta herramienta de mercado, útil para que las empresas evalúen su fuerza competitiva.

Análisis de la competencia directa

Como se ha mencionado anteriormente en el documento, RAION ofrecerá dos actividades bastante especiales: MMA y Kendo. Esto lleva no sólo a dividir el análisis del mercado, dado el peligro de que haya competidores en ambas disciplinas, sino también a darse cuenta de que no será un análisis de mercado convencional, ya que la mayor parte de la oferta de estas dos artes marciales en el municipio de Bérgamo se basa en cursos o clubes, que no informan exhaustivamente sobre cómo desarrollan sus cursos.

Empezando por el kendo, uno de los dos negocios principales, podemos ver en la página web de la CIK (*Confederazione Italiana Kendo*) que sólo hay un curso en la ciudad de Bérgamo que ofrece este arte marcial: el CUS Bérgamo, el centro deportivo universitario, que sólo ofrece un único curso en dos días de la semana, ocupando una franja horaria muy limitada, es decir, los martes y los viernes de 21 a 22.30 horas. El centro de prácticas se encuentra en Dalmine, un municipio de la provincia de Bérgamo, y los métodos de comunicación con el público son bastante pobres, dada la inactividad de la página web y su escasa calidad de información. Al mismo tiempo, no se trabaja en las redes sociales, por lo que es muy difícil que el público conozca su existencia y la oferta que ofrece, sobre todo teniendo en cuenta la importancia vital que tienen este tipo de redes de información en la actualidad.

En cuanto al análisis de la competencia en el ámbito de las artes marciales mixtas en la ciudad de Bérgamo y su provincia, podemos subrayar que no existe ninguna estructura que ofrezca el concepto que nuestra empresa ha decidido proponer como uno de sus principales negocios. La MMA en Bérgamo está poco considerada, incluso en los principales clubes y centros se ofrece como un servicio complementario, casi eclipsado por otros negocios principales, viendo su importancia cada vez más reducida.

En la tabla 1 se informará de los principales clubes y centros del municipio de Bérgamo y sus provincias, obviamente tratando de encontrar una proporción justa entre los precios ofrecidos por las estructuras en análisis y cómo insertan la MMA dentro de su aspecto organizativo.

Tabla 1

Análisis de la competencia

Nombre	Horario	Act. Principales	Canales de comunicaciones	Localidad
ASD Top Team Fighting (BG)	N/D	Kick Boxing, K1, Muay Thai y Low kick. MMA?	Facebook y Web.	Via 5 Alpini, 6A, 24124 - Bérgamo (BG)
ASD Supreme fighting team Bérgamo	Lunes y jueves: 11:00 – 13:30 / 17:00 – 21:30 Miércoles: 18:30 – 21:00 Sábado: 17:00 – 18:00	Kick Boxing, K1, Boxeo y MMA.	Facebook.	Via delle Canovine, 56, 24126 - Bérgamo (BG)
Grey Wolf Jiu Jitsu Bérgamo (BG)	Lunes a viernes: 18:30 – 21:00 Sábado: 9:30 – 10:30 / 14:00 – 15:00	Brasilian Jiu Jitsu (BJJ), Judo.	Teléfono, Correo, Web.	Via Borgo Palazzo 193, Bérgamo – 24125 (BG)
Bérgamo Fight	Lunes a Viernes: 10:00 – 11:00 14:15 – 15:15 16:15 – 21:15 Sábado: 9:00 – 11:00	MMA, Karate, Kick Boxing, Tai – Chi y Krav Maga.	Telefono, Correo, Web.	Via Cava di sopra, 51 Caprino Bergamasco – 24030 (BG)
King Fit&Fight	Lunes y miércoles: 8:00 – 15:30 17:00 – 20:00 Martes y jueves:	MMA, BBJ, Kick Boxing, Krav Maga y AADD fitness.	Telefono, Web, Correo.	Via Nazionale, 101 Seriate (BG)

	8:00 – 15:30			
	17:00 – 19:30			
	Viernes:			
	8:00 – 15:30			
	17:00 – 18:30			
	Sábado:			
	8:00 – 12:30			

Como se puede ver en la tabla podemos deducir una vez analizados la mayoría de los centros, cursos y ASD (Asociaciones Deportivas de Aficionados) que no sólo los datos que aportan las páginas web son mínimos, sino que la calidad de la información presente y proporcionada a los posibles clientes es baja y poco clara. Además, en la mayoría de los casos ni siquiera es posible encontrar una página web con instrucciones relativas a los servicios que deberían proporcionar dichas empresas.

Uno de los factores imposibles de encontrar es el precio de las actividades y cursos ofertados, de hecho, para comprobarlo es necesario en casi todos los casos acudir al gimnasio/centro deportivo, lo que a un nuevo cliente ya le puede crear problemas y molestias.

Amenaza de nuevos competidores

Partiendo de este punto, podemos ver cómo efectivamente el enfoque de las artes marciales está evolucionando, año tras año, tanto en términos de atención mediática como (en el contexto nacional) en su práctica. Por esta razón creemos que es probable la entrada de nuevos competidores en el mercado de las artes marciales, sobre todo viendo (como se demostró en el punto anterior), que el mercado de la ciudad de Bérgamo todavía no ofrece servicios de alta calidad con respecto a otros países y regiones más desarrollados. Vemos en seguida varios factores que, para los nuevos potenciales competidores de RAION, podrían ser considerados barreras de entrada dentro del mercado actual de las artes marciales de la ciudad:

- El arte marcial del Kendo, que es poco conocido y carece de personal cualificado, puede considerarse ciertamente una doble barrera de entrada. Este arte marcial es muy complicado en su enseñanza y, por tanto, requiere de personal altamente cualificado y profesional para poder no sólo enseñar

los aspectos prácticos de la disciplina, sino también para transmitir los valores, que, como hemos señalado, son parte integrante de una nueva forma de vida. En segundo lugar, podemos definir el Kendo como la “anti-comercialización”, esto se debe a que este arte marcial ha conservado la tradición japonesa incluso cuando se ha trasladado a Occidente, buscando lo menos posible el impacto mediático, la comercialización y la publicidad, factores que hoy en día se consideran esenciales para el rendimiento positivo de un negocio.

- Los futuros nuevos competidores entrarían en un mercado monopolizado por la RAION en términos de Kendo. En cuanto a las MMA, no cabe duda de que habrá un mercado más abierto, pero nuestro centro seguirá siendo el primero en ofrecer MMA como negocio central.
- Inversión de capital: a diferencia de la mayoría de los cursos y clubes descritos anteriormente, la nuestra es una empresa, por lo que el capital aportado es indudablemente más elevado que el de los competidores actuales y difícilmente alcanzable por los futuros rivales, a menos que decidan adoptar la misma forma jurídica que RAION, es decir, una sociedad de responsabilidad limitada.

Productos sustitutivos

En cuanto al poder de los productos sustitutivos, un estudio fechado el 3 de abril de 2018 de *La Repubblica* (un reconocido periódico italiano) informa de que el 29,1% de los italianos dedica su tiempo libre al deporte, pero, de ese 29,1%, el 24,6% lo dedica al gimnasio. (Gia & Jadeluca, 2018) Por ello, uno de los principales poderes sustitutivos hacia nuestra empresa, aunque ella misma ofrezca programas de entrenamiento, son los gimnasios de bajo coste. De hecho, atraen a un número muy elevado de usuarios gracias a unos precios muy competitivos que no suponen un desembolso excesivo para las familias italianas.

Otro factor que sin duda es un adversario para nuestro negocio es el sector en constante crecimiento de las redes sociales y el entretenimiento de las plataformas

OTT, que ofrecen servicios de transmisión en línea de series de televisión, películas, deportes... Estos últimos son un punto crucial de la ociosidad de la población mundial, un fenómeno que, junto con las redes sociales en línea en lo que respecta a los más jóvenes, se opone esencialmente al mundo del deporte.

Hablando de números, según el estudio de *La Repubblica* de 2018, el 28,8% de los italianos dedica su tiempo libre a ver la televisión, mientras que el 24,7% a la navegación por la web y las redes sociales. (Gia & Jadeluca, 2018)

Poder de negociación de los proveedores

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, en nuestro caso concreto *Ringside*, podemos subrayar el hecho de que al ser proveedores internacionales tienen, sobre nosotros, un fuerte poder de negociación. Esto se debe a que, teniendo muchos otros clientes a nivel internacional, no necesitan negociar rebajando los precios con otra empresa. Por ello, RAION intentará realizar sus gastos de forma inteligente y sostenible, tratando de reducir al máximo los costes de la instalación y del material.

Poder de negociación de los clientes

Al contrarrestar el poder de los proveedores, se reducirá el poder de los clientes. Esto se debe a que en la ciudad de Bérgamo RAION será la única empresa que prestará sus servicios, tanto en lo que se refiere al enfoque de las artes marciales mixtas como al Kendo, que, como se ha analizado anteriormente, la empresa será la única del sector que ofrecerá un servicio continuo, fijo y de alta calidad.

2.4 Análisis interno (a través de 7 s de Mckinsey)

Para empezar el análisis interno de la empresa RAION S.R.L ha decidido implementar la herramienta de las “7 s de Mckinsey”, un instrumento de análisis que se utiliza para verificar los factores básicos para una adecuada gestión empresarial. Este modelo fue creado y explicado en el libro “En busca de la excelencia” escrito por algunos de viejos consultores de la empresa desde la cual recibe el nombre. (Enduring Ideas: the 7-S Framework, 2008)

1s - Estrategias

En la tabla 2 se pueden comprobar las estrategias que decidirá adoptar la empresa en relación con los objetivos planeados.

Tabla 2

Estrategias de la empresa

OBJETIVO	PLAZO	INTERNO/EXTERNO	CÓMO LLEGAR
Objetivo I: notoriedad en la ciudad de Bergamo	Medio Largo	- Recursos Internos- colaboraciones externas	Trabajar con el departamento de marketing en las activaciones en todo el municipio. Colaboración con las empresas locales, aumentando así su base de datos. Invitar a las figuras de interés de Bérgamo (personas influyentes, destacadas).
Objetivo II: sensibilizar a sus clientes sobre la importancia de la actividad física y la espiritualidad en el deporte.	Medio Largo	- Trabajo interno a la empresa	Trabajo interno en la estructura. Estar cerca del cliente. Informar de los ejemplos de experiencias exitosas que se han obtenido a través de las formaciones propuestas.
Objetivo III: centro de referencia en la enseñanza de artes marciales en Lombardia	Largo	Trabajo externo	Aplicar RAION como host de eventos, exámenes y exhibiciones, aumentando así el engagement y la popularidad de la empresa.

2s - Estructura

La estructura interna relativa a las responsabilidades de los socios, los directivos y los empleados sigue esencialmente lo que se describe de manera grafica en el Plan de Recursos Humanos (Punto 5.1) dentro de este documento.

En resumen, podemos indicar:

- Principales responsabilidades: gerente y socio de los empleados.

Estas dos figuras dentro del centro serán cruciales para el control ejecutivo sobre el desempeño de los trabajadores y el funcionamiento de los servicios dentro del centro.

Se encargarán de los comentarios de los monitores y de la recepcionista y, al mismo tiempo, participarán en la resolución de los problemas diarios.

- Responsabilidades menores: requieren el interés de los trabajadores que NO son socios de la empresa. Se les llama "menores" esencialmente por el riesgo que corren al iniciar su trabajo en las instalaciones, pero no significa que sus funciones sean menos importantes que las de los socios trabajadores. Se trata de responsabilidades relacionadas con la calidad ofrecida a los clientes y los métodos de acercamiento, que podemos destacar como vitales en la relación con el cliente y en la estrategia de DTC.

3s - Sistemas

La tercera S se refiere a los sistemas y documentos que la empresa establecerá y mantendrá durante toda la duración de su negocio. Al ser una S.R.L. nuestra empresa se encargará de la elaboración de los documentos contables, que serán redactados por el socio trabajador delegado en el aspecto gerencial y administrativo del centro. Los documentos serán, de acuerdo con el Código Civil italiano, relativos a la constitución y mantenimiento de una S.R.L:

- Balance completo con cuenta de pérdidas y ganancias;
- Balance de situación;
- Notas y memoria de las cuentas.

Estos documentos se examinarán en la junta de socios, que se celebrará en la estructura con carácter trimestral.

4s - Valores compartidos

En este punto sobre los valores corporativos hemos querido dividir los valores de RAION con respecto a la oferta de valor que la empresa hace a sus clientes.

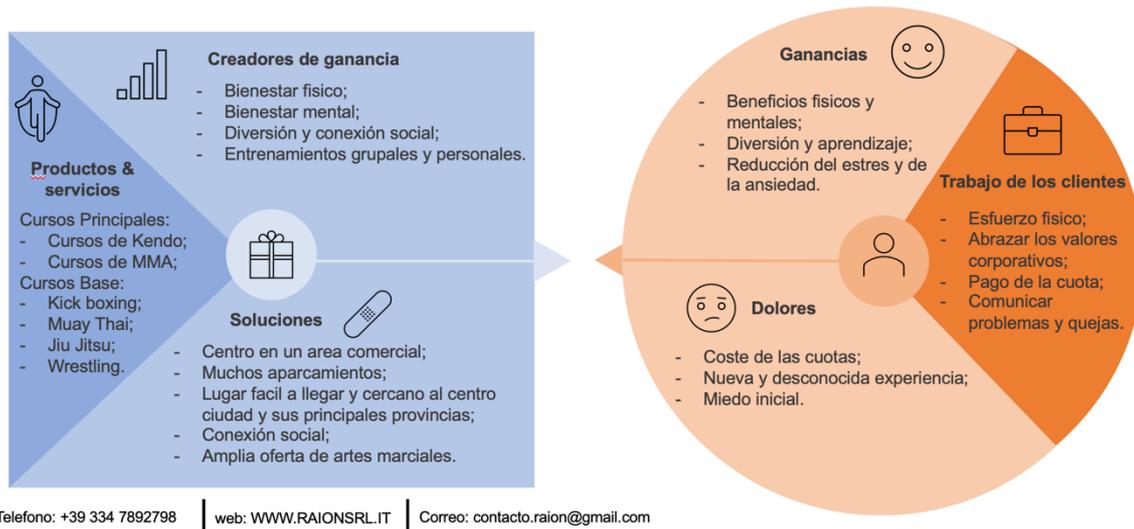
Como hemos visto, los valores intrínsecos de la empresa residen en el antiguo arte del Bushido y en los valores de sostenibilidad social, medioambiental y económica (descritos en el punto 1 y 8 del proyecto – Valores / Sostenibilidad Corporativa).

En la figura 2 comprobaremos la oferta de valor que el centro ofrece a sus clientes.

Figura 2

Propuesta de valor Canvas

PROPUESTA DE VALOR CANVAS



Nota. Propuesta de los valores corporativos Canvas. (Adaptado de Edit.org)

5s - Capacidades

Las habilidades del personal que trabaja en la empresa son de alta calidad, reflejando la imagen de la empresa de manera excelente. Para cada función dentro de la empresa hay un experto en la tarea asignada, mientras que para las vacantes se realiza una cuidadosa selección de personal, verificando previamente que reflejan los valores de la empresa y que tengan las habilidades para ofrecer al cliente un servicio que cumpla con las expectativas que exige RAION.

6s - Estilo

En el estilo de las comunicaciones internas, hay una cuidadosa observación de los comentarios de los clientes y de los empleados. Como se ha mencionado anteriormente, el director del centro se encargará de actuar como punto de contacto para los problemas y las quejas, tratando de encontrar diplomáticamente una solución que ambas partes puedan acordar, tanto en lo que respecta a las relaciones laborales como a los problemas entre clientes.

Una de las personas con las que podremos tratar más rápidamente es el socio trabajador responsable de la enseñanza de la disciplina del Kendo. Como veremos más adelante, tendrá una relación más estrecha con el personal del departamento de servicio, formando parte de él y siendo responsable de la formación de los futuros monitores.

7s - staff

El personal de RAION en las instalaciones dispondrá de un sistema de operaciones sencillo y eficaz para todas las cuestiones relacionadas con los aspectos típicos de una jornada laboral. El flujo de comunicación será rápido para que los socios puedan discutir cualquier problema o queja del personal y encontrar diplomáticamente una solución que esté de acuerdo con las necesidades del empleado y las directrices de la empresa.

También podemos señalar que el personal contratado por la empresa dentro de la estructura tendrá una enorme libertad, pudiendo entrenar, así como utilizar las instalaciones para llevar a sus clientes dentro, por supuesto, haciendo un acuerdo previo con los socios y afinando un postulado contractual más.

RAION tratará de transmitir libertad, espíritu de equipo y tranquilidad a su personal, confiando en que un grupo de trabajo feliz es al mismo tiempo un excelente aparato de producción, transmitiendo esta felicidad y tranquilidad a sus clientes.

2.5 Esquematización dafo/come

DAFO

En la tabla 3 será posible apreciar la esquematización del DAFO empresarial, donde respectivamente aparecen las debilidades y fortalezas internas y las oportunidades y amenazas externas.

Tabla 3

Análisis DAFO de la empresa

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Empresa de nueva creación, poco conocida. - Gastos iniciales. - Kendo arte marcial poco conocida en la península. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta existente MMA (clubes y ámbito competitivo). - Productos sustitutivos (gimnasios bajo precio y <i>gaming</i>) - COVID 19 y situación geopolítica actual entre Ucrania y Rusia.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Amplia oferta de servicios. - Formación deportiva a 360 grados. - Modernas estructuras. - Colaboración con CIK (<i>Confederazione Italiana Kendo</i>) para la realización de eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar conocimiento del Kendo; - Servicios y oferta para varios perfiles de clientes; - Futuras colaboraciones con empresas deportivas (alimentación – Food2Train)

CAME

En la tabla 4 será posible apreciar la esquematización del CAME empresarial, donde, tramite las actuaciones siguientes se trabajarán los aspectos del DAFO, corrigiendo las debilidades, manteniendo las fortalezas, explotando las oportunidades y afrontando las amenazas.

Tabla 4

Análisis CAME de la empresa

CORREGIR	AFRONTAR
<ul style="list-style-type: none"> - Trabajar de manera óptima en el marketing de la empresa. - Contratar proveedores fijos y comprar material económico. - Utilizar la popularidad de las MMA para apoyar el desarrollo del Kendo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Demostrar que RAION ofrece un servicio distinto, más amplio y tramite estructuras modernas. - Empujar la primera experiencia dentro del centro (<i>costumer journey</i>). - Adaptar el centro (medidas de higiene y seguridad). - Observar el desarrollarse de la situación entre Ucrania y Rusia.
MANTENER	EXPLOTAR
<ul style="list-style-type: none"> - Innovación. Crear nuevas promociones cada semana para atraer más clientes. - Combinar la oferta de las actividades. - Optimización del mantenimiento de la instalación, para garantizar siempre una estructura óptima. - Mantener las colaboraciones presentes y futuras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajar en los aspectos de marketing. - Diseñar experiencias y ofertas para perfil de cliente.

3. PLAN DE MARKETING

En el punto siguiente la empresa complementará las informaciones del análisis estratégico, yendo a analizar con más profundidad los aspectos de su negocio, identificando el propio mercado obtenible y desarrollando al mismo tiempo una investigación de mercado gracias a la cual podrá describir perfiles de clientes ideales de la instalación. Por último, se podrá apreciar un análisis de *Marketing Mix*, que conllevará la descripción de productos y servicios, precios, ubicación y formas de promoción de la empresa.

3.1 Tam, Sam, Som

La primera herramienta utilizada por la empresa es el "TAM, SAM, SOM", una herramienta capaz de analizar e identificar su mercado objetivo, que va desde el mercado total que se puede adquirir, pasando por el mercado específico al que se puede dirigir, hasta llegar a la parte realista del mercado que se puede adquirir. (Luna, 2021)

Total Available Market

En cuanto al mercado total al que puede referirse la empresa, vemos que según los datos proporcionados por el CONI en 2019 (Comité Olímpico Nacional Italiano), la práctica del deporte en Italia no solo está creciendo con un total de 15.605.000 personas que practican uno o más deportes/actividades físicas en su tiempo libre (+0,9% en comparación con 2018, +5,1% en comparación con 2013), sino que al mismo tiempo también se ha visto que la tasa de sedentarismo disminuye significativamente (35,6% de población inactiva, -0,3% en comparación con 2018 y -5,6% en comparación con 2013). (I numeri dello sport , 2019) Al mismo tiempo, vemos que las cifras de densidad de instalaciones y de actividad de la población son más elevadas en el norte del país, y Lombardía (nuestro mercado de referencia) ocupa el cuarto lugar en la clasificación de las regiones más activas de Italia (32%).

Sabemos que las cifras posteriores a COVID 19 pueden haber sufrido un descenso, pero el repunte de la actividad ha sido muy exitoso en Italia. (I numeri dello sport , 2019)

Serviceable Available Market

En cuanto al *Serviceable Available Market* al que puede referirse nuestra empresa, podemos señalar (según las investigaciones realizadas y los pocos datos disponibles de fuentes italianas) que el número de aficionados al mundo del «*fighting*» en Italia ronda los 1,7 millones, con un número considerable de centros, clubes y estructuras repartidos entre el centro y el norte de la península. En lo que respecta al Kendo y a los pocos datos disponibles, según el análisis de los datos, el norte de Italia es la zona más activa en cuanto a la densidad de centros que practican la disciplina, y por ello el mercado total, más allá del resto de la nación, se identifica con la zona norte.

Serviceable Obtainable Market

Con el fin de obtener datos más significativos más allá del crecimiento de la actividad física en la región de Lombardía, RAION tomará medidas para verificar el interés real de la población de la ciudad de Bérgamo en su empresa a través de un estudio de mercado cuantitativo y cualitativo utilizando la plataforma de encuestas online *Monkey Survey*.

3.2 Propuesta de investigación de mercado

La empresa RAION S.R.L propone tramite la tabla 5 una investigación de mercado cualitativo y cuantitativo para identificar el interés real de su mercado de referencia, gracias al cual será más fácil conocer el interés por los servicios de la empresa. Se propone dicha investigación, aunque para la casi total ausencia de datos relativos a la efectiva practica y al relativo interés del común de Bérgamo y de sus provincias hacía las disciplinas propuestas desde nuestra empresa.

Tabla 5

Propuesta de investigación de mercado

OBJETIVOS

Como se anticipó en el análisis TAM, SAM, SOM, el objetivo de este estudio de mercado es comprender el interés real del municipio de Bérgamo en los servicios de nuestra empresa. El análisis verificará de hecho el comportamiento del público objetivo de RAION, pudiendo al mismo tiempo comprender las posibilidades de extraer diferentes

	perfiles de clientes a partir de los resultados del análisis.
MERCADO DE REFERENCIA Y PERFIL DE CLIENTE IDEAL	<p>El mercado de referencia para el estudio de mercado es el municipio de Bérgamo y su provincia. El análisis intentará expandirse dentro de la ciudad de Bérgamo, como una de las provincias de mayor importancia económica/demográfica. Desde el punto de vista geográfico, nos gustaría intentar incluir todas las provincias principales en un radio de 15 km desde la instalación de la empresa situada en la zona comercial de la provincia de Curno.</p> <p>Una vez identificado el aspecto geográfico y, por tanto, la dimensión de nuestro estudio de mercado, conviene identificar un primer perfil de cliente que pueda referirse a nuestra instalación: RAION ve entre sus perfiles de clientes ideales a un hombre/mujer, de entre 25 y 30 años, con ingresos medios mensuales, apasionado por la actividad física y las artes marciales, apasionado por la lucha y con metas y objetivos claros, dispuesto a abrazar un nuevo modelo de entrenamiento basado en la mejora psicofísica.</p>
ASPECTOS DEL MERCADO Y MUESTRA DE LA ENCUESTA	<p>Los aspectos del mercado que más nos interesan están relacionados con la inclusión de un nuevo servicio en el municipio de interés. Sabemos que los principales servicios de nuestra empresa no se ofrecen de la forma en que RAION los presenta al público, por lo que será fundamental realizar este estudio de mercado abarcando el ámbito sociológico, verificando el comportamiento y las necesidades de los consumidores con preguntas específicas relacionadas con nuestros principales servicios.</p> <p>La muestra de la investigación no será directa, sino aleatoria. Las personas que accedan al cuestionario serán tomadas al azar, utilizando también bases de datos de empresas relacionadas con nuestra actividad, que sin embargo no tienen ninguna relación con el mundo de las artes marciales.</p>
CANALES DE COMUNICACIÓN	Los canales de comunicación para el estudio de mercado son algunos de los que RAION utilizará normalmente para llegar al cliente: para facilitar el acceso al cuestionario utilizaremos, además del <i>mailing</i> a las bases de datos de terceros mencionadas anteriormente, patrocinios en Instagram, (con los que también será posible aumentar el <i>engagement</i> de nuestra página social) y banners colocados estratégicamente dentro de algunas páginas en internet, con los que nuestros potenciales clientes podrán acceder a la <i>landing page</i> de la web de la empresa y rellenar (voluntariamente) el cuestionario.
TIPOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	La investigación propuesta se basa en una serie de preguntas cualitativas para conocer en primer lugar las características demográficas de los participantes y su predisposición al mundo de las artes marciales y la lucha. Después, se propondrá otra batería de preguntas de base cuantitativa para comprender el interés real de los clientes potenciales hacia el RAION.
PLATAFORMA UTILIZADA	Monkey Survey
RECOGIDA DE LOS RESULTADOS E INTERPRETACIÓN	<p>Una vez que se haya completado un gran número de cuestionarios, los datos se recogerán y se catalogarán automáticamente en un archivo Excel, con el que se podrá trabajar y comprobar el cumplimiento de los objetivos fijados al principio de la investigación.</p> <p>Una vez completado, de hecho, podremos entender realmente el interés de la ciudad de Bérgamo y las provincias circundantes, yendo a averiguar el posible resultado de nuestro modelo de negocio, así como al mismo tiempo será posible dibujar nuevos perfiles de clientes, útiles para la creación de diferentes acciones dentro de la estrategia de precios.</p>

ENLACE DE LA ENCUESTA

En el siguiente enlace se puede apreciar la encuesta desarrollada por la empresa: <https://es.surveymonkey.com/r/9JBBK6Y>

3.3 Perfiles de clientes

Tras la investigación podemos extraer 3 perfiles principales de clientes, que hacen referencia a diferentes grupos de edad, características demográficas, motivaciones y gustos. Con estos perfiles de clientes (los cuales se podrán apreciar en el Anexo III de este documento) será más fácil para la empresa avanzar en las estrategias de marketing adecuadas y en las operaciones relacionadas con la creación de cuotas de afiliación y la división del horario dentro del centro, para que cada tipología de cliente se sienta cómodo dentro de nuestra instalación.

3.4 Elaboración de las 4Ps

Siguiendo con el análisis del aspecto del marketing empresarial, RAION utilizará el modelo de las 4P del marketing mix, introducido por E. Jerome McCarthy en 1960, profesor estadounidense y autor de algunos de los mejores libros y publicaciones sobre el mundo del marketing. Como es bien sabido, las 4P de la mezcla de marketing se dividen en: Producto, Precio, Posicionamiento (del punto de venta) y Promoción.

Producto

El primer aspecto por analizar es el del producto, que es imprescindible dividir para poder analizar.

Como se ha deducido en este documento, la oferta de la empresa se basa en los servicios inherentes a las artes marciales, que se describirán de forma visual y gráfica en la figura 3.

Figura 3

Servicios de la empresa RAION S.R.L



Nota. ** *Mitori Geiko*: se trata de un concepto muy conocido en Japón, una forma de entrenamiento visual, que consiste en detenerse para ver el inicio del entrenamiento del grupo con un rango superior al actual del participante.

***Ji Geiko*: combate libre, en el que los participantes pueden practicar las técnicas aprendidas durante la clase.

Por lo tanto, una vez examinados los servicios actuales que la empresa quiere ofrecer y tras el análisis de mercado realizado, podemos abordar tramite la tabla 6 el análisis del producto dividiéndolo en: ciclo de vida, beneficios y ventajas, distinción de la competencia y posibles mejoras futuras.

Tabla 6

Análisis del producto

CICLO DE VIDA	VENTAJAS Y BENEFICIOS
<p>Como la oferta de la empresa se basa en la prestación de servicios a los clientes, el ciclo de vida en todas sus fases (introducción, crecimiento, madurez y declive) debe ser atendido y analizado en cada paso. Será tarea del departamento de marketing y de los socios poder, de forma preventiva, introducir y</p>	<p>Ventajas físicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formación integral; - Acondicionamiento de la fuerza, la resistencia y la fluidez articular; - Variedad de formación.

<p>modernizar la oferta del centro, seguir fascinando y reteniendo a los clientes actuales y atraer a otros nuevos, para que el servicio y la actividad comercial sean continuos en el tiempo.</p>	<p>Ventajas mentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la concentración; - Alivio del estrés; - Adquisición de los valores del centro (ética Bushido y sostenibilidad medioambiental).
DISTINCIÓN	POSIBLES MEJORAS
<p>Como se deduce del análisis del mercado, RAION es la única empresa que ofrece tanto Kendo en una forma académica similar, como artes marciales mixtas, consideradas actualmente como un negocio secundario dentro de la provincia de Bérgamo, pero propuestas por el centro como su negocio principal.</p> <p>Oferta única en el ámbito deportivo: la empresa es la única de su sector que ofrece dos disciplinas en los extremos opuestos del panorama, ofreciendo a los clientes los aspectos positivos de ambas, proporcionando entrenamiento a todas las intensidades y ofreciendo una experiencia física y espiritual única a sus participantes.</p>	<p>Complementando el ciclo de vida del servicio, esto se considera fundamental a medida que pasa el tiempo. Para garantizar que la fase de "declive" del ciclo de vida se considere lejana y ligera, los socios trabajarán para garantizar que los servicios ofrecidos actualmente mantengan la calidad establecida, al tiempo que se centran en las posibles mejoras dentro de su negocio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eventos y exhibiciones; - Masterclass con importantes figuras de la escena de las artes marciales; - Nuevas colaboraciones; - Entrenamientos temáticos.

Precio

En cuanto al análisis del precio, la empresa se basará en los principios de P. Kotler, que en su libro *"Marketing Management Millennium Edition"* (2000) describe los pasos para llegar al precio final. (Kotler, 1999) Dado que nuestra empresa no tiene una referencia para el precio de la competencia, puede basar sus cuotas en factores como: sus propios costes, su propia oferta de valor y la respectiva calidad percibida por el cliente.

La aplicación de la estrategia de precios se basa en la creación inicial de 3 cuotas principales, que incluyen la posibilidad de que el cliente se suscriba al centro de forma temporal o fija durante el año. Aunque puede ser una considerada una posible pérdida la "no permanencia" en el centro, se puede considerar como los clientes se podrían sentir más libre a nivel económico y contractual.

Las 3 tarifas son:

- *Silver*: con la cuota Silver el usuario tendrá la posibilidad de acceder al centro utilizando sus espacios para el entrenamiento libre al sacco o con el equipo

de acondicionamiento físico durante las horas predefinidas dentro del horario. Además, tendrá la posibilidad de reservar una clase a la semana de la oferta básica (Kickboxing, Muay Thai, Jiu Jitsu y Wrestling), que podrá reservar a través de la página web del centro. El coste de esta tarifa será de 100 euros mensiles sin permanencia.

- *Gold*: Con la tarifa Gold el cliente dispondrá de las herramientas para entrenar libremente durante todo el día y en los espacios adecuados, además de tener la posibilidad a través de la página web de reservar un número ilimitado de clases, aprovechando el servicio de 360 grados, pudiendo inscribirse tanto en las clases básicas, como en el curso de MMA y en el de Kendo. El coste de la tarifa *gold* será de 120 euros mensiles sin permanencia.
- *Platino*: con la tarifa platino el cliente dispondrá de las herramientas para entrenar libremente durante todo el día y en los espacios adecuados, además de tener la posibilidad a través de la página web de reservar un número ilimitado de clases, aprovechando el servicio de 360 grados, pudiendo inscribirse tanto en las clases básicas, como en el curso de MMA y en el de Kendo. Además, los clientes platino dispondrán de una taquilla personal en la que podrán dejar artículos pesados como el gel de ducha y los champús. El coste de la tarifa *platino* será de 150 euros mensiles son permanencia.

Además, el centro ofrecerá una modalidad de abono para niños de 5 a 14 años, que podrán inscribirse en el centro y beneficiarse de todas las ventajas y cursos por un precio fijo anual de 1.000 euros.

Como último aspecto que se junta a las cuotas anteriormente enumeradas y la cuota anual de los niños, vemos que RAION ha contratado adicionalmente 2 nuevas fuentes de ingresos: la cuota por la organización y acogida de eventos, espectáculos y exhibiciones y la cuota de las dos empresas con contrato de patrocinadores:

- Cuota Host de eventos: 2000 euros
- Cuota patrocinadores: 400 euros

Ubicación

En cuanto a la ubicación de la instalación, RAION se encuentra en uno de los centros de interés principales de la provincia de Bérgamo y a pocos kilómetros del centro de la ciudad, concretamente en la localidad de Curno, en Via Enrico Fermi.

El local mide 600 metros cuadrados, esta sin mobiliario y requerirá algunas obras de restauración, lo que supondrá costes adicionales a los 2.400 euros mensuales que se exigen por el alquiler.

Sin embargo, estos costes se solucionarán fácilmente gracias a la ubicación estratégica de la estructura: La estructura está situada en una de las zonas más comerciales de la provincia de Bérgamo: de hecho, se encuentra dentro de uno de los mayores centros comerciales de la ciudad (Centro Comercial Curno - Auchan), lo que sin duda garantizará un *engagement* de los potenciales clientes más rápido. Otro punto a favor del inmueble en alquiler es el hecho de que se puede llegar fácilmente tanto desde el centro de la ciudad como desde las provincias, ya que se encuentra en la autopista que conecta más de la mitad de las provincias de Bérgamo (*Villa d'Alme - Dalmine*). Por último, se puede subrayar el hecho que alrededor del local hay varios aparcamientos gratuitos, cosa que facilitará ampliamente la llegada de los usuarios al centro tramite los propios vehículos.

Formas de promoción y comunicación

El último aspecto que considerar en las 4P del marketing mix es la promoción y la comunicación. Al promocionar servicios, la empresa tiene que cubrir varios frentes para ofrecer a los clientes varias formas de estar al día de las noticias, las promociones actuales y cualquier comunicación interna/externa.

Por este motivo, RAION pondrá en marcha varias plataformas online, incluyendo las redes sociales (Facebook e Instagram) y la propia página web de la empresa.

La página de RAION buscará un posicionamiento no orgánico (gratuito) dentro de la web, centrándose en el trabajo de marketing, la estética y el contenido de sus publicaciones, trabajando diariamente en el SEO (Proceso de mejora del sitio web que tiene como objetivo situarlo más alto en los resultados de los motores de búsqueda para determinadas palabras clave) de su marca, intentando ganar un buen posicionamiento SERP (*Search Engine Results Page*). (Luna, 2021) Gracias a los servicios de *Google Analytics*, será posible realizar un seguimiento de la página web, comprobando las visitas y las interacciones con el contenido.

Además de los métodos online, la empresa pondrá a disposición de sus clientes una dirección de correo electrónico y un número de teléfono, a través de los cuales podrá resolver preguntas y dudas, tanto para los clientes que ya se hayan registrado como para los que requieran información adicional a la proporcionada en la página web.

3.5 Patrocinadores y activaciones iniciales

Uno de los principales métodos con los que RAION intentará llegar al mayor número posible de clientes, aumentando así su base de datos y su popularidad, serán los patrocinios con empresas relacionadas con la actividad de la empresa, las cuales se pueden apreciar en la tabla 7, juntos con sus relativas descripciones y justificaciones.

Tabla 7

Patrocinadores de la empresa

EMPRESA	DESCRIPCIÓN	JUSTIFICACIÓN	SE PIDE
Empresa I: EUROCONSULTING S.R.L	Se trata de una empresa líder en el sector de los seguros dentro del municipio de Bérgamo.	Cuenta con una base de datos que presume de una enorme heterogeneidad.	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Mailing;</i> - Folletos en la entrada.
Empresa II: Food2Train	Una empresa que basa su actividad comercial en la producción y venta	Gran impacto en las redes sociales (Instagram	<ul style="list-style-type: none"> - Publicación en Instagram de la colaboración; - <i>Mailing.</i>

	de alimentos y comidas deportivas.	16,5K seguidores)	
--	------------------------------------	-------------------	--

Como última parte del plan de marketing veremos algunas activaciones "físicas" y básicas para aumentar la popularidad inicial de RAION.

En cuanto a las activaciones físicas del logotipo y de la empresa, podemos destacar la próxima creación de folletos y tarjetas de visita, que se distribuirán durante la semana anterior a la apertura oficial del centro.

Además, RAION emprenderá una colaboración con *PubbliArea*, una empresa que se ocupa de los carteles y vallas publicitarias en los principales espacios de Bérgamo y su provincia.

En función de la zona y del segmento inicial de interés de la empresa, el principal *billposting* tendrá lugar en las siguientes zonas:

- Via Briantea (en dirección a Curno);
- Via Briantea (en dirección a Bérgamo);
- Via delle Valli.

Los lugares mencionados anteriormente son reconocidos como algunas de las principales carreteras provinciales de la ciudad de Bérgamo. De hecho, miles de coches y autobuses utilizan estas carreteras cada día.

Gracias a estas vallas publicitarias estamos seguros de que a nivel físico nuestro logotipo se introducirá más fácilmente en el mercado de la ciudad y garantizará un buen comienzo del negocio junto con la creación de la página web y las redes sociales de la empresa.

3.5.1 KPIs

Con las acciones llevadas a cabo con las empresas patrocinadoras y las activaciones físicas realizadas, RAION verificará el funcionamiento efectivo de los movimientos de marketing anteriores con los siguientes KPI:

- Aumento de 100 nuevos seguidores en la página de Instagram de la empresa (métrica: *Instagram*);
- Aumento del tráfico web en un 25% (métrica: *Google Analytics*)

- Aumento del 10% mensual de afluencia al centro (métrica: *formularios de información al cliente completados*).

4. PLAN DE OPERACIONES

En esta nueva sección del documento analizaremos aspectos cruciales, específicos y esenciales del funcionamiento y de los procesos de RAION. Además, se podrán verificar un ejemplo de ficha de proceso, el análisis de la instalación, la tabla de materiales y proveedores y por último consultar el horario de las actividades propuestas por la empresa.

4.1 Procesos claves

En la figura 4 se pueden apreciar los procesos claves que se plantean para la empresa de nueva constitución y como se puede ver en la imagen se dividen en procesos estratégicos, operativos y de soporte.

Figura 4

Procesos estratégicos, operativos y de soporte de la empresa



4.2 Ejemplo ficha de proceso

En la figura 5 vemos un ejemplo de ficha de proceso dentro de RAION, la cual tiene como objetivo analizar la calidad percibida por los clientes con respecto a los servicios ofrecidos por la empresa. Las fichas son de importancia vital y tendrán que ser seguidas meticulosamente por el personal de la instalación, los cuales al mismo tiempo tendrán la tarea de reportar cualquier problema o incidencia durante el desarrollo de estas.

La herramienta de análisis será el NPS (*Net Promoter Service*), una herramienta de análisis de la relación empresa-cliente, que será necesaria para comprobar el número de clientes contentos y satisfechos de los servicios ofrecidos. (Luna, 2021)

Figura 5

Ejemplo ficha de proceso

FICHA DE PROCESO			
PROCESO	Atención al cliente	ID	ATC 02
DESCRIPCIÓN GENERAL	Proceso clave en el análisis de la satisfacción del cliente y la calidad percibida de los servicios ofrecidos por RAION S.R.L.		
MISIÓN	Analizar la calidad de los servicios ofrecidos, con el fin de detectar problemas, resolverlos y proporcionar al cliente servicios de la mayor calidad posible.		
RESPONSABLE DE LA RECOGIDA DE DATOS	Receptionist - Monitores	PERIODICIDAD DE RECOGIDA DE INFO	Diaria
RESPONSABLE ANALISIS INFO	Manager	PERIODICIDAD DEL PROCESO	Mensual
BENEFICIARIOS	Clientes y calidad de los servicios		
HERRAMIENTA UTILIZADA	Cuestionarios en papel	RESPONSABLE ENTREGA	Receptionist
UNIDADES RECOGIDAS	50 Cuest. Mensuales	PROCESO DE EVALUACIÓN	NPS: Net Promoter Service. Análisis de: % promotores; % detractores; % pasivos

Nota. Ficha de proceso. Datos de elaboración propia. (Boned, 2020) Apuntes de la asignatura de Dirección Técnica de Entidades Deportivas.

4.3 RAION S.R.L – La instalación

Como se puede apreciar en la figura 18 colgada en los documentos anexos, podemos ver que los 600 metros cuadrados de la instalación de RAION se utilizan

para poder ofrecer la más amplia gama de servicios durante el día, tanto a la misma hora como a lo largo de la jornada.

El estudio 1, con un total de 176 metros cuadrados de espacio efectivo totalmente revestido de Parquet, donde se llevarán a cabo las tres sesiones de entrenamiento (principiantes, avanzados y niños) para la actividad de Kendo. El estudio 2, que con su suelo de PVC de última generación ocupa 144 metros cuadrados. Resulta esencial para ofrecer a los clientes las mejores sesiones de MMA, desde el aprendizaje de técnicas y movimientos hasta la lucha libre (sparring). Como puede verse en la ilustración, el estudio 2 cuenta con dos aparatos diferentes para el entrenamiento: la zona donde se recogerá el material de entrenamiento y los sacos, así como, por supuesto, el octógono en el que se podrá realizar el entrenamiento de sparring y de movimiento dentro del área del ring. La última zona deportiva es el estudio 3, también revestido de PVC, con un total de 76 metros cuadrados. En este estudio se organizarán los cursos básicos de artes marciales (Kickboxing, Muay Thai, Jiu Jitsu y Lucha Libre), gracias a dos zonas similares a las del estudio 2, es decir, equipos de entrenamiento y sacos.

Pasando a las áreas operativas y comerciales, vemos que a la entrada del centro se encuentra la recepción, donde nuestra recepcionista estará lista para recibir a los nuevos clientes. Una vez que hayan completado su inscripción en la página web (proceso indicado por nuestra recepcionista) y hayan rellenado los formularios de exención de responsabilidad, se les dará la bienvenida a las instalaciones, pasando por el turno y dirigiéndose a los vestuarios. De camino a los vestuarios, pasarán por la oficina del manager delegado y por el escaparate de productos de los patrocinadores (Food2Train).

Los vestuarios de la instalación tendrán 21 metros cuadrados, divididos en zonas secas y húmedas, estas últimas tendrán un recorrido preciso en su interior para reducir los problemas de seguridad e higiene y también para limitar los trabajos de limpieza y mantenimiento posteriores. Dentro de los vestuarios, en el masculino como en el femenino, además del servicio de taquillas, habrá 3 duchas y un aseo.

En el exterior de las duchas, como podemos ver en la leyenda de la instalación, vemos cómo RAION habilitará una zona de descanso y/o espera, para aquellos que, una vez finalizado el entrenamiento, deseen asistir a clases avanzadas (*mitori geiko*), o para los padres que esperan a sus hijos.

4.3.1 Aforo y hora pico del centro

Tras la llegada del COVID 19, la normativa italiana sobre el número total de personas en espacios cerrados y gimnasios ha sido muy restrictiva. Desde la reapertura, se han adoptado una serie de implementaciones y herramientas para prevenir las infecciones y el contacto estrecho entre los clientes dentro de las instalaciones deportivas, lo que sin duda puede haber influido mucho en los deportes de contacto como los que ofrece nuestra empresa.

Sin embargo, a partir del 1 de mayo, las restricciones vigentes y los documentos exigidos dejarán de estar activos en Italia, dando a los empresarios y a los gimnasios más libertad para organizar y gestionar sus instalaciones.

Al mismo tiempo, RAION organizará sus cursos y horarios de manera que no se produzcan solapamientos ni un número excesivo de usuarios en las instalaciones. Los cursos básicos y de MMA tendrán un mínimo de 5 y un máximo de 15 participantes, mientras que los cursos de Kendo mantendrán el mínimo de 5 participantes, pero el número máximo será de 20. Este aspecto, que se discutirá y organizará con los monitores en su momento, es esencial para que puedan dirigir y organizar las clases de la mejor manera posible, pudiendo dar la atención correcta a cada participante.

La hora pico del centro está prevista para las 18:00. Debido a la organización de la estrategia horaria del centro, la clase de Kendo avanzado se impartirá a las 18:00 horas, lo que coincide con el final de la sesión infantil.

Los niños, de hecho, al final de su lección, tendrán 15/20 minutos de *Mitori Geiko*, (que como se explica en el punto 3 sobre el producto, en la estrategia de marketing mix), será la sesión de observación de los cursos de expertos. Teniendo en cuenta la clase de niños programada para las 17:00 horas y que finaliza a las 18:00, la

clase de Kendo avanzado a las 18:00 horas y las clases de MMA y cursos bases, estimamos, con las clases completamente llenas, un total de 70 usuarios simultáneamente.

Los vestuarios de 21 metros cuadrados suponen un problema en las horas punta del centro, ya que pueden acceder a ellos hasta 14 personas simultáneamente. Esto se aliviará un poco con la sala de espera creada fuera de los vestuarios, donde los que hayan terminado sus cursos podrán esperar su turno para acceder a las duchas.

En el interior de los vestuarios, habrá taquillas, divididas en: taquillas platino (taquillas designadas para los clientes platino) y taquillas libres incluidas en el precio de la inscripción (número total de taquillas en previsión de las afores máximas - 70 por vestuario).

4.4 Tabla de materiales, proveedores iniciales y habituales

En la tabla 8 se pueden apreciar los diferentes materiales adquiridos por la empresa para erogar los servicios planeados. La fórmula que se pactará con el proveedor de la empresa Ring Side es un alquiler, así que será posible no efectuar la compra definitiva de los materiales y una vez terminado el contrato, adquirir nuevo material de nueva generación sin quedarse con el viejo.

Tabla 8

Tabla de materiales y proveedores de la empresa

Nombre material	Numero Ud	Precio	Proveedor habitual	Total
Octágono	1	10.000	Ring Side	10.000
Kettlebell 8,8 lb	4	24,95	Ring Side	99,8
Kettlebell 13,2 lb	4	31,95	Ring Side	127,8
Kettlebell 17,6 lb	4	39,95	Ring Side	159,8
Kettlebell 26,4	4	51,95	Ring Side	207,8
Kettlebell 35, 2	2	65,95	Ring Side	131,9
Kettlebell 44	2	79,95	Ring Side	159,9
Bandas de resistencia	20	16	Ring Side	320

Saco 200 lb	1	359,99	Ring Side	359,99
Saco 150 lb	4	299,99	Ring Side	1.199,96
Saco 130 lb	3	289,99	Ring Side	869,97
Cuerdas	20	9,99	Ring Side	199,8
Golpeadores	4	129,99	Ring Side	649,95
Protectores cuerpo	2	139,99	Ring Side	279,98
Bolas medicas	10	60	Ring Side	600
TRX	4	258,7	Ring Side	1031,8
Cajón	2	1.000	Ring Side	2.000
TOTAL				18.398.45

4.5 Horario

En el Anexo IV.III será posible revisar el horario de abertura del centro de manera gráfica, pero, en este pequeño apartado se puede subrayar que el calendario propuesto se refiere a la puesta en marcha y a los primeros meses de apertura del centro. El horario se podrá modificar para aumentar el número de actividades ofrecidas una vez puesto en marcha el proyecto, y al mismo tiempo pudiendo comprobar el efectivo éxito del mismo.

Como información momentánea podemos destacar que RAION estará abierto de lunes a viernes, por la mañana de 9:00 a 13:00 y por la tarde de 17:00 a 21:00.

5. PLAN DE RRHH

En el siguiente punto será posible entrar en contacto con la estructura de los recursos humanos de la instalación, tramite la cual será posible identificar los diferentes directivos y sus respectivas tareas.

5.1 Organigrama de RAION S.R.L

Para iniciar el plan de recursos humanos la figura 6 muestra el organigrama corporativo de la empresa RAION.

Figura 6

Organigrama corporativo



5.2 Perfiles de puesto (instructores y recepcionista)

En el siguiente apartado del documento comprobaremos los perfiles laborales de los aspirantes a trabajadores, con sus funciones y tareas dentro del centro.

Un aspecto que se excluye de los cuadros siguientes es el de los socios trabajadores: como se deduce del organigrama de la empresa, los socios, además de formar la asamblea general, se encargan de diversas tareas dentro del aspecto organizativo del centro.

El papel del manager delegado, que tendrá la tarea de organizar y dirigir todos los aspectos de la instalación, también se verá comprometido a actuar como persona de contacto para los demás empleados. Se encargará de recoger, recopilar y archivar los documentos contables de la empresa, que deben estar disponibles anualmente, tanto para los controles y ajustes internos como para los externos. Además de las anteriores tareas, el manager se encargará también de las actuaciones de marketing empresarial, trabajando en las futuras activaciones de RAION y de las colaboraciones.

El segundo socio de la empresa se encargará de uno de los aspectos más pragmáticos, que es la realización de los cursos de Kendo, ya que posee uno de

los grados más altos para la enseñanza de la disciplina: el sexto Dan. También se encargará de organizar los horarios de sus cursos y de los demás que ofrece el centro. Esto se debe claramente a la experiencia adquirida durante sus años de docencia.

Al mismo tiempo se encargará del departamento de servicios, donde no sólo tendrá que presentar el método de acercamiento y acogida al cliente que RAION quiere proponer (método AIDA/Anfitrión), sino también recoger los *feedbacks* de los clientes, asegurándose del trabajo realizado por el personal.

Como se ha mencionado anteriormente, los perfiles de los puestos de trabajo de los monitores y la recepcionista del centro se presentan ahora en las figuras 7 y 8.

Figura 7

Ficha de perfil de puesto – recepcionista

PUESTO	Receptionist
AREA	Departamento Operativo
REPORTA A	Manager delegado
FUNCIONES	Trabajo en la recepción; Acogida y asistencia clientes; Explicaciones de cuotas y ofertas; Rellenar asistencias en colaboración con los monitores.
EXPERIENCIA PROFESIONAL	Experiencia en el sector de las ventas y de relaciones interpersonales (1-2 años)
CONOCIMIENTOS	Programas de Office 365, optimo conocimiento de Excel.
LIVEL ACADÉMICO REQUERIDO	Bachillerato
ASPECTOS EXTRA A VALORAR	Conocimiento del idioma Ingles, analisis estadísticas tramite los programas SPSS
CARACTERÍSTICAS PERSONALES VALORABLES	Empatía, carisma, adaptabilidad, trabajo en equipo, habilidades de venta y negociación.

Nota. Ficha de Perfil de puesto. Datos de elaboración propia. (Boned, 2020)
Apuntes de la asignatura de Dirección Técnica de Entidades Deportivas

Figura 8

Ficha de perfil de puesto – monitores

PUESTO	<i>Monitor</i>
AREA	<i>Departamento Operativo</i>
REPORTA A	<i>Manager delegado</i>
FUNCIONES	Ejecución de las clases; Atraer los participantes a las disciplinas; Trasmitir los valores de la empresa;
EXPERIENCIA PROFESIONAL	Experiencia en el sector de la enseñanza y de relaciones interpersonales (1-2 años)
CONOCIMIENTOS	Capacidades de organización de las clases, dirigiendolas y aprovechando del tiempo a disposición.
LIVEL ACADÉMICO/DEPORTIVO REQUERIDO	KENDO: Bachillerato y 5 DAN; KickBoxing: Bachillerato y cinturón marron/azúl; JiuJitsu: Bachillerato, cinturón negro/marron; Wrestling/grappling: Bachillerato y cinturón negro/marron; Muay Thai: Bachillerato y nivel 7/8/9; MMA: Bachillerato, conocimiento de la disciplina y curso de enseñanza de MMA*
ASPECTOS EXTRA A VALORAR	Conocimiento del idioma Ingles.
CARACTERÍSTICAS PERSONALES VALORABLES	Empatía, cercanía, carisma, adaptabilidad, trabajo en equipo, capacidades organizativas, capacidad de transmitir valores.
*Curso de esenanza de MMA	Para poder acceder al curso de formación de monitores, es necesario estar en posesión de un diploma de instructor desde hace más de un año, con experiencia docente demostrada en uno o varios gimnasios o asociaciones.

Nota. Ficha de Perfil de puesto. Datos de elaboración propia. (Boned, 2020)
Apuntes de la asignatura de Dirección Técnica de Entidades Deportivas

5.2.1 Reclutamiento y selección de los trabajadores

Es noto que el reclutamiento es un aspecto organizativo fundamental para una empresa, sobre todo si es nueva, por lo que será imprescindible prestar la máxima precaución y atención en cada fase para encontrar el perfil adecuado a los valores y servicios que ofrece RAION.

El primer paso es el análisis del rol, que se refiere a una descripción de 360 grados del empleado ideal que debe incluirse en la estructura. Este paso se lleva a cabo mediante la elaboración de perfiles de puestos de trabajo, en los que se describen todas las facetas que debe tener en cuenta la empresa.

El segundo paso es el cuidado y la minuciosidad del anuncio de empleo, en el que la empresa tendrá la tarea de hacerlo lo más atractivo posible para captar los mejores perfiles en circulación. La empresa se encargará de crear ofertas y anuncios en las principales plataformas de contratación online, como: LinkedIn, Monster y Indeed.

El tercer paso es la comunicación del puesto de trabajo, tanto a nivel interno de la empresa, para verificar los eventuales contactos del personal ya existente (socios), como con fuentes externas, como las plataformas de contratación online previamente citadas.

El cuarto paso se refiere a una de las fases más complicadas del proceso, a saber, el cribado de los CV recibidos y recogidos. Esta etapa se basa esencialmente en el examen, la selección, el filtrado y la preparación de los documentos presentados por los posibles candidatos. Una vez completado el filtrado, los perfiles de los candidatos no seleccionados deben guardarse en la base de datos de RAION y el resultado debe remitirse al candidato, informándole de que se le tendrá en cuenta para futuras tareas.

El siguiente paso es la entrevista, que tendrá lugar en las instalaciones de la empresa una vez que se haya contactado con los candidatos seleccionados. La entrevista será presencial, como ya se ha dicho, y servirá para conocer las habilidades de los candidatos para las entrevistas y para comprobar su preparación. Como se trata de un trabajo con mucha gente, es importante que los candidatos desprendan buena energía durante la entrevista. La entrevista será llevada a cabo por los socios, quienes, en una sesión conjunta, tendrán la oportunidad de proponer preguntas adecuadas al candidato.

Una vez concluidas las entrevistas, se hará la propuesta de trabajo para el ejecutivo, con los detalles de las horas y el salario. En esta sexta y penúltima etapa del proceso, los candidatos dispondrán de 2 semanas para aceptar o renunciar a la oferta, y en caso contrario, RAION deberá mantener al menos 2 o 3 reservas para cada oferta de trabajo.

El último paso, una vez aceptada la oferta, es integrar al nuevo personal en la estructura. Este último paso es esencial para que el candidato pueda sentirse parte del movimiento, abrazando sus valores y transmitiéndolos a los futuros clientes de la instalación.

5.2.2 Formación y técnicas para el personal de venta

En el anexo V relativo al Plan de Recursos Humanos se puede apreciar la infografía de la formación y la técnica para el personal de venta. (Luengo, 2021)

5.3 Tipos de contratos y políticas salariales

La tabla 9 resume los acuerdos contractuales en virtud de los cuales RAION contratará y pagará a su personal. Incluidos los pagos al INAIL y al INPS.

Tabla 9

Contratos y políticas salariales

Empleado	Tipo contrato / horas	INPS*	INAIL mensual**	Mensualidad (14)	Importe Bruto Anual
Socio	División de beneficio	Ningún gasto	Ningún gasto	-	-
(2) Socio trabajador	A horas: 10,90 euros netos Total horas mensuales: 168	1/3 pagado por el trabajador: 190,16 2/3 pagado por la empresa: 380,32	1/3 pagado por el trabajador: 4,77 2/3 pagado por la empresa: 9,54	1.832 euros netos	33.196,24
(1) Recepcionis	A horas: 7,68	Pagado por la empresa:	Pagado por la empresa:	1.291 euros netos	29.003,96

ta***	Total horas mensuales: 168	557,43	7,37		
(3) Monitores	A horas: 7,54 Total horas mensuales: 102	Pagado por la empresa: 542,74	Pagado por la empresa: 7,18	770 euros netos	18.521,16

Nota. INPS* - *Istituto Nazionale Previdenza Sociale*: es el principal organismo italiano de seguridad social del sistema público de pensiones italiano, al que todos los trabajadores deben estar obligatoriamente inscritos.

INAIL** - *Istituto Nazionale Per l'Assicurazione Contro gli Infortuni sul Lavoro* (Instituto nacional de seguros en el trabajo): es un organismo público no económico italiano que gestiona el seguro obligatorio de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Recepcionista*** - A diferencia de otros contratos, el recepcionista será contratado en base a los criterios salariales del Convenio Colectivo Nacional. Se trata de un contrato vigente en la legislación italiana, que se basa en la estipulación de un documento entre los organismos que representan a los trabajadores y los empresarios, es decir, por los respectivos agentes sociales tras la negociación colectiva y el posterior acuerdo.

5.4 Procesos externalizados (limpieza, mantenimiento)

Como conclusión podemos informar del hecho de que dentro de RAION se contratará a terceras empresas para determinados servicios que el personal no realiza.

Uno de ellos es el servicio de limpieza. En lo que respecta a este servicio, para garantizar un excelente nivel de higiene y seguridad, también teniendo en cuenta el período epidemiológico en el que nos encontramos, RAION contará con la empresa de limpieza *Wolfservizi* de Bérgamo (en el presente enlace se puede apreciar la página web de la empresa que se contratará <https://www.wolfservizi.it/pulizia-piscine-palestre-centri-sportivi-bergamo.html>).

Esta empresa no sólo ofrece excelentes precios a sus clientes, sino que a través de sus servicios trabaja en una amplia escala de instalaciones, ocupándose también de las instalaciones deportivas. Por este motivo y por la profesionalidad que demuestran como compañía, RAION ha decidido confiar a esta empresa de limpieza esta parte crucial de la rutina diaria que se lleva a cabo dentro de sus instalaciones.

En cuanto al mantenimiento de las estructuras y los materiales, RAION se apoyará no sólo en las normas de garantía que los proveedores proporcionarán en el momento de la compra, sino que, para los problemas relacionados con su propia estructura, la empresa contratará profesionales autónomos que operan en el municipio y la provincia de Bérgamo, tales como: fontaneros (para los problemas relacionados con las tuberías) y electricistas.

6. PLAN JURIDICO

En el siguiente apartado se justificará y describirá la forma jurídica que RAION ha decidido adoptar, aportando en seguida los pasos a seguir para la creación de la empresa y reportando los gastos relativos a su constitución.

6.1 Elección y justificación de la modalidad jurídica

Como se deduce del nombre de nuestra empresa, RAION adquiere y adopta la forma jurídica de una S.R.L, es decir, una sociedad de responsabilidad limitada según el Código Civil italiano. Esta forma jurídica es una de las mejores para las empresas de nueva creación (*start-ups*), ya que las últimas modificaciones en las actas de constitución y la posibilidad de personalizar el estatuto de la empresa permiten agilizar la creación de una S.R.L., con unas obligaciones mínimas para los socios y la posibilidad de cerrar el negocio en sólo tres días.

Las ventajas de constituir una sociedad de responsabilidad limitada son muchas. Como se ha mencionado anteriormente, el proceso de creación y cierre de esas tipologías de empresas se agiliza enormemente, lo que permite a los

emprendedores poner en marcha sus proyectos con facilidad y, si es necesario, cerrarlos sin tener que lidiar con los problemas existentes previamente.

El patrimonio de los socios dentro de una S.R.L está protegido y no puede verse afectado por las obligaciones contraídas por la empresa, ya que es ella misma una persona jurídica. Por ello, en caso de deudas o problemas financieros derivados del funcionamiento de la empresa, el accionista no tendrá que responder con su patrimonio personal, el riesgo de los socios es proporcional al capital aportado dentro de la empresa.

Las nuevas disposiciones sobre la creación de sociedades de responsabilidad limitada también indican que la aportación de capital ya no tiene que ser de 10.000 euros, sino que con el nuevo formato (S.R.L Simplificada) es posible crear una sociedad de responsabilidad limitada con sólo 1 euro. Esta es, sin duda, una de las ventajas que facilita la puesta en marcha del proyecto, que no requiere de un capital mínimo para emprender el camino empresarial. Esta ventaja se suma automáticamente a otra, que es la posibilidad de estar en sociedad con otras personas, físicas o jurídicas, que pueden participar en la composición del capital social de la empresa (En el caso concreto de RAION S.R.L la empresa adoptará el formato de una S.R.L normal y no simplificada).

Por último, analizamos las ventajas financieras y fiscales de constituir una sociedad de responsabilidad limitada. En el ámbito financiero, ya hemos mencionado el hecho de que es posible crear esta forma de empresa con varias personas físicas y jurídicas, que aportarán capital personal a la constitución de la empresa, facilitando así las actividades y la puesta en marcha, al disponer de más capital. Al mismo tiempo la S.R.L ofrece la posibilidad de utilizar el *Equity Crowdfunding*, un instrumento financiero que permite la financiación de empresas por parte de prestamistas privados en portales online. De este modo, los prestamistas obtienen una participación en la empresa igual al capital aportado, y el empresario la tranquilidad de poder seguir gestionando la empresa con acciones mayoritarias sin que un accionista mayoritario pueda arrebatarse el control.

De forma puramente ordinaria, las sociedades de responsabilidad limitada están sujetas al IRES (impuesto de sociedades) a un tipo del 24,00%. Además, las SRL están obligadas a pagar el IRAP (impuesto regional sobre actividades productivas), con un tipo que varía de una región a otra (media del 3,9%). Incluso una S.R.L. puede transformarse en una sociedad de personas, debido al principio de "transparencia fiscal", una operación que transforme una S.R.L. en una sociedad de personas, manteniendo las ventajas de una S.R.L. De este modo, los socios pagarán impuestos en proporción a las cuotas de capital aportadas a la empresa.

6.2 Documentos obligatorios de una s.r.l

Siguiendo las directrices del Código Civil italiano y basándonos en los documentos anuales que hay que notificar, podemos subrayar:

- Balance completo con cuenta de pérdidas y ganancias;
- Balance de situación;
- Notas a las cuentas.

Estos tres documentos esenciales, que, como se ha mencionado anteriormente, deben ser firmados y presentados anualmente, implican el rigor y el control óptimo de las operaciones de la empresa.

6.3 Proceso de creación de una s.r.l

El proceso de constitución de una sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.) consta de una serie de etapas, que están perfectamente descritas e informadas en el Código Civil italiano (del 2462 al 2483 del Libro V, Capítulo VII).

Dentro de los escritos y artículos se describen los pasos por los que el empresario llegará a la creación de una nueva empresa:

- Contrato de empresa: La sociedad de responsabilidad limitada suele ser creada por dos o más personas mediante un contrato de sociedad.
También puede constituirse por un acto unilateral de un solo accionista (sociedad anónima unipersonal). En todos los casos, debe seguirse un procedimiento formal, que presupone la existencia de ciertos requisitos

esenciales y el cumplimiento de determinadas condiciones exigidas por la ley.

Para completar la constitución, es necesaria la intervención de un notario, que realiza una verificación formal y sustancial del acto de constitución y, tras comprobar que se cumplen las condiciones legales, redacta la escritura pública.

- Socios: Deben indicarse los apellidos y el nombre o el título, la fecha y el lugar de nacimiento o el estado de constitución, el domicilio o la sede, y la nacionalidad de cada accionista (art. 2463, apartado 2, nº 1).
- Dirección del domicilio social: Debe indicarse el municipio en el que se encuentran:
El domicilio social de la empresa, es decir, el lugar donde se encuentra la administración, que puede ser diferente del domicilio social de la empresa;
Todas las oficinas secundarias, es decir, las filiales o sucursales de la empresa en las que hay una representación permanente.
- Nombre de la empresa: Debe indicarse la denominación elegida por los socios para la sociedad, que debe contener necesariamente las palabras "sociedad de responsabilidad limitada" (Art. 2463 párrafo 2 nº 2 del Código Civil).
- Objeto social: Debe indicarse la actividad que constituye el objeto de la sociedad (Art. 2463 párrafo 2 nº 3 del Código Civil), es decir, el tipo de actividad económica que la sociedad de responsabilidad limitada se propone realizar.
El objeto de la empresa debe cumplir los requisitos que el Art. 1346 del Código Civil exige para cualquier tipo de contrato, a saber: licitud, posibilidad Y definitividad.
- Directores: Las normas de administración de las sociedades de responsabilidad limitada se recogen en los artículos 2475 y siguientes del

Código Civil. Por lo general, la administración se confía a uno de los accionistas, pero según la teoría jurídica esto no es necesario y un tercero también puede ser administrador. La administración puede confiarse a un administrador único o a un consejo de administración.

- Capital social: El capital social mínimo requerido para crear una empresa es de 10.000 euros. No existe un límite máximo de capital social que se pueda suscribir. Recientemente introducida, la sociedad de responsabilidad limitada simplificada es la "hermana pequeña" de su predecesora. En el caso de las sociedades simplificadas, el límite mínimo de capital social será de un euro (no ya de 10.000 euros).
- Duración de la empresa: No es necesario indicar la duración de la empresa. No hacerlo implica simplemente la creación de una empresa de duración indefinida.
- Pago de décimos: El capital social debe estar totalmente suscrito y las participaciones requeridas realizadas. Al menos el 25% de las aportaciones deben ingresarse en un banco en el momento de la firma de los estatutos.
- Acciones de la empresa: Normalmente, las participaciones de los accionistas son proporcionales a las aportaciones. Es posible determinar acciones diferentes y, si es así, debe hacerse constar en los estatutos.
- Derecho de retirada: El derecho de retirada de un accionista puede ejercerse en cualquier momento con un plazo de preaviso de al menos 180 días. El accionista que se retira tiene derecho a que se le reembolse su participación en relación con el patrimonio social determinado, teniendo en cuenta el valor de mercado en el momento de la declaración de retirada.
- Inscripción en la Cámara de Comercio: Al registrar una empresa en la Cámara de Comercio, se le asigna un número de identificación fiscal y un número de IVA que la identifican de forma exclusiva. Al inscribirse en la

Cámara de Comercio de su zona, la empresa pasa a formar parte del registro de empresas que operan en esa área.

- Efectos del registro:
 - Adquisición de la personalidad jurídica
 - Irresponsabilidad de la empresa por las obligaciones contraídas en su nombre antes del registro. Son responsables solidarios ante terceros de estas obligaciones:
 - Los que han actuado;
 - El único miembro fundador;
 - Aquellos de entre los accionistas que, en la escritura de constitución o en una escritura separada, hayan decidido, autorizado o consentido la realización de la operación (Art. 2331 párrafo 2 del Código Civil, al que se refiere el Art. 2463 párrafo 3 del Código Civil).
- PEC de la empresa: Las sociedades de responsabilidad limitada deben tener una dirección postal certificada desde su constitución.
- Pago del impuesto anual por el endoso de los libros de la empresa: En el momento de la constitución, la empresa debe pagar el impuesto anual de 309,87 euros (libro de juntas de accionistas, libro de actas del consejo de administración, libro de inventario) a la Cámara de Comercio.
- Licencias y autorizaciones: La apertura de una empresa también puede estar vinculada a la posesión de requisitos legales específicos como autorizaciones, concesiones, habilitaciones o licencias (en el caso concreto de RAION la creación y registro de la marca de la empresa).
- Régimen fiscal: Normalmente, el beneficio del año de la sociedad de responsabilidad limitada está sujeto al IRES (impuesto de sociedades) a un tipo del 24,00%.

6.3.1 Gastos relacionados con la s.r.l. y su gestión anual

En este punto se pueden apreciar los gastos relativos a la constitución de una Sociedad a Responsabilidad Limitada en Italia, y en seguida los gastos anuales que la empresa tendrá que soportar.

Los gastos de constitución son:

- Costes notariales - No es fácil calcular los costes notariales, ya que varían de una ciudad a otra, pero podemos estimarlos entre 1.500 y 2.000 euros. Puede ser aconsejable contactar con varios notarios para comparar los distintos presupuestos;
- Impuesto de registro - El impuesto de registro que paga el notario en nombre de la empresa es de 120 euros;
- Tasas y sellos - Unos 250 euros;
- Tasa de endoso de los libros de la empresa - Equivalente a 309,87 euros a pagar por giro postal y luego por cada año de vida de la empresa;
- Impuesto de timbre sobre los libros de la empresa - 16 euros de impuesto de timbre por cada 100 páginas, más una tasa fija que se paga en la Cámara de Comercio;
- Registro del inicio de la actividad en la Cámara de Comercio y en las autoridades del IVA.

A continuación, tras el primer año de gestión, la empresa tendrá que asumir los siguientes costes:

- Cuota anual de la CCIAA - 120 euros al año;
- Tasa de autenticación de los libros de la empresa - 309,87 euros;
- Presentación de los estados financieros - Aproximadamente 130 euros;

7. PLAN FINANCIERO

Pasamos ahora al aspecto financiero del proyecto RAION S.R.L., dentro del cual queremos demostrar la viabilidad real de las operaciones realizadas.

7.1 Financiación de la inversión

Como puede verse en la figura 9, la inversión inicial de la empresa estará compuesta en un 78% por la aportación de capital propio de los socios, respectivamente 60.000 euros cada uno, y en un 22% por la solicitud de un préstamo a 5 años, por un importe de 50.000 euros.

Aunque somos conscientes del gran desembolso inicial, y de que el total de los recursos utilizados es inferior al total de la inversión inicial, podemos señalar que los 114.000 euros de déficit positivo se destinarán a las reservas de la empresa y a la tesorería.

Figura 9

Inversión inicial de la empresa

INVERSIONES	Valor	Vida útil	Amortización	
Equipos Informáticos	4.000 €	5	800 €	
Software	3.500 €	5	700 €	
Parquet	7.040 €	7	1.006 €	
Pav. PVC	660 €	7	94 €	
Obras de acondicionamiento	50.000 €	10	5.000 €	

TOTAL INVERSIÓN	65.200 €	1.500 €	TOTAL AMORTIZACIÓN
------------------------	-----------------	----------------	---------------------------

Provisión de Fondos	30.000 €
----------------------------	-----------------

	Cantidad	Peso	Coste antes impuestos	Coste después impuestos	
TOTAL DE RECURSOS	95.200 €			8,51%	WACC
Recursos Ajenos	50.000 €	22%	5%	3,25%	
Recursos Propios	180.000 €	78%	10%	10%	

Nota. Figura que refleja la viabilidad del proyecto. Datos de elaboración propia. (Arco, 2021) Apuntes de la asignatura Gestión Financiera.

Observando de nuevo el cuadro, podemos ver cómo la financiación aportada por los socios y el banco elegido se utiliza para adquirir bienes esenciales para el funcionamiento del negocio: empezando por la compra de ordenadores, que se utilizarán en el despacho del gerente y en la recepción, que serán esenciales para el control de la instalación, el análisis del centro, los servicios de contabilidad y la instalación del software de gestión de clientes y la página web. Se invertirá una cantidad de 7.700 euros en el pavimento, que también es esencial para la realización de las actividades propuestas. El parquet es un suelo que se vigilará

con especial atención, dada su tendencia a romperse o estropearse con el paso del tiempo, mientras que el suelo de PVC también se adaptará por su fácil mantenimiento y limpieza. Como inversión final, la empresa reformará el centro mediante obras de acondicionamiento, con el fin de que el aspecto de RAION se adapte a la imagen que sus socios quieren darle.

7.2 Proyección de la cuenta de resultado a 5 años (realista)

En la figura 10 se puede apreciar la proyección de la cuenta a 5 años de la hipótesis realista.

Figura 10

Proyección realista de la cuenta de resultado a 5 años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ingresos por matrícula		49.820 €	62.275 €	74.730 €	82.203 €	90.423 €
Ingresos por cuota Silver		13.486 €	14.834 €	17.059 €	20.471 €	24.566 €
Ingresos por cuota Gold		22.648 €	24.913 €	28.650 €	34.380 €	41.256 €
Ingresos por cuota platino		8.509 €	9.786 €	10.764 €	11.303 €	11.868 €
Ingresos por cuota Ninos		117.877 €	129.664 €	149.114 €	164.025 €	180.428 €
Ingresos por Host de eventos		38.000 €	43.700 €	48.070 €	50.474 €	52.997 €
Ingresos por patrocinio		9.600 €	12.000 €	15.600 €	17.160 €	18.876 €
INGRESOS TOTALES		259.940 €	297.173 €	343.988 €	380.016 €	420.414 €
GASTOS						
Alquiler		28.800 €	30.240 €	31.752 €	33.975 €	36.353 €
Material		25.932 €	27.229 €	28.590 €	30.020 €	31.521 €
Seguro		1.992 €	2.092 €	2.196 €	2.306 €	2.421 €
Suministros		9.600 €	10.080 €	10.584 €	11.642 €	12.807 €
Publicidad		6.000 €	7.500 €	9.000 €	10.350 €	11.385 €
Página Web		1.800 €	1.890 €	1.985 €	2.084 €	2.188 €
Seguridad		1.200 €	1.260 €	1.323 €	1.389 €	1.459 €
Limpieza		4.800 €	5.040 €	5.292 €	5.662 €	6.059 €
Gasto empresarial salarios		146.808 €	154.148 €	161.856 €	169.949 €	178.446 €
Seguridad social						
Servicios bancarios		5.400,00 €	5.670,00 €	6.066,90 €	6.552,25 €	7.207,48 €
Servicios de transporte		2.400,00 €	2.520,00 €	2.646,00 €	2.778,30 €	2.778,30 €
Cuota anual CCIAA			120 €	120 €	120 €	120 €
Autenticación libros			309 €	309 €	309 €	309 €
Presentación EEFF			130 €	130 €	130 €	130 €
Costes notariales		1.500 €				
Impuesto de registro		120 €				
Sellos		250 €				
Tasa de endoso		309 €				
Timbre		16 €				
Arquitecto		10.000 €				
GASTOS TOTALES		246.927 €	248.228 €	261.849 €	277.266 €	293.182 €
EBITDA		13.013 €	48.945 €	82.138 €	102.750 €	127.231 €
Amortizaciones		7.600 €	7.600 €	7.600 €	7.600 €	7.600 €
EBIT		5.413 €	41.345 €	74.538 €	95.150 €	119.631 €
Impuesto Sociedades		1.299 €	9.923 €	17.889 €	22.836 €	28.712 €
NOPLAT		4.114 €	31.422 €	56.649 €	72.314 €	90.920 €
Amortizaciones		7.600 €	7.600 €	7.600 €	7.600 €	7.600 €
FC Operativo		11.714 €	39.022 €	64.249 €	79.914 €	98.520 €
Inversión	- 65.200 €					
FC Libre	- 65.200 €	11.714 €	39.022 €	64.249 €	79.914 €	98.520 €

Nota. Figura que refleja la viabilidad del proyecto. Datos de elaboración propia. (Arco, 2021) Apuntes de la asignatura Gestión Financiera.

7.3 Comentarios sobre la viabilidad del proyecto

Una vez vista la proyección a 5 años de la cuenta de resultados, se pueden hacer consideraciones sobre la viabilidad real del proyecto. Como se ha descrito a lo largo del documento, el libre mercado que caracterizaría a nuestra empresa nos permite hacer previsiones bastante optimistas respecto a los clientes potenciales y al interés de la población de Bérgamo.

En cuanto a los ingresos, que obviamente se caracterizan por las cuotas propuestas por la empresa para patrocinadores y eventos y por las suscripciones al centro (mencionadas en el punto 3 de este documento, en el apartado "precios" del análisis de las 4 P del marketing mix), podemos ver cómo en la figura 11 este último ve un crecimiento inicial debido a la novedad de la oferta en el mercado que representa la empresa.

Figura 11

Número de altas, bajas y eventos acogidos en el primer año

	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Número de altas Silver	10	11	12	13	15	12	9	7	10	11	12	13
Numero de altas Gold	15	18	22	26	31	19	11	7	9	10	11	12
Numero de altas Platino	5	6	6	7	7	5	4	3	3	4	4	4
Numero de altas niños	10	11	12	13	15	9	5	3	6	10	11	12
Número de bajas	0	0	5	6	9	27	43	65	19	6	8	10
Número de socios	40	46	47	53	59	17	-14	-45	8	28	30	32
Numero de eventos acogidos	1	0	2	1	1	1	3	3	1	2	2	2

Nota. Figura que refleja la viabilidad del proyecto. Datos de elaboración propia. (Arco, 2021) Apuntes de la asignatura Gestión Financiera.

Luego, siendo realistas, se espera un descenso en los meses de junio, julio y agosto, debido a las preferencias de los clientes, que durante los meses de verano prefieren realizar otras actividades, más relacionadas con el ocio que con la actividad física. En agosto, se espera un ligero aumento debido a la previsión de celebración de eventos (como los campos de entrenamiento).

En septiembre, como se puede apreciar en la figura 12, la empresa habrá un crecimiento de ingresos adecuado y progresivo, con porcentajes ligeramente superiores al 3% mensual.

Figura 12

Ingresos de la empresa

	mes1	mes2	mes3	mes4	mes5	mes6	mes7	mes8	mes9	mes10	mes11	mes12	TOTAL
Ingresos por matrícula	4.000	4.550	5.185	5.920	6.771	4.428	2.943	1.989	2.718	3.419	3.761	4.137	49.820
Ingresos por cuota Silver	1.000	1.100	1.210	1.331	1.464	1.171	937	750	975	1.072	1.179	1.297	13.486
Ingresos por cuota Gold	1.800	2.160	2.592	3.110	3.732	2.239	1.344	806	1.048	1.153	1.268	1.395	22.648
Ingresos por cuota platino	750	825	908	998	1.098	769	538	377	452	542	597	656	8.509
Ingresos por cuota Niños	10.000	11.000	12.100	13.310	14.641	8.785	5.271	3.162	5.692	10.246	11.271	12.398	117.877
Ingresos host de evento	2.000	-	4.000	2.000	2.000	2.000	6.000	6.000	2.000	4.000	4.000	4.000	38.000
Ingresos por patrocinadores	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9.600
INGRESOS TOTALES	20.350	20.435	26.795	27.469	30.506	20.192	17.832	13.884	13.685	21.232	22.876	24.683	259.940

Nota. Figura que refleja la viabilidad del proyecto. Datos de elaboración propia. (Arco, 2021) Apuntes de la asignatura Gestión Financiera.

En la figura 13 se pueden apreciar los gastos de la empresa, relativos a las mensualidades, a los gastos del año 1 y a los gastos que se tendrán a partir del año 2. Además, se incluyen los cálculos de los sueldos bruto del personal que trabaja en la instalación. Las cuotas INPS y INAIL se incluyen en el cálculo de los sueldos brutos (cálculos realizados con tramite el estudio contable Savoldelli & Pancaldi).

Figura 13

Gastos de la empresa

GASTOS	Mensual	GASTOS PERSONAL	Número	Sueldo Bruto	TOTAL
Alquiler	2.400 €	Socio trabajador	2	2.766 €	5.532 €
Material	2.161 €	Recepcionistas TP	1	2.072 €	2.072 €
Seguro	166 €	Entrenadores	3	1.543 €	4.630 €
Suministros	800 €	Total SUELDOS			12.234 €
Publicidad	500 €	Seguridad Social (INPS + INAL)		Calculo del contable	-
Página Web	150 €				
Seguridad	100 €				
Limpieza	400 €				
Servicios bancarios	450 €				
Servicios de transporte	200 €				
Total GASTOS	7.327 €				
GASTOS	MES 1				
Costes notariales	1.500 €				
Impuesto de registro	120 €				
Sellos	250 €				
Tasa de endoso	309 €				
Timbre	16 €				
Arquitecto	10.000 €				
Total GASTOS Mes 1	12.195 €				
GASTOS ANOS 2/3/4/5					
Cuota anual CCAA	120 €				
Autenticación libros	309 €				
Presentación EEFF	130 €				

Nota. Figura que refleja la viabilidad del proyecto. Datos de elaboración propia. (Arco, 2021) Apuntes de la asignatura Gestión Financiera.

Pasando ahora al crecimiento de los beneficios y de los costes de la empresa, podemos ver un aumento casi constante de los costes, que o bien mantienen una tasa constante del 5% anual o bien suben ligeramente hasta un máximo del 10% en el año 5. El único coste que prevé un crecimiento bastante elevado en los dos primeros años es el relacionado con la publicidad, de hecho, para aumentar la captación de posibles futuros clientes, la empresa invertirá en acciones de marketing durante el año 2 y el año 3, para luego limitarse a pequeños trabajos de activación entre el año 4 y el año 5. Las ganancias se ven crecer a altas tasas del 10% a un máximo del 25%.

Por último, como podemos comprobar en la figura 14, vemos como el VAN (Valor Actual Neto) 138.165,69, un valor mayor de 0, por lo tanto, la inversión sería viable, como la TIR (La Tasa Interna de Retorno) que demuestra un valor de 55,55%, que, relacionada con el coste de la financiación se ve superior y garantiza una inversión viable. El plazo de recuperación de la inversión (*Payback*) es de 3,23 años, factor

entonces, que garantiza un retorno bastante rápido de la inversión efectuada. (Arco, 2021)

Figura 14

Viabilidad final del proyecto (VAN, TIR y Plazo de recuperación)

VAN	138.165,69 €
TIR	55,55%
Plazo de Recuperación	3,23

Nota. Figura que refleja la viabilidad del proyecto. Datos de elaboración propia. (Arco, 2021) Apuntes de la asignatura Gestión Financiera.

7.4 Balance inicial

Para complementar la información económica y financiera de la instalación se junta en el Anexo VII el balance de situación a la puesta en marcha del proyecto.

8. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La tabla 10 muestra las acciones sostenibles de la empresa, divididas en sostenibilidad social, sostenibilidad medioambiental y sostenibilidad económica:

Tabla 10

Responsabilidad social corporativa

RESPONSABILIDAD (SDG GOALS)	PLAZO	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
Buena salud y bienestar	Corto (actuar desde día 1)	Sostenibilidad social	A través de sus servicios, RAION se esfuerza por proporcionar a los clientes actuales y futuros beneficios físicos y mentales, que a través de la actividad física y la espiritualidad de la disciplina del Kendo pueden dar con el tiempo excelentes resultados a los participantes, al tiempo que establecen nuevos hábitos y estilos de vida para los participantes del curso.
Equidad de género	Corto (actuar desde día 1)		Otro aspecto relacionado con la sostenibilidad social es el de la igualdad de género. En este punto se

	1)		trata de comprender la importancia de romper las barreras de género que, dentro de las disciplinas propuestas, se ven sobre todo en las competiciones. Una diferencia especial la marca el Kendo, que incluso dentro de su entorno competitivo ve competiciones de equipos mixtos, haciendo así de la inclusión una parte integral de este proyecto. Por ello, la empresa, como puede verse en el plan de operaciones, ofrece cursos mixtos y separados (obviamente para quienes se sientan más cómodos practicando sólo con parejas del mismo sexo).
Acciones climáticas	Medio - largo	Sostenibilidad ambiental	Una de las principales iniciativas de la empresa es abordar la compleja situación de los plásticos, que llevan años empeorando la situación ecológica del planeta. En las instalaciones de RAION, la empresa tratará de eliminar en lo posible el uso de plástico, evitando desde el principio la venta de botellas y proponiendo la compra de envases de aluminio reutilizables y ecológicos. Al mismo tiempo, se pretende diversificar los residuos, fomentando la recogida selectiva de los mismos para aspirar al reciclaje.
Estabilidad de empleo y viabilidad a largo plazo del proyecto	Corto (actuar desde día 1)	Sostenibilidad económica	En el ámbito económico, la empresa se comprometerá tanto externamente como internamente. Externamente, creando un flujo de trabajo óptimo, creando nuevos puestos de trabajo y, con el tiempo, ampliando sus negocios. A nivel interno, se centrará en inversiones y colaboraciones sostenibles que tratarán de generar ingresos de forma continuada.

9. CRONOGRAMA

Como último aspecto de gestión se propone en la figura 15 el cronograma de las actividades, que describe la trayectoria de las operaciones que se realizará para la puesta en marcha del proyecto corporativo. (Boned, 2020)

Figura 15

Cronograma de las actividades previas a la abertura de la instalación

ACTIVIDADES A REALIZAR:	RESPONSABLES	TRAMITES	PLAZO	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8
ACTIVIDADES PREVIAS											
Entrega y exposición del Business Plan	Manager	-	1 semana								
ANALISIS ESTRATEGICO / MARKETING											
Analisis estategico del Municipio de Bergamo	Manager	-	1 semana								
Propuesta de investigación de mercado	Manager	-	3 semanas								
Analisis de los resultados	Manager	-	1 dia								
ACCIONES JURIDICAS											
Elaboración de estatuto de sociedad	Manager	Contable*	1 dia								
Establecimiento de la empresa (constitución) - Tramites: notario y contable	Manager	Contable/notario	1 dia								
Inscripción en el registro mercantil	Manager	-	1 dia								
Registro de marca y logotipo	Manager	-	1 dia								
RRHH											
Elaboración del organigrama y tareas de los socios	Manager	-	1 dia								
Busqueda de personal (creación de la oferta en las paginas web elencadas en el punto 5.3)	Manager y Junta directiva	-	1 mes								
Recogida y analisis de los CV	Manager y Junta directiva	-	1 semana								
Entrevista con el personal seleccionado	Manager y Junta directiva	-	2 semanas								
OPERACIONES											
Inserción de nuevo personal en la empresa	Manager	-	1 dia								
Formación del personal	Manager	-	1 semana								
Elaboración de servicios y estrategia horaria	Manager - Personal	-	1 dia								
Inversión inicial - Alquiler del local en Via Enrico Fermi y materiales	Manager	Agencia Inmobiliaria*	1 dia								
Puesta en condición de la estructura	Manager	-	2 meses								
MARKETING											
Mailing y publicaciones con EUROCONSULTING y Food2Train	Manager - Empresas conectadas	Empresas patrocinadoras	1 semana								
Activaciones físicas en las localidades descritas en el plan de marketing	Manager	Empresa de alquiler	2 semanas								
ACCIONES EJECUTIVAS											
Dia de inauguración de RAION S.R.L	Equipo RAION	-	1 dia								
Abertura oficial del centro	Equipo RAION	-	**								
TRAMITES											
CONTABLE	Studio associato Savoldelli Pancaldi										
AGENCIA INMOBILIARIA	Tecnocasa										
EMPRESAS PATROCINADORAS	Euroconsulting - Food2Train										
EMPRESAS DE ALQUILER	PubbliArea										

Nota. Cronograma de operaciones. Datos de elaboración propia. (Boned, 2020)
Apuntes de la asignatura de Dirección Técnica de Entidades Deportivas

10. CONCLUSIONES

Como punto final, se pueden extraer las siguientes conclusiones sobre el trabajo: En cuanto al mercado de referencia de la instalación, podemos destacar la inexistencia de un competidor real para los servicios a ofrecer. El municipio de Bérgamo sólo cuenta con algunos campos y un par de clubes que se ocupan sobre todo del aspecto competitivo y no de la enseñanza amateur. Por ello, podemos definir a la empresa como pionera en el ámbito de las artes marciales mixtas y del Kendo, cuya oferta actual es más bien mínima, lo que hace que la actividad sea casi desconocida.

En cuanto a los procesos de la empresa, podemos destacar la importancia de las colaboraciones con empresas y las activaciones físicas mencionadas. Este aspecto se considera fundamental en cuanto a la importancia de concienciar a la población bergamasca sobre la nascente empresa y su importancia para el bienestar físico y mental.

La atención al cliente, las técnicas de venta y la implicación del personal también se consideran esenciales para ofrecer servicios de alta calidad en todos los ámbitos.

Finalmente, en cuanto a la viabilidad del proyecto, podemos comprobar que según los valores de la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN), siguiendo la hipótesis realista de la empresa, el proyecto es viable y permitiría una rápida recuperación de la inversión.

11. BIBLIOGRAFIA

Moretti, G. F. (1987). *Kendo Pratico*. Lucchetti editore.

Barra, C. D. (2018). *The current state of european MMA*. Fanside.
<https://fansided.com/2018/08/06/european-mma/>

Arco, J. D. (2021). Cuenta de resultado a 5 años y viabilidad de un proyecto.
Apuntes de la asignatura de Gestión Financiera. Universidad Europea de Madrid.

Boned, C. (2020). Ficha de un proceso . *Apuntes de Dirección de Entidades Deportivas*. Universidad Europea.

Boschi, F. (22 de agosto de 2019). *Arresti, scandali, flop La sinistra miracolata torna al potere* . Il Giornale. <https://www.ilgiornale.it/news/politica/arresti-scandali-flop-sinistra-miracolata-che-torna-potere-1742324.html>

I numeri dello sport . (2019). CONI. https://www.coni.it/images/1-Primo-Piano-2021/Highlights_INDS_2019_GN_CONI_del_18_11_2021_stampa.pdf

Dalla regione 10 milioni per sostenere l'avvio di nuove imprese. (04 de abril de 2022). Eco di Bergamo.
https://www.ecodibergamo.it/stories/Economia/dalla-regione-10-milioni-per-sostenere-lavvio-di-nuove-imprese_1426369_11/

Mixed Martial Arts Equipment Market. (2022). Factmr.
<https://www.factmr.com/report/239/mixed-martial-arts-equipment-market>

Frisone, M. (29 de abril de 2019). *Arti marziali miste, sport da combattimento visto da mezzo miliardo di persone nel mondo*. ilsole24ore.
https://www.ilsole24ore.com/art/arti-marziali-miste-sport-combattimento-visto-mezzo-miliardo-persone-mondo-AB2SqDsB?refresh_ce=1

Gia, L., & Jadeluca, P. (03 de abril de 2018). *Il tempo libero degli italiani: priorità alla famiglia, per molte donne è un miraggio*. Repubblica. [https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osserva-italia/stili-di-vita/2018/04/03/news/il_tempo_libero_degli_italiani_priorita_alla_famiglia_per_molte_donne_e_un_miraggio_192848336/#:~:text=Dice%20la%20ricerca%3A%20%22Dopo%20la,creativi%20\(17%2C9%25\).](https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osserva-italia/stili-di-vita/2018/04/03/news/il_tempo_libero_degli_italiani_priorita_alla_famiglia_per_molte_donne_e_un_miraggio_192848336/#:~:text=Dice%20la%20ricerca%3A%20%22Dopo%20la,creativi%20(17%2C9%25).)

Seminars. (s.f.). Kendo FIK. <http://www.kendo-fik.org/seminars>

Kotler, P. (1999). *Marketing Management Millennium Edition*. Prentice Hall.

Lange, D. (17 de mayo de 2022). *U.S martial arts studio industry market size 2012-2022*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/1176477/martial-arts-studio-industry-market-size-us/>

lombardia vuol dire salute, benessere, business e vittorie . (01 de octubre de 2019). Lombardia Quotidiano. <http://www.lombardiaquotidiano.com/notizia/sport-lombardia-vuol-dire-salute-benessere-business-e-vittorie>

Bando dote sport anno sportivo 2021-2022. (19 de mayo de 2022). Regione Lombardia. <https://www.bandi.regione.lombardia.it/procedimenti/new/bandi/bandi/sport-turismo/sostegno-sport/dote-sport-2021-RLAP2022023423>

Luengo, C. S. (2021). *Técnicas y estrategias de venta. Apuntes de Dirección y Técnicas de venta*. Universidad Europea de Madrid.

Luna, A. F. (2021). *Marketing deportivo. Apuntes de la asignatura Comercialización y Marketing del deporte y ocio*. Universidad Europea de Madrid.

Matellanes, A. (22 de febrero de 2016). *Las 7 virtudes del bushido* . Koratai.
<https://koratai.com/otras-paginas/7-virtudes-bushido>

Enduring Ideas: the 7-S Framework. (01 de marzo de 2008). Mckinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>

O'Connor, P. (29 de mayo de 2017). *Local timing, and talent, keys to Europe growth, says UFC's Carr*. Reuters. <https://www.reuters.com/article/us-mixedmartialarts-ufc-europe-idUSKBN18P17I>

Serughetti, A. (09 de Junio de 2021). *Bergamo Smart City, piccole trasformazioni per una grande rivoluzione*. Eco di Bergamo.
https://www.ecodibergamo.it/stories/eppen/extra/tecnologia/bergamo-smart-city-piccole-trasformazioni-per-una-grande-rivoluzione_1398629_11/

UFC. (s.f.). *History of UFC*. UFC. <https://www.ufc.com/history-ufc>

Quarto monitoraggio del Piano d'Azione Ambientale. (s.f.). Provincia di Bergamo.
<http://sit.provincia.bergamo.it/sitera3/ot/schede/pdaa.asp?id=0>

12. ANEXOS

En este último punto del documento se podrán apreciar los diferentes documentos anexos que la empresa decide aportar, complementando así las informaciones indicadas en los puntos anteriores.

12.1 Anexo III – Plan de marketing (perfiles clientes)

En la figura 16 se podrán apreciar los perfiles clientes de la instalación, los cuales se elaboraron tras la investigación de mercado propuesta en el punto 3.2 (Plan de marketing) de este documento.

Figura 16

Perfiles clientes de la instalación



12.2 Anexo IV – Plan de operaciones (diseño de la instalación)

En las figuras 17 y 18 se podrán apreciar el diseño y la leyenda de la instalación de RAION S.R.L.

Figura 17

Estructura de la instalación

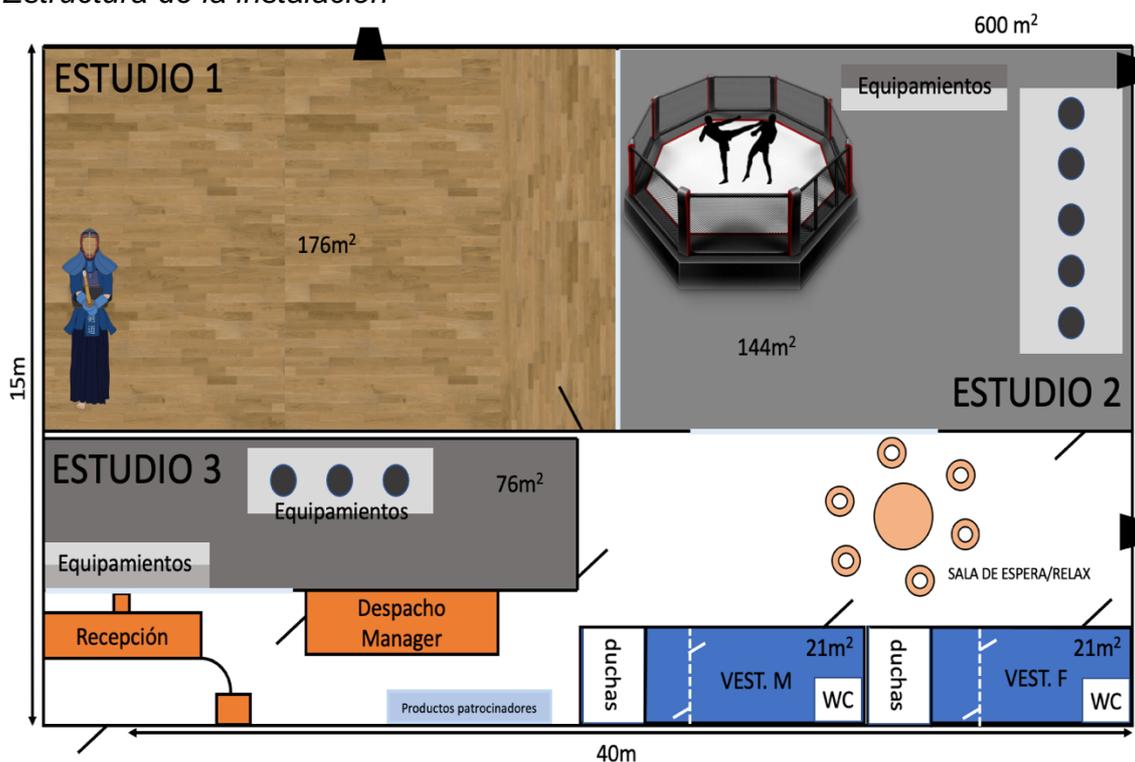


Figura 18

Leyenda

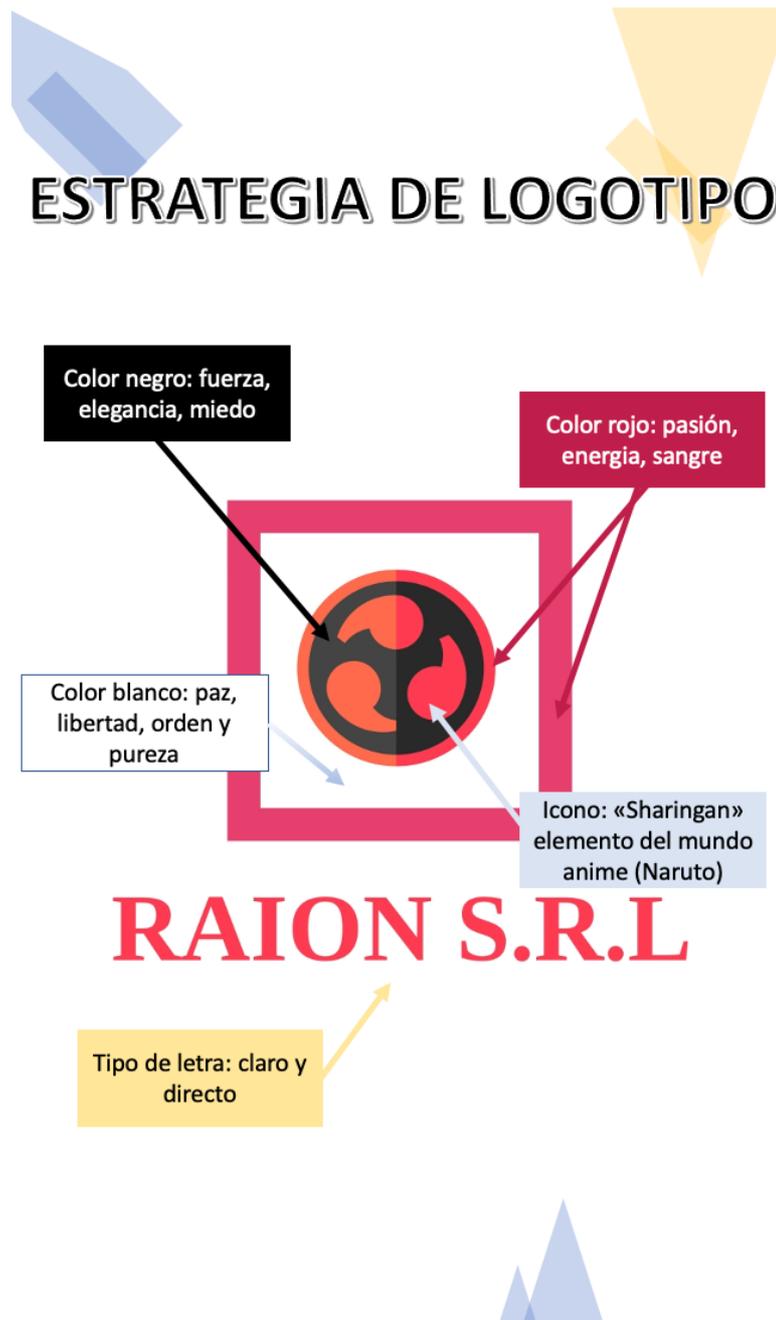
	SALA ESPERA/RELAX: sala dedicada a acoger los clientes/padres y los atletas durante las fases de descanso
	Sacos para la practica de golpes
	Salidas de emergencia
	Torno
	Pequeno montajes con productos de los patrocinadores

12.2 Anexo IV.I – Plan de operaciones (estrategia de logotipo)

En la figura 19 se podrá apreciar la estrategia relativa al logotipo de la empresa RAION S.R.L.

Figura 19

Estrategia y estudio del logotipo de la empresa



12.2 Anexo IV.II – Plan de operaciones (aplicabilidad del logotipo)

En la figura 20 se podrá apreciar la aplicabilidad del logotipo corporativo, como su utilizo en las redes sociales, en las vallas y en las camisetas.

Figura 20

Aplicabilidad del logotipo en sus varios usos



12.3 Anexo IV.III – Plan de operaciones (horario)

En la figura 21 se podrá apreciar el horario y el posicionamiento de las actividades dentro de la organización semanal de la empresa.

Figura 21

Horario de apertura de la instalación

HORARIO RAION S.R.L 2022 - 2023										
	Lunes		Martes		Miercoles		Jueves		Viernes	
	ESTUDIO 1	ESTUDIO 2/3								
09:00 - 10:00	Entreno Libre									
10:00 - 11:00	Entreno Libre									
11:00 - 12:00	Kendo	MMA WR	Kendo	MMA MT	Kendo	MMA WR	Kendo	MMA MT	Kendo	MMA WR
12:00 -13:00	Kendo	MMA JJ	Kendo	MMA KB	Kendo	MMA JJ	Kendo	MMA KB	Kendo	MMA JJ
13:00 - 14:00										
14:00 - 15:00										
15:00 - 16:00										
16:00 - 17:00										
17:00 - 18:00	Kendo*	MMA MT	Kendo*	MMA WR	Kendo*	MMA MT	Kendo*	MMA WR	Kendo*	MMA KB
18:00 - 19:00	Kendo	MMA KB	Kendo	MMA JJ	Kendo	MMA KB	Kendo	MMA JJ	Kendo	MMA MT
19:00 - 20:00	Entreno Libre	MMA MT	Entreno Libre	MMA WR	Entreno Libre	MMA MT	Entreno Libre	MMA WR	Entreno Libre	MMA JJ
20:00 - 21:00	Kendo	MMA KB	Kendo	MMA JJ	Kendo	MMA* KB	Kendo	MMA* JJ	Kendo	MMA WR

Kendo	Principiantes	MMA	Principiantes
Kendo	Avanzados	MMA	Avanzados
Kendo*	Ninos	MMA*	Sparring

	Kendo
	MMA
	Kickboxing
	Muay Thai
	Jujitsu
	Wrestling
	Entreno libre

12.4 Anexo V – Plan de RRHH (formación personal de venta)

La figura 22 tendrá el objetivo de complementar la información sobre el proceso de acogida de nuevo personal dentro de la instalación.

Figura 22

Formación del personal de venta



12.5 Anexo VI – Plan jurídico (acta de constitución)

En las figuras 23 y 24 se junta el acta oficial de constitución de la empresa según la república italiana, traducida para la ocasión al español para su mejor comprensión.

Figura 23

Acta de constitución de la empresa RAION S.R.L – artículos de 1 a 3

ACTA OFICIAL DE CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA ITALIANA

El 28 de enero de 2023

En BERGAMO, en la oficina comercial de via Giovanni Carnovali, 88;

conmigo, abogado X notario en Y en cuyo Colegio de Notarios estoy inscrito, están presentes

- Leonardo Savoldelli, nacido en Bérgamo el 17 de marzo de 1997, residente en Paladina, vía Agliardi 9, código fiscal SVLLRD97C17A794P, ciudadano italiano
- A.M, nacido en Bergamo en x residente en Bergamo, código fiscal x, ciudadano italiano
- G.S, nacido en Bergamo en x residente en Bergamo, código fiscal x ciudadano italiano

Los susodichos, de cuya identidad personal yo, el notario, estoy seguro, me piden que vuelva a otorgar la presente escritura en virtud de la cual acuerdan lo siguiente:

Artículo 1 – Consentimiento

Las partes constituyen una sociedad de responsabilidad limitada denominada "RAION S.R.L.", con domicilio social en BERGAMO (BG).

Exclusivamente a efectos de la inscripción en la Oficina de Sociedades competente, se especifica que el domicilio debe ser definido y que el cambio de dicho domicilio se rige por el art. 111-ter de las disposiciones de aplicación del Decreto Legislativo nº 6 de 17 de enero de 2003.

Art. 2 – Duración

La duración de la empresa está fijada hasta el 31 de diciembre de 2050.

Art. 3 – Objeto

El objeto social es el establecido en el artículo 4 de los estatutos, que, compuesto por 24 artículos aprobados individualmente por los accionistas, se adjunta en el apartado "A" y está redactado de la siguiente manera

"El objeto de la empresa son las siguientes actividades:

- Prestación de servicios. Cursos organizados y ofrecidos por personal autorizado y competente en las siguientes disciplinas: Kendo, MMA y cursos básicos de Kick Boxing - Jujutsu - Muay Thai y Wrestling.

La prestación de los citados servicios se realizará en las instalaciones de la empresa, situadas en DA DEFINIRE

Podrá realizar todas las operaciones comerciales, industriales, económicas, financieras, bancarias, mobiliarias e inmobiliarias necesarias y/o útiles para la realización del objeto social; podrá otorgar avales, fianzas y cualquier otra garantía, incluso real, por cualquier concepto,

Nota. Traducido al español para una mejor comprensión.

Figura 24*Acta de constitución de la empresa RAION S.R.L – artículos de 4 a 8***Art. 4 – Capital**

El capital social se definirá (EN LETRAS) en euros, suscrito por las partes de la siguiente manera:

- Leonardo Savoldelli, 60.000 (sesenta mil) euros, 33,3% (treinta y tres) de participación;
- A.M, 60.000 (sesenta mil) euros, 33,3% (treinta y tres) de participación;
- G.S, 60.000 (sesenta mil) euros, 33,3% (treinta y tres) de participación;

La totalidad del capital social se abona al órgano de administración mediante los siguientes medios de pago:

- 180.000 (ciento ochenta mil) euros mediante la entrega del cheque bancario nº X girado por Y a nombre de Z, intransferible, a la orden de la sociedad que se incorporará a la misma, con la especificación de que el órgano de administración, tal y como se designa a continuación, ingresará la suma relativa en las arcas de la sociedad.

Artículo 5 - Responsables de la empresa

Las partes eligen como Administrador Único por tiempo indefinido y hasta su revocación o dimisión al Sr. Savoldelli Leonardo, arriba mencionado, quien declara que acepta el cargo y que no existen causas de inelegibilidad.

Art. 6 y descalificación - poderes del órgano administrativo

Sin perjuicio de las limitaciones establecidas en el art. 11 letra A y en desarrollo del art. 16 de los citados estatutos, el órgano de administración está investido de poderes de administración ordinaria y extraordinaria.

De acuerdo con el art. 17 de los citados estatutos, el Presidente del Consejo de Administración representará a la sociedad.

Artículo 7 - Ejercicios financieros

El ejercicio económico de la empresa finaliza el 31 de diciembre de cada año; el primer ejercicio termina el 31 de diciembre de 2022.

Art. 8 – Mandato

Las partes otorgan al Administrador Único un mandato para realizar todas las adiciones, modificaciones y complementos a esta escritura y a los estatutos adjuntos.

Las partes otorgan al Administrador Único un mandato para realizar las adiciones, modificaciones y supresiones que sean

Las partes otorgan al Administrador Único un mandato para realizar todas las adiciones, modificaciones y supresiones a esta escritura y a los estatutos adjuntos que puedan ser

solicitadas por las autoridades competentes en el momento del registro y, en cualquier caso, para todos los cumplimientos consiguientes.

Nota. Traducido al español para una mejor comprensión.

12.6 Anexo VII – Plan económico y financiero (balance inicial)

Para complementar la información económica y financiera se presenta en la figura 25 el balance provisorio e inicial de la empresa en constitución.

Figura 25

Balance inicial de la empresa

INVERSIÓN INICIAL		FINANCIACIÓN INICIAL	
Activo no corriente		Patrimonio neto	
Inmovilizado material		Capital social	150.000
Equipos informaticos	4.000	Reservas	30.000
Terrenos y construcciones	0		
Instalaciones	0	Pasivo no corriente	
Maquinaria	0	Prestamo a l/p	50.000
Construcciones	50.000		
Mobiliario	0		
Elementos de transporte	0		
Otros	7.700		
Inmovilizado inmaterial			
Aplicaciones informaticas (software)	3.500		
Activo corriente			
Existencias	0		
Deudores comerciales	0		
Clientes	0		
Tesoreria	164.800		
Total	230.000	Total	230.000

Nota. * Tesorería: la cuenta de tesorería adquiere un valor alto para la cobertura de gastos extraordinarios, de 1 año de salarios y eventuales inversiones futuras.