



start-up

BUSINESS PLAN



GRUPO 4 MBA FT 2018:
García Núñez, María
Pámpano Muñíz, Ricardo
Tofan, David Jo Konstantin
Vigo Fdez de Villalta, Isabel

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| 1. ¿Qué es Heart4U? | 4 |
| Equipo Heart4U | 5 |
| Misión | 6 |
| Visión | 6 |
| Objetivos clave | 6 |
| Valores | 7 |
| 2. Definición de la idea de modelo de negocio | 8 |
| 3. Análisis del entorno | 10 |
| a. Análisis PEST | 10 |
| b. 5 fuerzas de Porter | 15 |
| c. Situación actual: Análisis DAFO - CAME | 16 |
| d. Situación competitiva: Matriz de ventajas competitivas | 20 |
| 4. Análisis del Mercado: mercado objetivo, segmentación, volumen y rentabilidad, cuota de mercado | 23 |
| a. Mercado objetivo | 23 |
| b. Segmentación | 24 |
| c. Volumen y rentabilidad | 24 |
| d. Cuota de mercado | 27 |
| 5. Plan de Marketing y Comercial | 28 |
| 5.1. Estrategia de Producto y Gama | 28 |
| 5.2. Estrategia de precios | 34 |
| a. Estimación del precio | 34 |
| b. Tarifas | 35 |
| c. Política de descuentos | 36 |
| 5.3. Estrategia de Distribución | 37 |
| a. Cadena de distribución | 38 |
| b. Fuerza de Ventas. Estrategia Comercial | 38 |
| c. Argumento de ventas. Diferenciación | 39 |
| d. Previsión de ventas | 39 |
| 5.4. Estrategia de Comunicación y Promoción | 41 |
| a. Canales de Comunicación | 41 |
| b. Estrategia de Comunicación | 41 |
| c. Marketing Online | 45 |
| d. Estrategia de Promoción | 52 |
| e. Presupuesto de Marketing | 53 |
| 6. Plan de Operaciones | 54 |

| | |
|---|----|
| 7. Plan de Expansión | 56 |
| 8. Plan de Recursos Humanos | 59 |
| 9. Plan Financiero | 62 |
| 9.1. Plan de inversiones | 62 |
| 9.2. Ingresos | 63 |
| 9.3. Estructura de Costes | 64 |
| 9.4. Estado de Flujos de Efectivo | 67 |
| 9.5. Cuenta de resultados y Balance | 68 |
| 9.6. Análisis financiero | 70 |
| 9.7. Financiación | 73 |
| 10. Plan Legal | 74 |
| ANEXOS | 77 |
| 1. Encuesta de validación de potenciales usuarios finales | 77 |
| 2. Validación de clientes potenciales en los sectores públicos y privados | 83 |



1. ¿Qué es Heart4U?

Heart4U es una startup sevillana creada con el objetivo de aportar beneficio social a partir de la gestión de productos de merchandising para eventos organizados por instituciones y empresas como por clientes particulares que quieran ser partícipes del alto valor añadido que aportan nuestros productos a la sociedad y disfrutar de nuestros diseños exclusivos.

Respecto a los productos de merchandising nos centraremos, sobre todo, en la comercialización y distribución durante los primeros años de camisetas y pulseras viendo la gran aceptación que han tenido en la validación que hemos realizado sobre el mercado potencial.

Nace a partir de la inquietud por desarrollar una idea de negocio social responsable de un grupo de jóvenes del MBA Full Time 2018 de la Escuela de Organización Industrial.

Equipo Heart4U



Ricardo Pámpano Muñiz - CEO
Ingeniero Industrial y MBA por la Escuela de Organización Industrial.



María García Núñez- CFO
Derecho y Administración y Dirección de Empresas y MBA por la Escuela de Organización Industrial.



Isabel Vigo Fernández de Villalta - CMO
Administración y Dirección de Empresas y MBA por la Escuela de Organización Industrial.



David Jo Konstantin Tofan - CNO
Relaciones Internacionales y MBA por la Escuela de Organización Industrial.

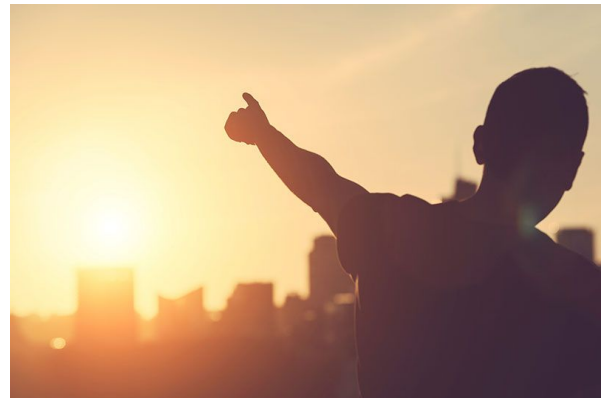
Misión



Comercialización y distribución de distintos productos de merchandising socialmente responsables centrándonos en camisetas y pulseras. Nuestros productos se dirigen a empresas, instituciones públicas y particulares. Nuestra ventaja competitiva se consigue a través de la empleabilidad de un capital humano con bajas posibilidades de inserción laboral. Además, con la compra de nuestros productos ofrecemos a las personas la oportunidad de estar contribuyendo a causas benéficas.

Visión

Posicionarnos como marca de prestigio socialmente responsable ante empresas trabajando con el 10% de las multinacionales más importantes del mundo, ante instituciones públicas y particulares teniendo un catálogo de 10 productos en el mercado en 5 años.



Objetivos clave

- ❑ Confianza de los consumidores. Para lograr los objetivos necesitamos afianzar dicha confianza que se verá reflejado en el incremento de las ventas.
- ❑ Crear una Comunidad Heart4U de 5.000 particulares al año.
- ❑ Promover una cultura socialmente responsable. Aumentar el porcentaje de presupuesto de las empresas destinado a RSC.
- ❑ 1 o 2 proyectos con grandes empresas, en el primer año.
- ❑ Establecer relaciones directas con otras empresas e instituciones públicas relevantes que pueden ayudar a Heart4U en términos de visibilidad y referencias directas.

Valores

Respeto. “Respetamos y valoramos a todas las personas en la empresa, por ello cumplimos con las normas y políticas internas, velando por el buen clima laboral”.

Calidad. “Buscamos la calidad integral de nuestros colaboradores, procesos y productos, de acuerdo a las actuales exigencias del mercado y la globalización”.

Innovación. “Somos abiertos a los cambios, buscamos la mejora continua y diferenciación competitiva a partir de la investigación, análisis y creatividad”

Responsabilidad social. “Queremos aportar a la sociedad, contribuyendo a la motivación del equipo y al entorno”.

Confianza. “Dar seguridad a nuestros clientes y empleados, basándonos en la ética y el profesionalismo”.

2. Definición de la idea de modelo de negocio

Heart4U nace a partir de la detección de dos factores fundamentales. El primero de ellos era la ausencia de fabricantes de merchandising que aportaran valor desde el punto de vista de la RSC, ya que si bien existen compañías con similar funcionamiento, están muy especializadas en un mercado concreto. El segundo de los factores ha sido el “boom del running” observado en los últimos años, viéndose esto traducido en un auge de organización de eventos multitudinarios, especialmente carreras, organizadas por distintas instituciones y empresas.

Esto quiere decir que el running se ha convertido en el deporte de moda en España. El número de personas que lo practican se ha llegado a duplicar en los últimos cinco años. Según la encuesta del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte sobre los hábitos deportivos de los españoles, un 23% salen a correr al menos una vez a la semana y un 30% afirma haber salido a correr al menos una vez en el último año. Esto supone un factor decisivo para Heart4U ya que se beneficiará de este gran nicho de mercado a la hora de la comercialización de sus productos.

La idea de negocio se basa en el diseño y venta de merchandising para eventos organizados, aportando como valor añadido la implicación en causas socio responsables o en iniciativas benéficas. Estos productos de merchandising serán en su gran mayoría camisetas y pulseras durante los primeros años de funcionamiento ya que han sido los que han tenido una mayor aceptación en la validación que hemos realizado en nuestro mercado potencial.

Nuestros productos van dirigidos tanto a empresas e instituciones públicas con interés en la RSC a la hora de organizar sus eventos tanto deportivos como sociales como en menor medida por particulares que quieran participar en la compra de productos socialmente responsables a la hora de participar en algún tipo de evento.

Estos clientes, indistintamente de su naturaleza y tamaño, podrán optar por encargar los productos con un diseño personalizado o bien escoger cualquier modelo presente en nuestro catálogo de la colección.

La diferenciación de Heart4U se basa en garantizar que todo el proceso de elaboración de sus productos, se llevará a cabo de una forma que trate de implicar un capital humano con bajas oportunidades de inserción laboral. Así mismo, un determinado porcentaje del precio de los productos que podrá ser elegido por el cliente será destinado a distintas causas social-benéficas,

pudiendo ser estas elegidas por los clientes o sumándose a causas corporativas.

La principal fuente de ingresos se basa en un porcentaje de cada venta en concepto de gastos de gestión.



En definitiva, nuestro principal objetivo es monetizar la solidaridad de las miles de personas que participan cada año en eventos deportivos y que están concienciadas con las causas sociales o benéficas.

3. Análisis del entorno

a. Análisis PEST

En primer lugar, vamos a identificar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del entorno general que van a afectarnos.

| POLÍTICO | ECONÓMICO | SOCIAL | TECNOLÓGICO |
|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Estrategia Española 2014-2020 de RSC - Estrategia Europa 2020 - Objetivos de Desarrollo Sostenible para 2030 - Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE) - Asociación Española de Directivos de RS (DIRSE) | <ul style="list-style-type: none"> - Dow Jones Sustainability Index (DJSI) y el FTSE4Good Index - Memoria anual de RS - Global Reporting Initiative - Auge del consumo responsable - Inicio expansión económica | <ul style="list-style-type: none"> - Promoción de la igualdad efectiva de trato y oportunidades - Búsqueda de mejorar imagen tanto de empresas e instituciones - Nueva generación de consumidores críticos que valoran cada vez más el comportamiento ético de las marcas | <ul style="list-style-type: none"> - Marketing digital - Transformación digital |

POLÍTICO

- La Estrategia Española 2014-2020 de RSC no se limita solo a la empresa, sino que pretende favorecer el desarrollo de prácticas responsables en las Administraciones Públicas y en las organizaciones públicas y privadas con el fin de que constituyan el motor que guíe la transformación del país hacia una sociedad y una economía más competitiva, productiva, sostenible e integradora.

Su fin es acelerar el desarrollo sostenible de la sociedad, el comportamiento responsable y la creación de empleo.

Esta estrategia aspira a impulsar acciones que persigan los siguientes objetivos:

- Reforzar los compromisos de las empresas y de las Administraciones Públicas con las necesidades y preocupaciones de la sociedad española, entre las que se encuentra la generación de empleo.
- Contribuir a reforzar los modelos de gestión sostenibles que ayuden a las empresas a ser más competitivas y a las administraciones públicas más eficientes.
- Potenciar aquellos programas de responsabilidad social que impulsen la credibilidad internacional y la competitividad de la economía española, junto a la sostenibilidad y la cohesión social.

Se enmarca además en el objetivo del Gobierno, plasmado en el Plan Nacional de Reformas, de impulsar iniciativas destinadas a fortalecer la economía española y avanzar hacia la consecución de un crecimiento inclusivo y sostenible.

- La Estrategia Española pretende contribuir a lograr los objetivos de la **Estrategia Europa 2020** para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador.

Para ello, se realizan una serie de iniciativas de Europa 2020 que hacen referencia a la RSC entre las que destacan: empleo (trabajo para el 75% de las personas entre 20 y 64 años), pobreza y exclusión social (al menos 20 millones de personas menos en situación o riesgo de pobreza o exclusión social), investigación y desarrollo (inversión del 3% del PIB de la UE en I+D), etc.

- Además la ONU, aprobó la **Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible**, una oportunidad para que los países y sus sociedades emprendan un nuevo camino con el que mejorar la vida de todos, sin dejar a nadie atrás.

Reconocen que las iniciativas para acabar con la pobreza deben ir de la mano de estrategias que favorezcan el crecimiento económico y aborden una serie de necesidades sociales, entre las que cabe señalar la educación, la salud, la protección social y las oportunidades de empleo, a la vez que luchan contra el cambio climático y promueven la protección del medio ambiente.

- Existencia del **Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE)**, un órgano asesor y consultivo adscrito al Ministerio de Empleo y Seguridad Social, pionero en el conjunto de los países de nuestro entorno.

Su constitución responde al objetivo de agrupar en el mismo órgano a representantes de los distintos grupos de interés vinculados a la responsabilidad social de las empresas.

Nace con el objetivo de fomentar las iniciativas sobre responsabilidad social de las empresas, proponiendo además al Gobierno medidas que presten una atención especial a la singularidad de las PYMES.

Además, informa sobre las iniciativas y regulaciones públicas que afectan a las actuaciones de empresas, organizaciones e instituciones públicas y privadas, que constituyen un valor añadido al cumplimiento de sus obligaciones legales, contribuyendo a la vez al progreso social y económico en el marco de un desarrollo sostenible.

Entre sus objetivos se encuentra además la búsqueda de la mayor homogeneidad posible en las memorias o informes de responsabilidad social y sostenibilidad que, de forma voluntaria, las empresas y organizaciones hacen públicos.

- **Asociación Española de Directivos de RS (DIRSE)** con el objetivo de ayudar al desarrollo de los directivos y profesionales de la RSE, así como mejorar su capacidad de influencia para la creación de valor en las organizaciones. Está constituida por más de 200 socios entre directivos, consultores y académicos.

Desarrolla distintos tipos de servicios como las siguientes, entre otras:

- Actividades de formación sobre habilidades y competencias del dirse (gestión del cambio, redefinición de problemas, fomento de la innovación, storytelling...)
- Colaboración con universidades y centros de formación a través de acuerdos de colaboración.
- Coloquios DIRSE con expertos y líderes de opinión, en la que los asociados intercambian sus experiencias profesionales.
- Constitución de la primera Red Europea de profesionales de RSC y Sostenibilidad
- Promover el rol del dirse en la sociedad a través de acciones on/off que permitan la visibilización y conocimiento de dicha función.

ECONÓMICO

- La creciente preocupación por la responsabilidad social ha dado lugar al nacimiento de dos **índices** que valoran el **desempeño en materia de RS**: Dow Jones Sustainability Index (DJSI) y el FTSE4Good Index.

El primero de ellos es considerado por muchos la referencia del concepto sostenible y responsable para los mercados. DJSI es es la

variante del Dow Jones (índice bursátil de New York) para las empresas que cumplen ciertos requisitos de sostenibilidad. Actualmente, sus 600 puntos de análisis que lo componen son considerados los más duraderos a nivel global y el punto de referencia clave para aquellos inversores que tienen en cuenta criterios de sostenibilidad a la hora de invertir. Para formar parte de él es necesario superar un análisis que se basa en la realización de un cuestionario, información que facilita la propia empresa y un análisis de presencia en los medios de comunicación.

FTSE4Good Index creado por la bolsa de Londres e incluye empresas cotizadas de todo el mundo que cumplan con los requisitos preestablecidos: prácticas de RSC en medio ambiente, relaciones con los accionistas y derechos humanos, basados en principios de inversión responsable. Se revisa dos veces al año para aceptar nuevas empresas y excluir las que forman parte del índice y ya no cumplen con los requisitos de sostenibilidad demandados.

- Elaboración de la **memoria anual de Responsabilidad Social**, la cual es considerada como un elemento fundamental en la planificación estratégica de muchas grandes compañías. En este se desarrollan todas las actuaciones, procesos y decisiones que se toman en materia de responsabilidad social atendiendo a los compromisos sociales, laborales, medioambientales y de derechos humanos.
- **Global Reporting Initiative** es una institución independiente que creó el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad de aquellas compañías que desean evaluar su desempeño económico, ambiental y social. España es el país con el máximo nivel de aplicación de las guías GRI.
- Auge del **consumo responsable** que parte de un replanteamiento de nuestras necesidades para satisfacerlas contribuyendo a una sociedad sostenible y justa.
- Nos encontramos ante un período de inicio de **expansión económica** tras la acentuada crisis que hemos sufrido. Con ello la empresas cuentan con un mayor presupuesto para invertir en acciones socialmente responsables.

SOCIAL

- La sociedad busca la promoción de la **igualdad efectiva de trato y de oportunidades**, así como la inclusión social.
- Las empresas e instituciones buscan **mejorar su imagen** respecto a la sociedad.
- Nos encontramos ante una **nueva generación de consumidores que valoran cada vez más el comportamiento ético de las marcas**. Ya no se conforman con que sean asequibles o satisfagan sus necesidades

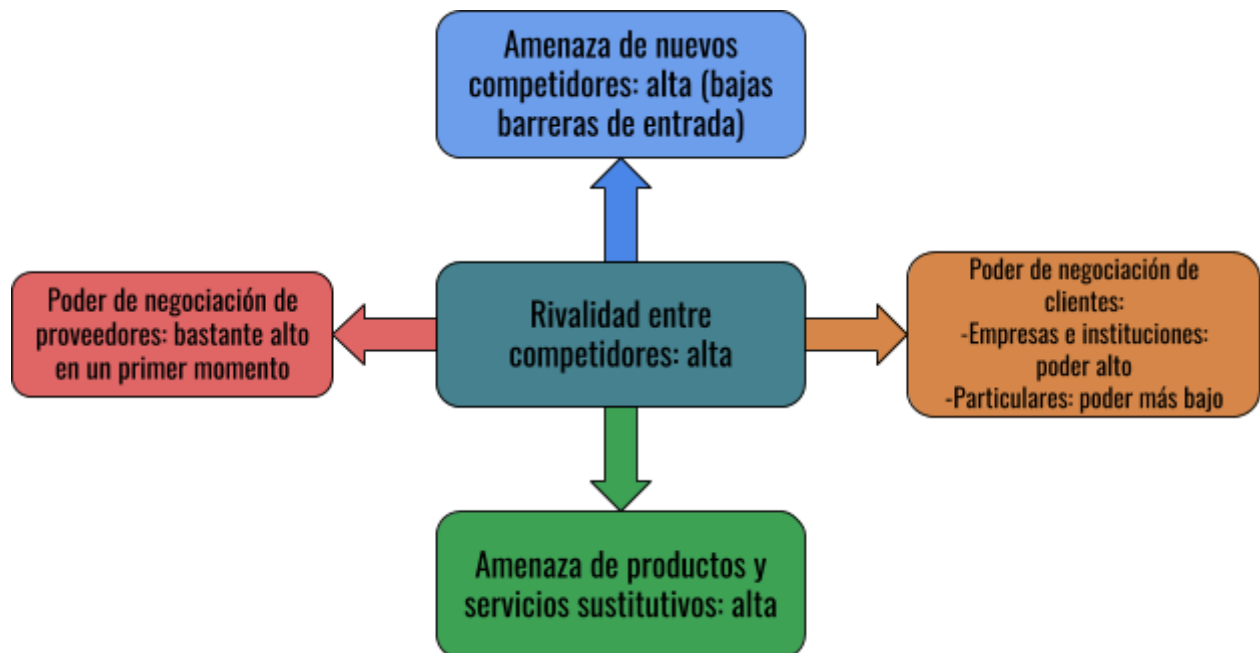
inmediatas, sino que les exigen una conducta responsable con el entorno en el que operan: medio ambiente, trato a los trabajadores, relación con la ciudadanía...

Según la Fundación Adecco en el informe "El ciudadano y la RSE", un análisis que ha dado voz a 600 ciudadanos residentes en España. Un 96% de los encuestados considera que las empresas tienen la misma responsabilidad que el Gobierno a la hora de dar respuesta a los retos del entorno: desempleo, desigualdad social, sostenibilidad medioambiental... Los ciudadanos se convierten en el tercer actor social que debe asumir mayor responsabilidad, los medios de comunicación son el cuarto y, por último, el tejido asociativo (ONG, asociaciones, fundaciones).

TECNOLÓGICO

- Gracias al **marketing digital** disponemos de una mayor facilidad para compartir impresiones. Los clientes se han vuelto cada vez más rápidos en utilizar su poder para impulsar sus propias agendas políticas y sociales. Además las empresas e instituciones pueden adquirir gran poder de marca a través de sus redes sociales y webs.
- Nos encontramos inmersos ante una **transformación digital** donde la tecnología nos ha hecho a todos comunicadores potenciales, en un entorno en donde la gente confía más en sus amigos y redes que en las empresas e instituciones. Por tanto, se puede decir que las empresas han visto disminuido su control de marca.

b. 5 fuerzas de Porter



Para realizar una primera aproximación al mercado en el que la empresa va a desarrollar su actividad se va a llevar a cabo el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

El primero de los factores a analizar es el poder de negociación con los proveedores. En este modelo de negocio, la relación que se tenga con estos va a ser crucial, ya que se tienen que conseguir proveedores que trabajen bajo la línea social responsable que impera en nuestra empresa.

En un primer momento los proveedores tendrán un poder de negociación bastante alto pero el objetivo principal de la empresa será hacer sentir a estos todos los beneficios que se derivan de la prácticas de procesos socialmente responsables y así poder llegar a acuerdos de negociación.

Nos encontraremos con una gran diversidad de proveedores de los productos que oferta nuestra empresa pero habrá que escoger a aquellos que nos ofrezcan una buena calidad a un precio razonable para poder competir en el mercado y además que trabaje siguiendo nuestro modelo social responsable.

En el lado de la negociación con los clientes pasa algo similar, es decir, será crucial una buena estrategia de comunicación para hacer llegar al cliente el valor añadido que supone la utilización de procesos responsables y la percepción positiva que tienen los usuarios finales de las empresas que

aplican dichos procesos. Nuestros clientes de mayor dimensión (empresas, ayuntamientos, etc.) tendrán un mayor poder de negociación sobre el precio o diseño de nuestros productos, además suelen pagar a más largo plazo y requerirán de unos pedidos de mayor volumen. Por otro lado, aquellos de menor dimensión o particulares tendrán un menor poder para negociar, pagarán normalmente en el mismo momento de la compra, sobre todo si esta es llevada a cabo desde nuestra web, y en mayor medida que los anteriores elegirán los diseños preexistentes. Por ello, la empresa debe estar preparada para asumir los pedidos de las instituciones públicas y privadas ya que implicarán un pedido de una mayor dimensión y su período de pago también será más largo pero gracias a ellos conseguirán una imagen más reconocida en el mercado.

Es fundamental hacerles llegar el valor positivo que transmite nuestra marca a la sociedad.

Tras esto nos encontramos en un mercado que **no posee unas barreras de entradas muy elevadas**, ya que la mayoría de los productos carecen de un componente altamente tecnológico ni de una elaboración especialmente costosa, por lo que las principales barreras de entrada son tanto la **confianza adquirida a través de la experiencia** como la cartera de clientes y proveedores generada a través del tiempo.

Por último, si bien es difícil encontrar tanto competidores como productos sustitutivos que compitan en el **mismo segmento de nuestra empresa**, orientado a la RSC, sí que hay una gran cantidad tanto de marcas competidoras como de posibles productos competitivos. Así, la rivalidad entre los competidores es bastante alta ya que existen muchos y estos cuentan con una imagen de marca reconocida. Algunos de nuestros competidores serán marcas bastante reconocidas ya en el mercado como Gedo, New Balance o Fruit of the Loom. Nuestros productos tendrán un precio similar a muchas de estas marcas o un poco superior pero el valor positivo que estos tienen en la sociedad ninguno es capaz de ofrecerlo.

El **objetivo será diferenciarse** muy bien y establecer una buena estrategia de comunicación que le haga percibir tanto al cliente como al usuario final el valor añadido de la RSC.

c. Situación actual: Análisis DAFO - CAME

Tras realizar un análisis DAFO, se han podido extraer una serie de conclusiones las cuales van a servir para dirigir las acciones a llevar a cabo de una forma que garantice maximizar el beneficio de la marca.

En el ámbito del **análisis externo**, se identifican como posibles amenazas para el sector la tendencia de las grandes marcas, especialmente las deportivas, en **dotarse de una imagen corporativa** socialmente responsable, esto nace a partir de la nueva tendencia que está surgiendo entre los consumidores de valorar positivamente todo aquello que tenga relación con lo socialmente responsable y con lo sostenible, llegando a influir de manera definitiva a la hora de la toma de decisiones.

Otra de las amenazas percibidas en el mercado radica en la posibilidad de que el merchandising de eventos se traslade hacia **productos más tecnológicos**, ya que tal y como están evolucionando los patrones de consumo, todo hace indicar que cada vez los usuarios finales pueden estar más interesados en productos algo más tecnológicos o que aporten una experiencia más completa que la que puede ofrecer el merchandising tradicional, pudiendo suponer esto un gran cambio en el mercado que a la vez se podría traducir en una oportunidad para nuestra empresa si reaccionamos a tiempo.

También puede interpretarse como una amenaza la propia naturaleza del mercado, es decir, nos encontramos en un **mercado muy fraccionado** en el que actúa un número elevado de competidores y en el que las **barreras de entradas** son muy bajas, pudiendo permitir esto que en cualquier momento pueda aparecer un nuevo competidor que lo haga de forma directa con nosotros en caso de tener éxito. Además se ha identificado como una amenaza los posibles **cambios legislativos** en lo referente a la responsabilidad social corporativa ya que nuestro modelo de negocio se basa mucho en trabajar con partners muy involucrados en la RSC y cualquier cambio al respecto puede afectarnos de manera directa.

Sin embargo, son mucho más numerosas las **oportunidades** que brinda el mercado en estos momentos. En primer lugar, el uso masivo de las **RRSS sirve de perfecto altavoz** a la hora de dar a conocer la marca y trabajar la imagen de la misma, aspecto que entendemos como clave para el éxito del modelo de negocio, ya que será crucial tanto el transmitir una imagen de transparencia en todas nuestras operaciones como el hacer llegar esa imagen al mayor número de personas posibles con la clara intención de posicionar nuestra marca en la mente de los usuarios finales.

Es también destacable la tendencia social cada vez más extendida de no solo **valorar positivamente aquellas marcas que actúen de forma responsable** sino que incluso llega a ser un elemento decisivo a la hora de la toma de decisiones. Esta tendencia está avalada por muchos estudios de prestigiosas universidades que no sólo advierten de este nuevo comportamiento sino que auguran que la preocupación por lo social y sostenible irá en crecimiento los próximos años, lo que consideramos que es un claro factor a favor de nuestro modelo de negocio. Si a esto último le unimos el **"boom" de los eventos deportivos organizados** surgido a raíz de la creciente preocupación de la

gente por llevar estilos de vida mucho más saludables, se presenta la situación ideal para captar clientes de nuestra marca.

No obstante no podemos olvidarnos de otro fenómeno el cual podría traducirse en grandes oportunidades para nuestra marca. Este fenómeno es el de que cada vez hay más días destinados a **celebrar diversas causas**, como por ejemplo el día mundial de la tierra, el día de la mujer trabajadora, etc. Esto nos abre una puerta a poder establecer pequeñas tiradas de camisetas que hagan referencias a ellos y poder complementar así nuestras líneas de negocio.

En el estudio del **ámbito interno** de la empresa aparecen ciertas debilidades que se pueden entender como normales dado el **poco tiempo de vida de la empresa**, como puede ser el poco nombre corporativo que posee ahora mismo la empresa, traduciéndose esto en una posible desconfianza de los clientes y usuarios finales. La poca experiencia a la hora de tratar con proveedores del sector así como la falta de notoriedad de marca inicial pueden resultar un lastre a la hora de intentar captar clientes nuevos. No obstante estas carencias son **perfectamente subsanables con las numerosas fortalezas** con las que cuenta nuestro equipo.

En primer lugar hay que destacar la **calidad de los perfiles** que conforman la dirección de la empresa abarcando perfectamente todas las áreas claves para lograr el éxito de la marca. Contamos con perfiles expertos en el ámbito jurídico y financiero que se encargan de gestionar todo lo que es el lanzamiento de la marca desde el punto de vista económico. También con un experto en el ámbito de las operaciones que se encarga de establecer toda la logística del proceso de elaboración y distribución de los productos, así como un perfil experto en marketing y networking que es el encargado de ir creando la imagen de la marca y establecer partners estratégicos que nos ayude a posicionarnos en el mercado de forma efectiva.

También contamos con la fortaleza de los **incentivos fiscales** existentes para aquellas empresas que realizan actividades de RSC. El objetivo de Heart4U será el de conseguir concienciar a las empresas de las ventajas que pueden obtener al destinar parte de su presupuesto a RSC. Sin embargo, la característica que consideramos que más nos diferencia de los competidores y que por tanto es la mayor fortaleza de la marca es la propuesta de valor planteada por Heart4U, que no es otra que lograr ser la única marca que garantice que en todas las operaciones realizadas se añade valor de forma socialmente responsable.

A modo de resumen, se recogen en la siguiente figura las principales circunstancias analizadas en el DAFO.



Análisis CAME

Estrategia O + F (Explotar las oportunidades)

El equipo está preparado para afrontar un mercado que a pesar de tener muchos competidores, presenta la oportunidad del enfoque socialmente responsable aún por explotar. La estrategia se ha creado desde el comienzo teniendo siempre presente el valor añadido que supone el enfoque social de nuestra propuesta y que deben encontrar los clientes desde el primer momento, al igual que los usuarios finales. Con la información del beneficio social aportado como un valor fundamental para ambos actores.

Estrategia A + F (Mantener las fortalezas)

La falta de reconocimiento de la marca es la principal amenaza que nos encontraremos en los primeros estadios. Atacar este punto con la creación de una buena campaña de marketing dirigida a nuestros clientes para darnos a conocer es fundamental. Los clientes verán una oportunidad de contribuir a fines sociales y a mejorar su imagen corporativa que ayudará a que sean ellos mismos los prescriptores para la adquisición de nuestros productos. El acceso a la información tanto del proceso como de las causas a contribuir también será un fuerte valor para crear marca. Comenzar con un buen número de eventos en ciudades con repercusión dará publicidad a nuestra marca, generará confianza y los clientes serán más propicios a repetir la experiencia.

Estrategia O + D (Corregir las debilidades)

La principal debilidad con la que nos encontramos es la de tener una marca bastante desconocida que puede no inspirar confianza a los clientes y a los usuarios finales, factor bastante importante en el sector de la RSC. Para ello será clave una total transparencia en las operaciones de la empresa y un buen trabajo de marketing que sepa trasladar el valor añadido que aportamos a nuestros clientes, lo que nos permitirá ganar en confianza y crecer de forma acelerada. El rápido crecimiento nos otorgará reconocimiento de marca y seriedad, características fundamentales para acceder a financiación tanto pública como privada.

Estrategia A + D (Afrontar las amenazas)





El presupuesto limitado y el bajo componente tecnológico de nuestro modelo puede facilitar la entrada de nuevos competidores si no conseguimos una rápida escalabilidad. Conseguir marca con promociones y mediante la comunicación de las distintas aportaciones sociales, elevará las barreras de entrada. La falta de conocimiento de la marca nos puede pasar factura a la hora de enfrentarnos a la consecución de nuevos eventos. Es importante, hacer un gran esfuerzo al principio por conseguir eventos con un número notable de participantes o con ayuntamientos que tengan una relevancia social grande.

d. Situación competitiva: Matriz de ventajas competitivas

A continuación, se muestra la matriz realizada en la que se comparan los atributos que se han detectado como más importantes para el cliente entre los distintos competidores del sector. Los atributos a comparar han sido escogidos a través de las distintas encuestas realizadas por Heart4U en su proceso de validación del modelo de negocio en las cuales se preguntaba acerca de las características de los productos que más valoraban los usuarios finales.

Por otro lado, los competidores elegidos no son todos los existentes, ya que esto sería imposible debido al elevado número de estos, por ello se han elegido aquellos competidores que han sido los encargados de realizar los productos de merchandising de los principales eventos deportivos de los últimos años en las ciudades de Sevilla y Málaga. Esta matriz además de ayudar a saber en qué posición se encuentra la empresa en relación a los competidores, se realiza con el fin de elaborar un argumentario con el cual establecer unas pautas a seguir por los comerciales de Heart4U en las que se

realcen las fortalezas de la marca y se consigan potenciar los puntos en los que destacamos frente a los competidores.

| |  |  |  |  | Otras marcas | Argumentario |
|-------------------|---|---|---|---|--------------|--|
| Calidad Producto | = | - | = | = | = | "La calidad de nuestros productos es una de las principales preocupaciones de la marca" |
| Notoriedad Marca | - | - | - | - | - | "Somos una startup que se está labrando un nombre a través del modo en el que realiza su actividad" |
| Diseño | + | - | + | + | + | "Trabajamos con nuestros clientes para ofrecer un diseño totalmente personalizado" |
| Aportación social | = | + | + | + | + | "Somos la única marca del mercado que garantiza una contribución social a lo largo de toda su actividad" |
| Innovación | + | - | = | = | = | "Apostamos por la innovación con el fin de proporcionar experiencias diferentes al cliente" |
| Precio | = | + | - | - | - | "No estas adquiriendo un producto, te estas comprometiendo y colaborando con la sociedad" |

En la matriz se aprecian distintos signos con los cuales se compara la posición que Heart4U tiene frente a la de los competidores. En aquellas casillas en las que se ha colocado un signo "+" es que se considera que Heart4U tiene una posición de ventaja en el atributo correspondiente y respecto a ese competidor. En las casillas en las que se coloca un signo "=" se entiende que nuestra marca no ofrece ninguna diferencia ni positiva ni negativa respecto a la propuesta ofrecida por ese competidor. Por último en aquellas casillas en las que se asigna un signo "-" corresponde a aquellos atributos en los que Heart4U va a tener que trabajar más para conseguir ponerse al nivel del competidor que corresponda.

En la última columna de la tabla se puede apreciar un argumentario creado para fines comerciales. Este argumentario ha sido creado con el fin de establecer una guía de cómo presentar nuestra marca a nuestros nuevos clientes con el fin de potenciar aquellos atributos que más nos benefician e intentar disminuir el efecto negativo que puedan causar aquellos en los que

los competidores se presenten más fuertes que nosotros. Un claro ejemplo puede ser el atributo precio, en el cual se observa que nuestra marca se encuentra en una situación comprometida a la hora de competir con las otras marcas. Para minimizar el posible efecto negativo de esto se ha creado el argumento, “No estás adquiriendo un producto, te estás comprometiendo y colaborando con la sociedad”, con el fin de resaltar el valor añadido de los productos de Heart4U y el claro factor diferencial que tiene con el resto de sus competidores.

Con los argumentos presentados, Heart4U intenta conseguir que el mercado la reconozca como la única marca que realmente aporta beneficio social en cada una de las etapas de su actividad. Este objetivo es vital para la marca ya que es el pilar fundamental en el que se apoya su principal propuesta de valor y refuerza la estrategia genérica de diferenciación que se ha marcado la compañía.

4. Análisis del Mercado: mercado objetivo, segmentación, volumen y rentabilidad, cuota de mercado

a. Mercado objetivo

Heart4U se va a centrar en tres tipos de clientes: Instituciones públicas, empresas privadas y particulares:

- Instituciones públicas. Se refieren a Ayuntamientos, Asociaciones, Delegaciones y toda entidad pública que organice cualquier tipo de evento que necesite Merchandising y una buena imagen social.

- Empresas privadas. Todas las grandes empresas destinan un presupuesto a RSC por lo que esa oportunidad se aprovechará para ofrecerles los productos de Heart4U con los que obtendrán dos beneficios: por una parte, reducción fiscal y, por otra parte, una mejora de la imagen corporativa.

- Particulares. Cualquier particular puede obtener los productos ya sea mediante la web, por las campañas que se ofrecerán asiduamente por alguna causa social o por el hecho de necesitar en pequeñas tandas los productos ofrecidos.

A continuación descomponemos a nuestros objetivos en mensajes relevantes para cada una de nuestros públicos objetivos:

| Público Objetivo | Qué necesitan saber | Mensajes clave |
|------------------------|---|--|
| Instituciones Públicas | Mejor imagen pública Promoción de actividades locales y sociales | Restablecer la confianza democrática a través de actividades sociales" |
| Empresas | Mejor imagen corporativa | |

| | | |
|--------------|---|---|
| | Beneficios fiscales con RSC | “Mejorar la imagen a través de beneficios fiscales” |
| Particulares | Eventos de deporte con carácter benéfico Merchandising socialmente responsable con fines solidarios en los eventos | “Dándole un corazón a la RSC” |

b. Segmentación

Nuestros principales clientes van a ser el sector privado y público, aunque Heart4U lanzará líneas de campañas específicas destinadas a incrementar el valor de la marca que los usuarios finales podrán adquirirlas directamente a través de la página web (www.heart4u.es). Dichos usuarios también podrán obtener nuestros productos de merchandising en pequeñas tiradas para facilitarles el acceso a estos tipos de productos.

Tanto el sector privado como el público va a ser nuestro principal cliente en un primer momento ya que formando parte de algún gran evento promovido por estas instituciones el volumen de negocio aumenta considerablemente además de generar visibilidad y confianza.

c. Volumen y rentabilidad

Cuando se habla de objetivos cuantitativos se hace referencia a los logros mensuales para la organización expresado en cifras concretas.

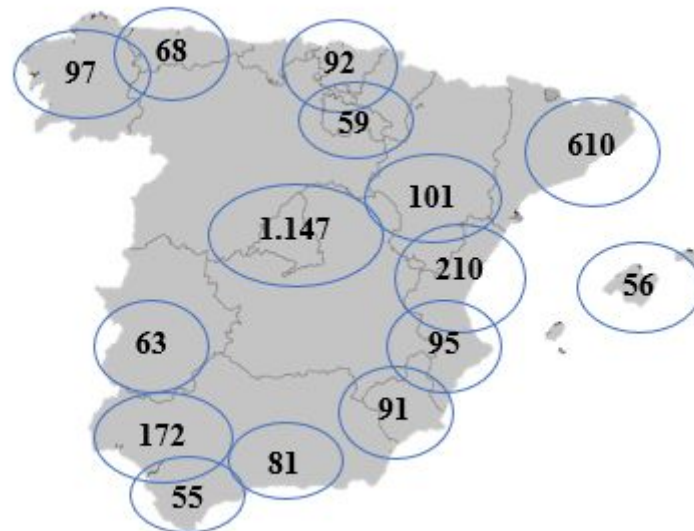
Según el tipo de cliente que se haga referencia, se tendrán unos volúmenes y rentabilidades distintos. En el caso del sector privado y público se hablará de un mayor volumen de ventas por cada evento por lo que se tendrá más rentabilidad.

- Sector privado

En España la inversión empresarial en RSC aumentó un 22% en 2016 respecto al año anterior, hasta alcanzar los 439 millones de euros. Heart4U le da la

oportunidad a cada una de las empresas de contribuir a la causa social que ellos prefieran, con una serie de incentivos fiscales; de la donación realizada por personas jurídicas, podrá deducirse en cuota el 35%.

Se han podido identificar el número de empresas que destinan parte del presupuesto a Responsabilidad Social Corporativa en España:



Fuente: elaboración propia

Tras ver esta fotografía se puede observar que aproximadamente 3.000 empresas en España destinan parte del presupuesto a mejorar su RSC.

En el primer año de nacimiento Heart4U se ha marcado unos objetivos a conseguir, cerrar dos eventos con algunas de las 253 empresas situadas en Sevilla o Málaga ya que estas empresas realizan una aportación de 6 Millones de euros al año en materia de RSC.

- Sector Público

En el primer año Heart4U se va a centrar en las provincias andaluzas de Sevilla y Málaga por lo que se ha realizado una estimación del mercado por número de eventos sociales y deportivos en cada provincia.

| | AYUNTAMIENTOS | EVENTOS (año/ayuntamiento) | EVENTOS TOTAL AÑO | PARTICIPANTES |
|-------------------|---------------|----------------------------|-------------------|---------------|
| SEVILLA (capital) | 1 | 85 | 85 | 170.000 |
| Municipios >15K | 34 | 24 | 816 | 1.632.000 |
| Municipios <15k | 70 | 12 | 840 | 1.680.000 |
| MÁLAGA (capital) | 1 | 52 | 52 | 104.000 |
| Municipios >15k | 17 | 24 | 408 | 816.000 |
| Municipios < 15k | 50 | 12 | 600 | 1.200.000 |
| TOTAL | | | 2.801 | 5.602.000 |

Fuente: runnedia

Nuestro principal cliente va a ser el sector público ya que organiza la mayoría de eventos sociales y deportivos y compromete a una cantidad elevada de personas.

El número de municipios de Sevilla y Málaga son 105 y 103 respectivamente, los cuales organizan 2.801 eventos a lo largo del año con una estimación de participación de 5.602.000 personas en total.

- Particulares

Si se trata de particulares el volumen de venta será considerablemente menor por lo que se aumentarán los márgenes para no perder la rentabilidad esperada.

La estrategia para este tipo de clientes al principio va a ser casi inexistente para que una vez conseguido el posicionamiento de marca que nos darán el sector público y privado se podrá lanzar distintas líneas propias de camisetas que el consumidor final podrá obtener a través de la página web. Estimamos un 3% de ingresos de repetición principalmente mediante el canal online.

Se ha podido comprobar el interés de éste tipo de cliente a través de una encuesta realizada a más de 200 personas de las cuales un 90% valora que los productos consumidos en los eventos sean socialmente responsables y un 76% estaría dispuesto a contribuir a una causa social-benéfica con la compra de estos productos cuando va a algún evento social o deportivo.

d. Cuota de mercado

Nuestros productos se engloban en un mercado existente en el que competiremos mejorando la oferta actual.

Se marcarán objetivos factibles a la vez que optimistas por lo que Heart4U conseguirá participar en 20 eventos en el primer año, en los que se engloban eventos sociales y deportivos de mayor y menor tamaño dependiendo del tipo de cliente. En consecuencia se irá escalando hasta conseguir una cuota de mercado relevante ya que una de las ventajas de esta idea de negocio es su escalabilidad.

Es un sector en el que prácticamente no hay barreras de entrada, uno de los principales retos a los que se enfrenta Heart4U es la confianza que tienen que depositar nuestros clientes, por lo que una vez se consigan los contactos necesarios y se afiance dicha confianza del consumidor se espera conseguir una cuota de mercado de en torno al 1% el primer año del mercado potencial de eventos en las ciudades de Sevilla y Málaga e ir creciendo sobre todo los años sucesivos tanto en cuota como en territorio.

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|----------------------------------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Total eventos mercado | 2801 | 7563 | 7941 | 32521 | 878067 |
| Eventos organizados por nosotros | 20 | 45 | 85 | 115 | 130 |
| Cuota de mercado | 0,71% | 0,60% | 1,07% | 0,35% | 0,01% |

Fuente: elaboración propia

Al ir creciendo en territorio nuestra cuota de mercado se verá reducida durante los años 4 y 5 debido al elevado número de eventos que se dan tanto en la península como en la expansión a Francia y Portugal.

5. Plan de Marketing y Comercial

La marca de Heart4U es clave para el éxito de la empresa. Nuestro logotipo es el siguiente:



Los colores corporativos principales son los siguientes:

- #d53859ff 
- #cbd352ff 
- #52c2e8ff 
- #285273ff 

5.1. Estrategia de Producto y Gama

La política de productos de Heart4U se concreta en un conjunto de atributos físicos y psicológicos que el consumidor percibe en relación con un determinado bien y su utilidad para satisfacer sus deseos o necesidades.

Aparentemente nuestros productos son bienes con atributos tangibles y observables pero cuando alguien adquiere el producto también tiene un conjunto de servicios que le acompañan. En el fondo, el consumidor compra con la esperanza de obtener un beneficio, la satisfacción de una necesidad o deseo o una satisfacción personal o psicológica.

Esto ocurre con la gama de productos de Heart4U ya que el consumidor podrá satisfacer sus necesidades con otros productos de la competencia pero ninguno de estos le aportará el mismo valor añadido, es decir, satisfará necesidades psicológicas u obtendrá un beneficio en la sociedad.

Todo esto se consigue en nuestra empresa a través del empleo de un capital humano con bajas posibilidades de inserción laboral como podrían ser personas discapacitadas, refugiados, inmigrantes, personas en riesgo de pobreza, víctimas de violencia de género, etc. Por tanto, a través de ello conseguimos una integración en el mercado laboral de estos colectivos y mejoramos su calidad de vida. Aunque los fabricantes de ropa se basan principalmente en China, Taiwán e India, Heart4U se enfocará mayoritariamente en contratar empresas locales o regionales, especialmente aquellas que ofrecen trabajo a personas con dificultades de inserción laboral.

Como otro valor añadido ofrecemos la posibilidad de que nuestros clientes decidan qué porcentaje del precio de nuestros productos están dispuestos a donar en alguna causa benéfica a su elección o participar en alguna con las que nuestra empresa esté comprometida.

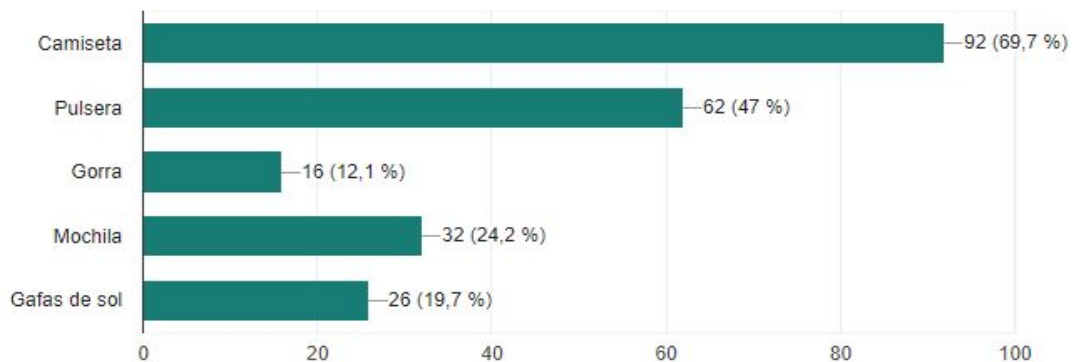
Así, con la compra de nuestros productos además de satisfacer la necesidad de material deportivo con diseño personalizado para eventos, su valor diferencial se encuentra en el alto valor añadido que aporta a la sociedad tanto en la empleabilidad de su capital humano como en la participación en distintas causas benéficas. Por tanto, nuestros atributos diferenciales serán estos valores intangibles que derivarán en la psicología del consumidor.

La necesidad de este modelo de negocio se debe a que los consumidores ahora se preguntan si las organizaciones en las que van a gastar su dinero les asegurará una sensación general de bienestar y una conexión emocional. Estos tipos de consumidores suelen ser mujeres con hijos menores de 18 años y aquellos que tienen mayores ingresos familiares, además de los millennials.

La tendencia general es requerir a las empresas que asuman un papel más importante en cuestiones sociales y ambientales y ayudar a hacer del mundo un lugar mejor para vivir y para esto nace Heart4U.

GAMA DE PRODUCTOS

Según las encuestas realizadas a nuestro mercado potencial de usuarios finales, es decir, aquellos que finalmente van a utilizar nuestro producto se recoge que los que resultan de más interés a la hora de participar en eventos sociales o deportivos son las camisetas y pulseras en mucha mayor medida que las mochilas, gafas de sol y gorras.



Fuente: encuesta de validación de usuarios finales

Tras el estudio de estos datos nos dedicaremos durante los primeros años a la comercialización de camisetas y ofreceremos gratuitamente una pulsera por cada compra de estas con el objetivo de ir creando nuestra imagen de marca y conseguir un valor reconocido en el mercado. Este coste lo asumimos directamente nosotros pero con el pensamiento de que sea una inversión en publicidad de nuestra marca Heart4U.

En estos primeros momentos centraremos nuestras ventas en ayuntamientos, diputaciones, federaciones o empresas interesadas en realizar este tipo de eventos sociales o benéficos ya que gracias a ellos conseguiremos tener una mayor visibilidad en el mercado aunque tendremos como un canal residual la venta a clientes particulares a través de la página web.

Una vez que la empresa haya conseguido establecerse en una parte del mercado objetivo ampliaremos nuestra gama de productos a mochilas, gafas de sol, gorras y todo aquello que vaya demandando el mercado a la hora de participar en eventos en esos momentos. Así prevemos que para el año 5 nuestra oferta de productos se sitúe entre unos 5 - 7 productos diferentes.

Además de estas nuevas incorporaciones de productos, tenemos como objetivo innovar en ellos a través del establecimiento de códigos QR. Los

consumidores podrán utilizarlos fácilmente para acceder a la información que deseemos como podría ser mostrar el proceso de elaboración de estos productos socialmente responsables, enseñar las causas benéficas o sociales en las que está colaborando con la compra o publicitar el evento para el que está diseñado el producto.

Hay que destacar que nuestros clientes podrán elegir el diseño personalizado que ellos prefieran para cada evento o elegir alguno de los que se encuentran en nuestro catálogo. Algunos de los diseños que se encuentran en nuestra página web son estos:

- Camiseta contra la pobreza infantil



- Camiseta para el Día Mundial de la Tierra



- Otras causas benéficas como: cáncer de mama, autismo, etc.



- Camiseta diseñada para eventos sociales: Feria de Sevilla



- Camiseta para celebrar el Año Nuevo Chino



En el caso de las camisetas diseñadas para eventos benéficos la donación se realizará para esa causa y en el caso de eventos sociales para la causa que sea de su elección o alguna con la que esté comprometida la empresa.

Estas serán las pulseras con las que se obsequiará por la compra de cada camiseta.



5.2. Estrategia de precios

a. Estimación del precio

La política de precios va a estar determinada en torno a tres decisiones fundamentales:

- En función de los **costes de producción** ya que se va a subcontratar la mano de obra a instituciones especializadas para garantizar la ocupación de personas con bajas posibilidades de inserción laboral. Aunque los fabricantes de ropa se basan principalmente en China, Taiwán e India, Heart4U se enfocará mayoritariamente en contratar empresas locales o regionales, especialmente aquellas que ofrecen trabajo a personas con dificultades de inserción laboral.
- El **porcentaje del precio que quiera donar** la institución pública o privada a la causa que prefiera. Se le dará la opción de que puedan destinar el porcentaje que prefieran del precio a una causa social-benéfica en particular. Tras un análisis de mercado se ha detectado que las instituciones públicas y privadas estarían dispuestas a destinar el 50% del precio y los particulares un 25% del precio del producto a la causa que elijan.
- La **comisión** que se llevará Heart4U por los servicios prestados. Será la principal fuente de ingresos y corresponderá a los gastos de gestión recibidos. Este margen será de en torno a un 40% del precio final del producto dependiendo del tipo de tarifa que se aplique según la elección de cada cliente. Dentro de este gasto se incluirán los gastos de transporte y de comercialización.

b. Tarifas

Las tarifas dependen de cada cliente, Heart4U ofrecerá tarifas personalizadas para la mejor satisfacción del cliente ya que se dará la oportunidad a cada uno de ellos de elegir qué mayor porcentaje del precio estarían dispuestos a asumir para que sea destinado a la causa social-benéfica que ellos prefieran.

A continuación, se muestran algunos ejemplos de tarifas para varios tipos de clientes:

En esta primera opción se ha estimado que el coste de producir la camiseta es de 3€ y que el cliente decide aportar a la causa benéfica el 100% del precio del bien por lo que aportará 3€ a la misma, por último, el margen de gestión que será del 40% del coste del producto, es decir, 4€. Dentro de este margen están incluidos los gastos de comercialización y de distribución más la parte del precio que obtenemos por cada venta. Por tanto, el precio de la camiseta es de 10€.



En la segunda opción se ha estimado que el coste de producir la camiseta es de 3€ y que el cliente decide aportar a la causa benéfica el 50% del precio del bien por lo que aportará 1,5€ a la misma, por último, el margen de gestión que será de en torno al 40% del coste del producto, es decir, 4€. Dentro de este margen están incluidos los gastos de comercialización y de distribución más la parte del precio que obtenemos por cada venta. El precio final de la camiseta es de 8,5€. Según un estudio realizado esta opción sería la elegida por las instituciones públicas.



En el último ejemplo se ha estimado que el coste de producir la camiseta es de 3€ y que el cliente decide aportar a la causa benéfica el 25% del precio del bien por lo que aportará 0,75€ a la misma, por último, el margen de gestión que será del 40% del coste del producto, es decir, 3€. Dentro de este margen están incluidos los gastos de comercialización y de distribución más la parte del precio que obtenemos por cada venta. El precio final de la camiseta es de 6,75€. Tras realizar un estudio a más de 200 personas esta opción sería la elegida para las ventas a particulares.



c. Política de descuentos

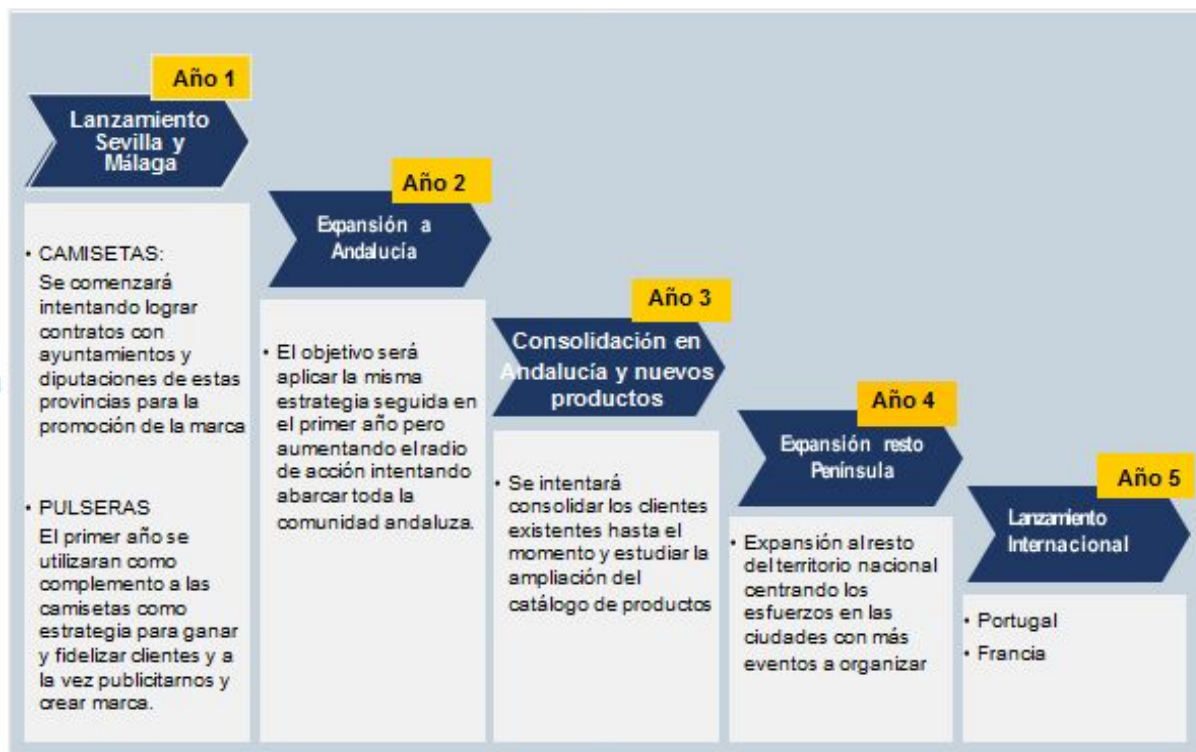
La política de descuentos de Heart4U está ligada directamente a los descuentos por rappels que se puedan obtener del proveedor por lo que se centrará en los grandes eventos y clientes. Al conseguir la participación en un gran evento de más de 5.000 personas se podrá negociar con el proveedor y así obtener dichos descuentos que se estiman alrededor del 3% del volumen de compra.

Al no tener una gran oferta de descuentos, Heart4U regalará una pulsera con el logotipo, slogan y nombre por cada camiseta comprada durante el primer año. Esta acción entra dentro de la estrategia de marca del producto ya que gracias a esta pulsera de diseño exclusivo se obtienen dos ventajas, por una parte es un incentivo de compra para los clientes y por otro aumentamos la popularidad de la marca y en consecuencia la confianza.

5.3. Estrategia de Distribución

Para definir la estrategia de lanzamiento al mercado de la compañía se plantean una serie de acciones que han sido evaluadas con las herramientas habituales del análisis estratégico.

Estas acciones definen la estrategia inicial de la compañía a 5 años vista para el desarrollo de servicios y penetración en el mercado potencial analizado anteriormente.



Para poder disponer de un posicionamiento inicial ventajoso en el 1º año, con la venta de camisetas personalizadas, la empresa deberá disponer un modelo de negocio eficiente, de bajo coste y que resalte de forma significativa la aportación social que dificulte su réplica para nuevos entrantes.

Para que esto sea posible, se requiere disponer de volumen inicial de actividad suficiente, establecer una producción Just-In-Time con los primeros eventos, y por tanto deberá realizarse un intenso esfuerzo comercial inicial con el objetivo de conseguir realizar acuerdos con ayuntamientos que nos garanticen la participación en eventos con gran número de participantes. De esta forma el peso de los costes fijos en la operación quedará diluido gracias al volumen inicial de negocio garantizado y la eficiencia de producción de los

productos. No es por tanto una prioridad disponer de un elevado margen en esta fase.

La expansión geográfica a otros núcleos urbanos deberá abordarse cuando la marca y los productos ofertados tengan el grado de aceptación suficiente como para contar con una posición competitiva fuerte en el mercado y un alto atractivo de los productos. A partir de ahí se implementará un sistema híbrido entre Just-In-Time y Just-In-Case. Así se podrá plantear un crecimiento orgánico sostenible apoyado en una base de negocio estable.

a. Cadena de distribución

En su primera etapa, Heart4U ofrecerá sus servicios en varias provincias andaluzas, comenzando en primer lugar por Sevilla y Málaga, situando la administración de la empresa y oficinas centrales en Sevilla. A partir del segundo año empezará su distribución a toda la comunidad andaluza.

La idea es mantener un equipo interno centralizado en Sevilla e ir ajustando el número de personas que lo forman. El equipo externo será en base al tipo y número de clientes que vayamos manejando.

b. Fuerza de Ventas. Estrategia Comercial

La fuerza de ventas seguirá una estrategia acorde al alcance esperado del servicio a lo largo de la geografía andaluza, y española posteriormente. Para ello durante el primer año, donde nuestro servicio se ofrece exclusivamente a clientes presentes en Sevilla y Málaga, esta función será asumida por el CEO de la compañía y por el CNO, además de la incorporación de un comercial. Ambos directivos transmitirán los valores de la compañía y su forma de trabajo a este comercial para que pueda transmitirlos posteriormente a las nuevas incorporaciones.

En el segundo año se añadirán dos nuevos comerciales al equipo para la expansión al resto de la comunidad andaluza. En el tercer año incorporamos otro nuevo comercial con el objetivo de fidelizar los clientes y además conseguir otros nuevos. En el cuarto año para la expansión peninsular incorporamos cuatro nuevos comerciales dirigidos siempre por el CEO y CNO de la compañía con el resultado de que no se pierdan nuestros valores. Por

último, para la expansión internacional se contratan dos country managers para Francia y Portugal.

c. Argumento de ventas. Diferenciación

El éxito de ventas se basa en la capacidad comercial que muestre nuestro equipo comercial a la hora de posicionar la marca y la manera de transmitir los puntos clave y diferenciadores que nos hacen únicos.

Para ello, y diferenciando en algunos casos si el interlocutor es una institución pública o una compañía privada el pitch comercial se basa en los siguientes puntos:

- Destacar el valor añadido del producto, que hace que no solo estés adquiriendo un producto físico sino que te estás involucrando de manera directa con alguna causa.
- La confianza y seguridad de trabajar con una empresa que aporta valor añadido de forma responsable como elemento clave en un ámbito en el que ambos aspectos están en entredicho.
- La venta no sólo como transacción, sino la puerta de entrada a una relación win- win de largo recorrido.
- “Because you feel it” como gancho. Nada es más fuerte que enganchar emocionalmente a los clientes.

d. Previsión de ventas

El tamaño del mercado objetivo durante el primer año son provincias concretas de Andalucía (Sevilla con aproximadamente 1.741 eventos y Málaga con aproximadamente 1.060 eventos al año), donde se están organizando un mayor número de eventos por parte de instituciones públicas y empresas y tienen perspectivas de crecimiento real en los próximos años. Este crecimiento se debe al hecho de que son ciudades grandes, con empresas que están apostando cada vez más en destinar parte de su presupuesto a RSC. A este crecimiento se suma el “boom” de los eventos deportivos organizados que está haciendo que cada vez sean más empresas e instituciones las que se decantan por organizar eventos de este tipo.

Para calcular las previsiones de ventas hemos partido de que vamos a conseguir lograr un total de 20 eventos en el primer año. Estos eventos varían bastante en el número de participantes, sobre todo dependiendo de donde se organice. Haciendo una media sobre los asistentes a las diversas pruebas de los años anteriores nos sale una media de 2.500 participantes por evento. Aunque hemos observado una tendencia creciente respecto al número de participantes cada año, por tanto, hemos decidido realizar unas previsiones con vistas moderadas.

| | 2019 (Sevilla+Málaga) | 2020 (Andalucía) | 2021 (And.) | 2022 (Península) | 2023 (Internacional) |
|--|--------------------------|---------------------|----------------|---------------------|-----------------------------|
| Total eventos de los mercados | 2.801 | 7.563 | 7.941 | 32.521 | 878.067 |
| Previsión de eventos organizados por Heart4U | 20 | 45 | 85 | 115 | 130 |

Fuente: elaboración propia

Con esta previsión de eventos hemos sido bastante conservadores ya que solo prevemos abarcar en torno al 1% del mercado total de eventos en España que tienen lugar durante el primer año.

5.4. Estrategia de Comunicación y Promoción

a. Canales de Comunicación

- Página Web (Website)
- Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube)
- Newsletters (E-Mail)
- Prensa especializada (para pymes y emprendedores)
- Comerciales (contacto directo y personalizado)

Hay pros y contras en el uso de cada uno de los canales ya que pueden variar en función de nuestras necesidades y los recursos que disponemos a lo largo del tiempo. Estos también influyen en la frecuencia de utilizar los diferentes canales de comunicación.

b. Estrategia de Comunicación

Dada la multilateralidad de nuestra empresa, establecemos dos planes de promoción y comunicación:

- 1) Plan de comunicación y publicidad **B2B**, enfocado en captar clientes para las instituciones públicas y las empresas;
- 2) Plan de comunicación y publicidad **B2C**, enfocado en captar clientes para los particulares.

| Público objetivo | Objetivo (ejemplos) | Canales de Comunicación | Estrategias | Recursos necesarios |
|------------------------|---|---|--|---|
| Instituciones Públicas | Lograr 5 nuevos clientes, organizando 5 eventos en el período de un año | Contacto directo y personal (coordinar reuniones) Redes Sociales (etiquetar) | Darnos a conocer institucionalmente y mantener una relación continua con altos cargos, sin afiliación política | Interno: aprox. 38 horas de trabajo comunicación y marketing + equipo comercial y directivo |
| Empresas | Lograr 2 nuevos clientes, organizando 2 eventos en el período de un año | Contacto directo y personal (coordinar reuniones) Prensa especializada | Darnos a conocer y mantener una relación continua con altos cargos | Interno: aprox. 38 horas de trabajo comunicación + equipo comercial y directivo |

| | | Redes Sociales (etiquetar) | | |
|--------------|--|--|---|--|
| Particulares | Lograr 5.000 nuevos seguidores en el período de un año | Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube) | <p>1. Utilizar a nuestros seguidores actuales (amig@s, familia, etc.) para atraer personas similares, sus amig@s, etc.</p> <p>2. Realizar una campaña online (SEO) en medios digitales, webs y redes sociales</p> <p>3. Invitar a nuestros seguidores a los eventos</p> | Interno: aprox. 20 horas de trabajo comunicación + equipo de marketing |

Instituciones Públicas:

Acciones para lograr la estrategia:

A.1 Contactar con nuestro networking y nuestro mentor, y atender a conferencias y eventos

A.2 Organizar reuniones con las instituciones y darnos a conocer

A.3 Mantener el contacto y el interés con más información, invitaciones a otros eventos, etc.

A.4 Organizar reuniones y ofrecer nuestros productos y servicios; presupuestos

Empresas:

Acciones para lograr la estrategia:

A.1 Contactar con nuestro networking y nuestro mentor, y atender a eventos

A.2 Organizar reuniones con altos cargos y darnos a conocer

A.3 Mantener el contacto y el interés con más información, invitaciones a otros eventos, etc.

A.4 Organizar reuniones y ofrecer nuestros productos y servicios; presupuestos

Embudo de conversión - Relación B2B (empresas, instituciones públicas)



Particulares:

Acciones para lograr la estrategia:

A.1 Selección de 2 segmentos de particulares (deportistas y socio-responsables) para envío de test A-B en función de su comportamiento en anteriores campañas

A.2. Determinar mensaje clave, contenidos a crear

A.3. Creación de los contenidos (diseño, maquetación e inclusión de elementos de medición)

A. 4. Envío del mail

A.5. Envío de mail de recuerdo

A. 6. Análisis de resultados

A.7 Determinar mensajes clave

A.8. Coordinar equipo de comunicación

A.9 Selección de creatividades y medios

A.10 (Producción de piezas y contenidos)

A.11. Difusión en medios seleccionados

A. 12 Análisis de resultados

Plan de comunicación y publicidad B2C:

Nuestros objetivos para los particulares son:

- 1) Dar a conocer nuestra marca y atraer usuarios a nuestro entorno digital,
- 2) Convertir a los usuarios en miembros de nuestro programa de fidelidad.

Además de este doble objetivo, nuestro plan también presenta dos entornos donde se desarrollará:

- 1) Medios digitales, como por ejemplo las redes sociales y nuestra web.
- 2) Eventos con contacto directo con los particulares.

Plan de comunicación y publicidad B2B:

Nuestros objetivos para las instituciones públicas y las empresas son:

- 1) Dar a conocer nuestra marca.
- 2) Convertir a los usuarios – personas que trabajan en empresas y que navegan la web – en clientes.

Además de estos objetivos, nuestro plan también presenta varios entornos donde se desarrollará:

- 1) Contacto directo y personalizado a través de comerciales.
- 2) Medio digitales, como por ejemplo nuestra web (blog) para promover eventos y marcas.
- 3) Eventos con contacto directo con los empleados y funcionarios.

Clientes y usuarios:

Los medios y las acciones online para lograr impactar a cada una de las audiencias descritas se diferencian por el momento del impacto y la madurez del usuario y cliente, y lo cercano que sea a nuestra marca.

Diferenciamos en estadios o grupos de audiencia:

- Usuarios o potenciales usuarios de eventos benéficos que no nos conocen;
- Usuarios que desconocemos pero potencialmente donan frecuentemente a causas sociales y, en cualquier caso, no conocen nuestra marca;
- Usuarios que ya conocen varias causas benéficas pero participan o donan por otros canales y no conocen nuestra marca. Lo cual nos interesan porque podemos hacerles repetir y participar en nuestros eventos, y así fidelizarlos;
- Usuarios que ya han tenido algún contacto con nuestra marca (desde una visita a nuestra web hasta una visita a un evento con nuestro merchandising).

c. Marketing Online

| Keywords | SEO | Plataforma de Gestión y Analítica |
|------------------------------------|--|-----------------------------------|
| Heart4U | WIX + Google | |
| RSC | Descripciones de cada página en nuestra web con sus títulos y nuestros keywords | Buffer |
| Responsabilidad Social Corporativa | | MailChimp |
| Benéfico | Establecer una Landing-Page (homepage) desde nuestras redes sociales y newsletters | Google Analytics |
| Soluciones Sociales | | |
| Sostenibilidad | | |

Website – Página Web:

Nuestra página web se creó con la plataforma WIX. En ella se ofrece presencia, marketing y accesibilidad online y la oportunidad para particulares de comprar productos de nosotros a través de la tienda online

(e-commerce) integrada en nuestra web con varias opciones de pagos, como por ejemplo, PayPal y cartas de crédito o débito.

El beneficio para los usuarios particulares es que seremos fáciles de encontrar, ya que en google.es y en la región de España somos pocos los que utilizamos el nombre (keyword) de "Heart4U". Además, la web es simple, limpia, y fácil de navegar. Por otro lado, garantizamos a nuestros clientes – empresas e instituciones públicas – de que mantenemos una imagen online siempre positiva y profesional, publicando artículos en nuestra web sobre eventos, festivales importantes, noticias corporativas, etc. Todo esto nos ayudará con nuestro SEO. Por otro lado, también tenemos la posibilidad de invertir en SEM para promocionar nuestros keywords y nuestra presencia online.

Página Web: <https://www.heart4u.es>

E-Mail Marketing:

Para nuestras newsletters utilizaremos la plataforma MailChimp. Enviaremos mensajes personalizados y cortos a nuestros clientes y clientes potenciales, invitándolos a asistir a eventos, así como ilustrando fotos profesionales de nuestro merchandising y nuevos productos. Además, también contaremos con una serie de elementos audiovisuales para enseñar nuestra cadena de producción y de valor, a nuestros partners y sponsors, y así diferenciarnos de nuestros competidores, promoviendo la transparencia y enseñando nuestro valor social.

El newsletter lo utilizaremos principalmente como herramienta de nutrición, ya que sirve para interactuar con nuestros clientes potenciales mientras que interactúan con contenido específico – el merchandising – en nuestro sitio web. También lo utilizaremos para comunicar anuncios y promociones. Al igual que en las redes sociales, la frecuencia y el tiempo del newsletter es importante. Por lo que analizaremos los datos guardados por MailChimp, como por ejemplo cuánto tardan en abrir el newsletter y en qué días los miran más frecuentemente, para ajustar, personalizar y mejorar nuestro newsletter para cada cliente.

Redes Sociales:

Tenemos perfiles en Facebook, Twitter, Instagram y YouTube. Los primeros tres se manejan y gestionan a través de la plataforma online Buffer. Además, crearemos en un futuro un perfil en LinkedIn para nuestros comerciales y así fomentar el B2B con otras empresas e instituciones públicas y nuestro networking.

Según la web sumall.com y otras fuentes, la clave es atrapar a los particulares en su tiempo de inactividad, temprano en la mañana, en sus descansos o en la noche. Esto es lo que recomiendan para el tiempo de publicaciones:

- Twitter 1pm – 3pm entre semana;
- Facebook 1pm – 4pm y 2pm – 5pm entre semana;
- LinkedIn 7pm – 8: 30am y 5pm – 6pm martes, miércoles y jueves;
- Instagram 5pm – 6 pm de martes a viernes. Y los lunes a las 6pm y 8pm;
- Google+ 9am – 11am entre semana.

Calendario:

Como startup, nuestra campaña de marketing empieza oficialmente el mes de la creación de nuestra presencia online, en marzo 2018.

Diariamente, todo el equipo de Heart4U se involucra en al menos una actividad de marketing. Los ejemplos incluyen ponerse en contacto con posibles clientes, actualizar los recursos en el sitio web, enviar un newsletter o revisar la publicidad online, impresa o publicitaria. Se pasará de 8:30am a 9:30am en marketing, 6 días a la semana.

Semanalmente, el equipo revisará los resultados analíticos en Buffer, MailChimp, WIX y Google Analytics del sitio web, las redes sociales y los newsletters para ajustar las campañas de palabras clave (keywords) y los contenidos según los puntos que atraen y pierden clientes. Aprenderemos con el tiempo y mejoraremos, y personalizamos nuestras campañas.

Mensualmente, el equipo se enfocará en la iniciativa de la mercadotecnia del mes, según lo determinado por el tema mensual. Se dedicará un promedio de 24 horas por mes a este trabajo para que las principales iniciativas de marketing sean revisadas continuamente. Para ello utilizaremos la plataforma de Trends de Google, así como examinando las publicaciones de nuestros seguidores.

A continuación un calendario ejemplar anual de canales y contenidos generales (página web, e-mail y newsletters, redes sociales, eventos, relaciones públicas e influencers) que vamos a publicar:

| | EN | FEB | MAR | APR | MAY | JUN | JUL | AG | SEP | OCT | NOV | DIC |
|----------|----|------------------|------------------|-----------------|-----------------------|----------------------------------|--------------------------------------|----------------------|---|--------------------|--------------------------|-------------|
| WEB | | | WEB | | | Artículos (Blog) con promociones | | Blog | Blog | | Blog | |
| EMAIL | | | | Colectar emails | | Mandar bienvenida | Anuncios | Anuncios + eventos | | Anuncios + eventos | Anuncios + Transparencia | Anuncios |
| RRSS | | Creación de RRSS | Darnos a conocer | | Qué valores aportamos | Posts + SEM | Posts + SEM | | Quié nosomos posts + SEM | Posts + SEM | Posts + SEM | Posts + SEM |
| EVEN TOS | | | | | | Atender a ferias | Atender a eventos de deporte | | Atender a eventos | | Atender a eventos | |
| LOCA L | | | Networking | | Networking | Atender a eventos | | | Atender a eventos | Atender a eventos | Networking | |
| RP | | | | | | | Contactar Medios + Fomentar relación | | Compartir info sobre eventos con Medios | Compartir... | | Fomentar... |
| INFL. | | | | | | Contactar a influencers | | Reclutar influencers | Fomentar relación... | | | Fomentar... |

A continuación un calendario de las publicaciones y contenidos generales de nuestras Redes Sociales principales (Facebook, Instagram, y Twitter), así como ejemplos de publicaciones:

| | ENE | FEB | MAR | APR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
|-----------|-----|-----|-------------------------------|-------------------------------|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|------------------------------|------------------------------|-------------------|
| Facebook | | | Darnos a conocer, quién somos | Darnos a conocer, quién somos | Quién somos y qué representamos (SEM) | Posts | Posts | | Quién somos y qué representamos (SEM) | Posts + Ads | Posts + Ads | |
| Instagram | | | | Darnos a conocer, quién somos | Quién somos y qué representamos | Posts + Stories | Posts + Stories | Posts + Stories | | Posts + Stories + Promoción | Posts + Promoción | Posts + Promoción |
| Twitter | | | | | Quién somos y qué representamos Tweets | Tweets + Campañas Hashtag | Tweets + Campañas Hashtag | Tweets + Campañas Hashtag | | Tweets + Campañas Hashtag | Tweets + Campañas Hashtag | |

 **Heart4U** Published by Ricardo Pampano Muñiz [?] · February 21 · 🌐

Hola amig@s! Somos una Startup Sevillana que nos dedicamos a la producción y comercialización de productos de Merchandising para todo tipo de eventos. Estos productos están realizados de manera socio responsable 😊 Si quieres más información únete a nuestra comunidad Heart4U!



👤 395 people reached Boost Post

❤️ Love 💬 Comment ➦ Share 🌐

👍❤️ Heart4U, Antonio Martínez, Ricardo Pámpano Polo and 3 others

4 Shares

 **Heart4U** @Heart4U_startup · Mar 1 ▼

Hoy estaremos presentes en las charlas TEDxSevilla. ¡ QUE TU ORIGEN NO MARQUE TU DESTINO! #TEDxSevilla #TEDx #superacion #Heart4U

🌐 Translate Tweet



💬 ↻ ❤️ 1 ✉



Heart4U @Heart4U_startup · Mar 6

Ayer en la presentación del Plan de Marketing de #Heart4U ¡¡Seguimos trabajando!! #startup #marketing #Responsabilidad #social @eoi

 Translate Tweet



 2

 6



Nuestro enfoque principal en el Marketing Digital se centrará en Facebook e Instagram, ya que son plataformas conectadas y son fáciles de utilizar y configurar para los Ads pagados (SEM), que necesitaremos para promover nuestra marca y captar más followers, y así promocionar nuestra marca. Además, tendremos links y botones para suscribirse a nuestro newsletter, así como promover a los usuarios a visitar a nuestra página web y unirse a nuestra base de datos de e-mail.

Twitter lo utilizaremos mayoritariamente para interactuar durante eventos y conferencias, y también creando conversación sobre causas y eventos en los que estamos involucrados.

Aquí todos los perfiles de redes sociales:

- Instagram: https://www.instagram.com/heart4u_startup/
- Facebook: <https://www.facebook.com/heart4u.startup/>
- Twitter: https://twitter.com/Heart4U_startup

Actualmente, contamos con más de 100 seguidores ya en todas estas redes sociales.

d. Estrategia de Promoción

Hay varios tipos diferentes de actividades de promoción de ventas que podemos realizar para captar nuevos clientes y clientes potenciales. A diferencia de la publicidad (advertising), las promociones de ventas no necesariamente presentan costos iniciales.

Son ofertas especiales que utilizaremos para asegurar más clientes nuevos y atraerlos. Algunos de esas promociones son las siguientes:

- Marketing en ferias comerciales:

Nuestros comerciales atenderán a varias ferias y reuniones donde pueden captar directamente la atención de nuestros clientes principales y potenciales: empresas e instituciones públicas. El contacto personalizado y directo es nuestra herramienta más importante y donde invertiremos más.

- Comunicados de prensa y radio:

Ya que varios de nuestros clientes estarán atentos a la prensa y a la radio, decidimos crear anuncios en prensa y cortos anuncios en la radio, para ampliar nuestra promoción y también fomentar nuestra marca.

- Regalos:

Hay muchas maneras de utilizar esta particular técnica de promoción de ventas. En la compra de grandes cantidades, podemos regalar otros productos de merchandising, y así crear más incentivos para conseguir compras grandes y también fidelizar al cliente a largo plazo.

- Precios con descuento:

También con grandes cantidades de ventas podemos ofrecer descuentos, siempre cubriendo primero nuestros costes, y si es necesario, bajar nuestro margen para también fidelizar al cliente a largo plazo. Los descuentos se enfocarán más en clientes que ya han comprado de nosotros.

- Promociones conjuntas:

Las promociones conjuntas podrían ayudar a nuestra marca a ser más famosa, así como alinear nuestra marca con instituciones y empresas que son conocidas por sus valores sociales y medioambientales en la comunidad. Con las relaciones directas y personales con las empresas y las instituciones públicas, podemos fomentar este tipo de promoción después de un tiempo de colaboración. Esto suele ser una promoción gratuita, beneficiando a todos.

- Programas de fidelización de clientes:

Ofrecemos tarjetas de fidelización con las que nuestros clientes particulares pueden coleccionar puntos por cada compra de merchandising o cada visita con su familia o sus amig@s a uno de los eventos en los que estamos, y así conseguir nuevos productos y/o invitaciones a otros eventos. Esto nos ayudará a retener al cliente y fidelizarlo a largo plazo, así como motivarlo a traer a sus familiares y amig@s.

e. Presupuesto de Marketing

Para las estrategias de comunicación necesitamos un presupuesto que nos ayuda a crear y fomentar nuestra marca y captar clientes. Destacan las siguientes partidas:

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| Mantenimiento o pág. web | 1.500€ | 1.500€ | 1.500€ | 1.500€ | 1.500€ |
| Redes sociales | 7.200€ | 9.600€ | 11.400€ | 13.200€ | 17.500€ |
| Ferias | 3.250€ | 4.550€ | 6.500€ | 7.800€ | 9.000€ |
| Diseños | 3.000€ | 6.750€ | 12.750€ | 17.250€ | 19.500e |
| Patrocinio de eventos | 7.500€ | 15.000€ | 22.500€ | 30.000€ | 37.500€ |
| Newsletters | 1.200€ | 1.440€ | 1.800€ | 2.040€ | 2.040€ |
| Promociones (regalos) | 2.500€ | 3.500€ | | | |
| Anuncios en radio | 25.000€ | 42.000€ | 55.000€ | 75.000€ | 90.000€ |
| Patrocinio en calle (marquesinas, etc) | 30.000€ | 40.000€ | 50.000€ | 65.000€ | |

6. Plan de Operaciones

Debido a la naturaleza del negocio que lleva a cabo Heart4U y a su papel en éste, principalmente de intermediario entre los fabricantes de las prendas que comercializamos y los clientes finales, las operaciones se basan en la gestión tanto de las relaciones con los proveedores así como de las incidencias que puedan surgir en cualquiera de los pedidos realizados por los clientes. Esto se realizará mediante un departamento encargado de atender todas las incidencias reportadas por los clientes y que se encargará de evaluar cada caso de forma personalizada y de dar solución en el menor tiempo posible, respetando siempre lo pactado en el contrato de compra.

Con el fin de definir más detalladamente qué actividades se van a llevar a cabo en cada uno de los casos, se presentan a continuación los puntos más importantes del plan de operaciones de Heart4U.

La relación con los proveedores va a ser uno de los puntos claves para poder ofrecer un servicio de calidad a los clientes. Con este fin, las operaciones destinada a optimizar esta parte del proceso de negocio de Heart4U son:

- Captación de nuevos proveedores que cumplan con los requisitos necesarios para ser reconocidos como fabricante responsables.
- Seguimiento de los proveedores actuales para garantizar que se cumplan aquellas actividades que les certifican como fabricantes responsables.
- Conocimiento tanto de la capacidad máxima como de la carga de trabajo que tiene cada proveedor. Esto se realizará en la medida que lo faciliten los proveedores con el fin de poder distribuir nuestros pedidos a aquellos fabricantes que nos puedan facilitar unas mejores condiciones de entrega de pedidos. Esto redundará de forma directa en la condiciones que Heart4U podrá ofrecer a sus clientes, como por ejemplo los plazos de entrega de los pedidos.
- Acciones orientadas a la fidelización de los proveedores y a mejorar la relación con los mismos con el fin de poder llegar a realizar una planificación de la producción conjunta.

Heart4U garantizará a sus clientes que cualquier incidencia surgida en cualquiera de los pedidos y que esté dentro de lo acordado por ambas partes en la firma del contrato será subsanada. Dentro de las incidencias que se puedan generar en cualquiera de sus pedidos Heart4U destaca las siguientes:

- Modificación de los pedidos. En estos casos, Heart4U tendrá una persona destinada a analizar la naturaleza de la modificación del pedido ya sea por un cambio en la cantidad del pedido o modificaciones sustanciales en el diseño del mismo. Así, se compromete a dispensar una solución totalmente personalizada a cada caso. Estas soluciones variarán dependiendo de las condiciones que se hayan pactado en el contrato así como dependiendo del momento en que se encuentre la producción cuando sea solicitada la modificación. Por tanto, puede darse el caso de que los costes asociados a una modificación en el pedido tenga que soportarlos el cliente, situación esta que será comunicada al cliente para esperar su aceptación antes de realizar las modificaciones pertinentes.
- Cancelación de pedidos. Con intención de reducir este tipo de incidencias, Heart4U planteará en el momento de la firma del contrato una cláusula en la cual se especifique detalladamente unos plazos fuera de los cuales la anulación del pedido deberá ser costeada por parte del cliente.
- Errores en pedidos. En esta situación se contará con una persona encargada de revisar con el cliente que efectivamente el pedido ha llegado con un error e inmediatamente después, el equipo de Heart4U comenzará a dar solución a este incidente siendo nosotros los encargados de gestionar la incidencia con el fabricante y liberando así de cualquier tipo de gestión a nuestro cliente final.

Por tanto, el punto diferencial de Heart4U es que se encarga tanto de garantizar que sus proveedores de materiales fabrican bajo la línea socialmente responsable como de añadir como valor extra la incorporación de un diseño exclusivo. Este diseño exclusivo puede ser elegido por nuestro cliente junto con nuestro diseñador o también podría ser alguno de los existentes en nuestro catálogo. Estos diseños pueden estar orientados a la causa social en la que se esté participando con la compra del producto.



7. Plan de Expansión

Resultando nuestra estrategia de distribución en marketing, Heart4U tiene una estrategia flexible y adaptable, pero con objetivos claros y realizables.

En los primeros años se centralizarán las operaciones y la administración en Sevilla, ajustando las actividades de los comerciales a nivel regional y así adaptar una estrategia comercial y de marketing más local y personalizada. Esta estructura irá adaptándose a las necesidades y al crecimiento de Heart4U durante los siguientes años.

En el 1º año nos enfocamos en los mercados más grandes de Andalucía para eventos deportivos: Sevilla y Málaga con alrededor de 2.800 eventos al año.

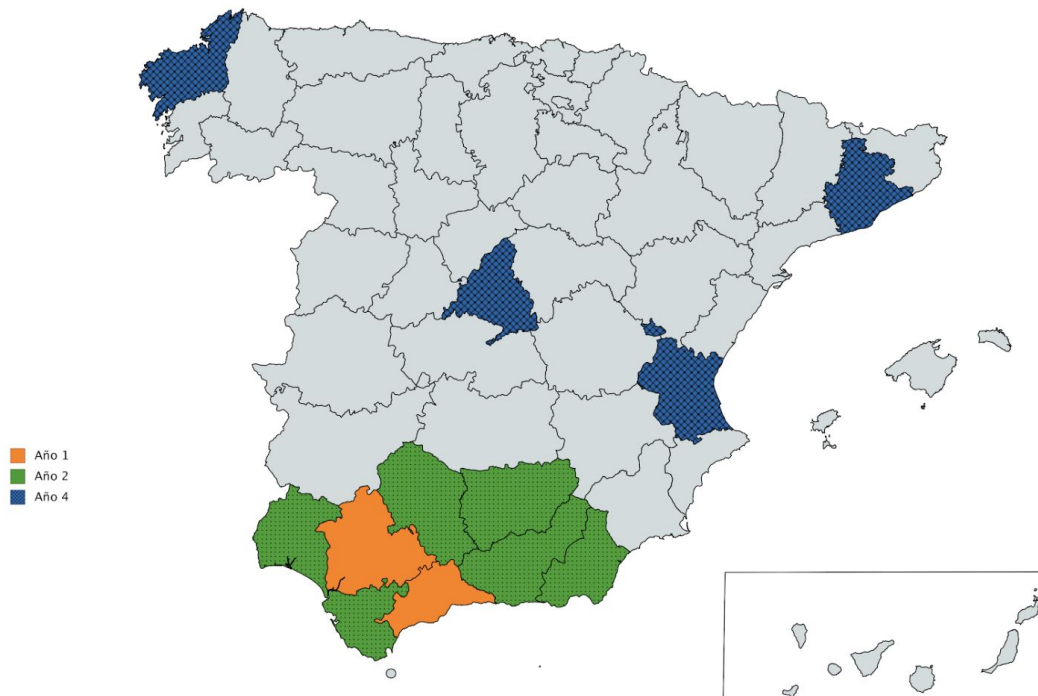
En el 2º año ya deberíamos de tener una imagen conocida en el mercado Andaluz, sobre todo a nivel institucional. Especialmente, las colaboraciones con ayuntamientos y otras entidades nos ayudará a promover nuestra marca, así como nuestras inversiones en marketing orgánico de redes sociales. Además, se incorporarán mínimo dos nuevos comerciales para conseguir la captación de clientes en la comunidad andaluza, ya que es un mercado con más de 7.563 eventos deportivos al año.

En el 3º año se intentará consolidar los clientes existentes hasta el momento y estudiar la ampliación del catálogo de productos, así como la mejora de nuestros servicios y nuestra relación personalizada con nuestros clientes actuales y futuros. Además, se incluirán nuevos comerciales con el objetivo de fidelizar los clientes ya existentes en esta comunidad y conseguir otros nuevos.

En el 4º año nuestra intención es expandirnos por las zonas más importantes de España, empezando con zonas como Madrid, Barcelona, Valencia y Galicia. Para la expansión a todo el territorio nacional, que cuenta con alrededor de 33.800 eventos deportivos al año, se incluirán varios nuevos comerciales. Estos se distribuirán por zonas geográficas determinadas con el objetivo de la captación de nuevos clientes y del conocimiento de nuestra marca en este nuevo territorio. Esta acción estará dirigida por el CEO y CNO de la compañía para que no se pierda en ningún momento el valor diferencial de nuestra empresa. Además, consideraremos la apertura de nuevas oficinas y distribuidores en otras regiones de España para acelerar la logística y el transporte.

Los detalles de la estrategia de distribución, fuerza de ventas y precios se encuentran en el apartado 5; Plan de Marketing y Comercial (página 28).

A continuación, una ilustración de nuestra expansión peninsular en los próximos 4 años:



En el 5º año deberíamos de tener una marca potente reconocida no solo en España, sino también ya fuera de España. Nuestro público objetivo de

consumidor final, especialmente los deportistas, ya reconocerán nuestro logo y estarán familiarizados con nuestros valores. Por otro lado, también nos conocerán las instituciones públicas. En este año también tiene lugar la expansión internacional y se incorporarán dos country managers con el objetivo de representar nuestra compañía y darla a conocer en los territorios cercanos a la península como Portugal y Francia para empezar.

8. Plan de Recursos Humanos

Nuestro Plan de RRHH analiza y determina los elementos relacionados con la política de personal, su selección y contratación.

Se establecen las actuaciones a realizar en el ámbito de recursos humanos para alcanzar objetivos como:

- Cumplir con los objetivos fijados por la compañía.
- Ser referentes en la venta de merchandising para eventos en España.
- Establecer alianzas estratégicas con nuestros proveedores ya que serán los que aportarán valor añadido a nuestro modelo de negocio.
- Disponer de una estructura flexible que permita adaptarse a los cambios que vayan sucediendo en el mercado.
- Contar con una plantilla cualificada, comprometida y que sienta ilusión por lo valores que ofrece la compañía.
- Lograr un reconocimiento nacional entre las empresas socialmente responsables.

Nuestro equipo de dirección va a estar formado por:

Dirección General- CEO Ricardo Pámpano Muñíz

Máximo representante de la compañía y responsable de que los objetivos estratégicos de la compañía sean conformes a la misión, asegurando así su viabilidad, dirigir las actividades en su consecución y proporcionar los recursos necesarios para lograr su alcance.

Las funciones generales son:

- Establecer los objetivos estratégicos de la compañía, efectuar el seguimiento de estos y establecer las posibles medidas correctivas.
- Dirigir y coordinar las distintas áreas de la empresa.
- Responsable de transmitir los valores de la empresa.
- Asegurar la disponibilidad de los recursos financieros requeridos para el desarrollo de la compañía.
- Contacto con potenciales clientes tanto públicos como privados.
- Dirección y seguimiento de las distintas operaciones que conforman nuestro proceso de producción para que todas ellas se cumplan bajo la línea socialmente responsable.

Dirección Financiera- CFO María García Núñez

Encargada de velar por el cumplimiento de las políticas económicas, financieras y administrativas, en concreto:

-
- Elaboración y seguimiento de los presupuestos de los distintos departamentos.
 - Análisis de la política de inversiones.
 - Optimización de los costes.
 - Presentación de los resultados financieros.
 - Gestión de cobros y pagos.
 - Implantar y gestionar la política de Recursos Humanos en coordinación con la Dirección General.
 - Control de la política salarial.
 - Gestión de los proveedores socialmente responsables.

Dirección de Marketing- CMO Isabel Vigo Fernández de Villalta

Responsable de todo lo relacionado con la imagen corporativa de la empresa y su estrategia de marketing.

- Encargada de incrementar la ventas a través de las estrategias de marketing.
- Creación de la estrategia de comunicación y promoción de la compañía para dar a conocer los distintos productos.
- Elaboración del presupuesto de marketing.
- Creación del cuadro de mandos y seguimiento de los principales KPIs.
- Llevar a cabo la expansión según la estrategia de crecimiento marcada por la dirección.
- Diseño de nuevos productos.
- Control de las distintas causas sociales y benéficas en las que se encuentra comprometida la compañía.

Dirección de Relaciones y Networking- CNO David Jo Konstantin Tofan

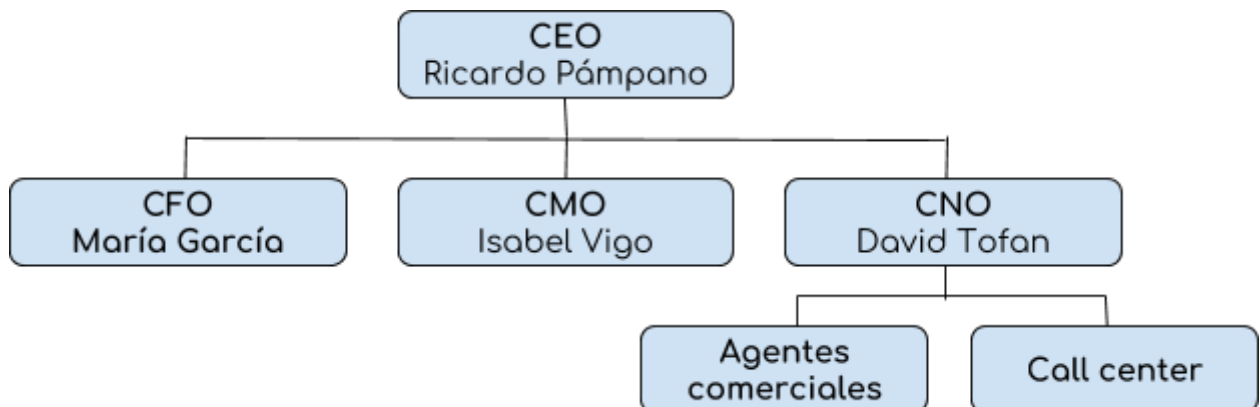
Encargado de conectar directamente a personas y negocios dentro la compañía, con instituciones públicas, otras compañías o usuarios finales.

- Fijar la política de captación de clientes.
- Búsqueda de potenciales clientes tanto públicos como privados.
- Administración de la cartera de clientes de la empresa.
- Identificar y poner en conocimiento del resto de áreas organizativas las necesidades de los clientes.
- Coordinar el equipo de agentes comerciales y hacer el seguimiento de los ratios de captación y visitas por comercial para cumplir con los objetivos comerciales.
- Llevar a cabo la dirección de las tareas del servicio postventa para asegurar la satisfacción y fidelización de clientes.
- Seguimiento de la comunidad de usuarios finales.

Equipo humano necesario:

Además del equipo de dirección, necesitaremos la siguiente composición de trabajadores:

- **Agentes comerciales:** principal fuente de captación de clientes. Conforme aumente el volumen de negocios se irán incorporando nuevos agentes comerciales. Estos dependen directamente del Director de Relaciones y Networking.
- **Call center:** se encargan de la gestión de pedidos, el seguimiento de estos hasta la recepción por el cliente así como cualquier tipo de incidencias que pudieran darse tanto antes como después del evento con el objetivo de crear una buena imagen de marca y conseguir la fidelización de los clientes. Están también bajo la dirección del Director de Relaciones y Networking.
- **Equipo de producción:** son subcontratados por la empresa y son la principal base del alto valor añadido que ofrece en la sociedad. Son personas con bajas posibilidades de inserción laboral y será clave lograr una alianza con ellos con el objetivo de mostrarle nuestro proceso productivo.
- **Diseñador:** es subcontratado por la empresa para la elaboración de los diseños exclusivos de los distintos eventos.



9. Plan Financiero

En este apartado se desarrolla el contenido del modelo económico financiero planteado para Heart4U, explicando el origen de los recursos y empleo de los mismos, financiación necesaria para la ejecución del proyecto y la previsión de resultados futuros.

El objetivo de este modelo ha sido crear una herramienta que permita tomar decisiones estratégicas apoyadas desde el punto de vista financiero.

Nuestro proyecto pasa por dos etapas a lo largo de los 5 años, una primera que consiste en participar en el mayor número de eventos posibles logrando alianzas institucionales, posicionamiento en el mercado y una segunda etapa de poder de marca.

Hipótesis de partida.

- o La actividad empresarial de Heart4U se inicia en 2019, a partir de la cual se constituye la empresa.
- o El horizonte temporal de este plan es de 5 años, desde el 2019 hasta el 2023.
- o La moneda utilizada es el Euro.
- o Inflación: el Banco Central Europeo tiene como objetivo alcanzar tasas de inflación cercanas al 1,5%.

9.1. Plan de inversiones

El plan financiero incluye inversiones en activos fijos recomendados para el desarrollo de la actividad así como para tener un aval a la hora de negociar con bancos y pedir deuda.

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Inversiones | 120.000€ | 117.000€ | 148.700€ | 194.540€ | 157.000€ |

Respecto a los activos adquiridos con estas inversiones durante el primer año se consideran los siguientes:

| | |
|---------------------------|--------|
| Registro de marca Heart4U | 150€ |
| Fianza | 1.200€ |
| Página web | 5.000€ |

| | |
|------------------------|----------|
| Inversión en marketing | 113.650€ |
|------------------------|----------|

Al tener nuestro modelo de negocio un componente altamente comercial su buen desarrollo depende altamente del esfuerzo en marketing y comercial que hagamos durante los primeros años para que nuestra marca sea reconocida tanto en los clientes como en los usuarios finales por lo que esta será nuestra principal inversión.

Para la consecución de nuestros objetivos no es necesaria una inversión en inmovilizado por lo que optamos por alquilar tanto el local como los vehículos y equipos informáticos con el objetivo de tener una mayor inversión en nuestra marca y además poder ir cambiando estos según vayamos necesitando respecto a nuestra escalabilidad.

Así, la inversión durante los cinco años se centra fundamentalmente en el desarrollo de nuestra página web, el patrocinio tanto de eventos como en marquesinas, en las promociones que ofrecemos a nuestros clientes por su compra o en los anuncios en radio.

9.2. Ingresos

Nuestra principal fuente de ingresos procede del porcentaje de margen de gestión que se le aplica a cada compra de alguno de los productos.

El primer año el proyecto se focaliza en las provincias andaluzas de Sevilla y Málaga organizando unos 20 eventos con una participación media por evento de 2.500 participantes, por lo que se tendrá unos ingresos de 425.000€.

El segundo año Heart4U se expandirá a toda Andalucía apostando por el desarrollo de la marca y un mayor posicionamiento en el mercado con una gran inversión en marketing y publicidad, por lo que se tendrá un crecimiento del 125%. Los años siguientes se tendrá un crecimiento del 89% y del 35% en los años 2021 y 2022 respectivamente hasta llegar al año 2023 con un crecimiento estable de en torno al 10%.

Estos ingresos suponen unas ventas de 50.000 camisetas durante el primer año estimando que habrá unos 2.500 participantes en estos 20 eventos que realizamos.



Datos en miles de €

9.3. Estructura de Costes

En este modelo de negocio los costes van a ser mayoritariamente variables ya que dependen del número de personas y eventos en el que se participe.

Costes variables:

- **Materia Prima.** El gasto principal de este apartado es el pago de la materia prima a nuestros proveedores socialmente responsables. Como se ha explicado anteriormente la fabricación de la materia prima se subcontrata a empresas especializadas teniendo un coste por unidad de 3€.
- **Donaciones.** Por otro lado, el porcentaje que quieran donar a la causa social o benéfica es otro coste variable bastante importante en el modelo de negocio ya que es el valor añadido que ofrece nuestra marca. Por cada camiseta se ha estimado que se donará de media 1.5€ lo que supondría la aportación del 50% del coste del producto aunque esta puede ser elegida por cada cliente. Este porcentaje dependerá del tipo de cliente ya que podrá optar entre donar un 25%, un 50% o un 100% del coste.

Costes fijos:

- **Salarios.** Como se explica en el plan de RRHH el coste de los salarios pertenece principalmente al gasto de los directivos de la empresa más el gasto de los comerciales y call center. Estimándose el primer año en 153.400€ y aumentando año tras año en función de la incorporación de nuevos comerciales. Es el mayor gasto que tiene la empresa, pero

porque de la buena acción que desempeñen los comerciales dependerá todo el volumen de negocio.

- Marketing.** En este apartado se incluye el gasto en página web, redes sociales, ferias, diseñador, patrocinio de eventos, campañas de newsletter, promociones, dietas y anuncios. Este es otro de los costes más importantes para Heart4U ya que su actividad depende de su equipo y del conocimiento y confianza que haya en la marca. Parte de este gasto se encuentra incluido en el apartado de inversión y otra parte es considerado como gasto dependiendo de la naturaleza de este. Consideramos como gasto las dietas de nuestros comerciales, la realización de los distintos diseños para los eventos, etc.
- Logística.** El transporte del producto de la fábrica al evento en el cual se participa corre a cargo de Heart4U.
- Infraestructura.** Dentro de este apartado se encuentra el alquiler y gasto de oficina, combustible, equipos de proceso informático, los vehículos de nuestros comerciales y otros gastos varios.
- Seguros.** Este apartado se refiere a seguros de responsabilidad civil para evitar el riesgo de tener que hacer frente a los gastos de algún tipo de siniestro relacionado con el trabajo, y en caso de producirse, será la compañía aseguradora la encargada de hacer frente a los posibles gastos.

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-----------------|----------|----------|----------|------------|------------|
| CV | 225.000€ | 431.628€ | 828.015€ | 1.134.587€ | 1.266.767€ |
| Materias primas | 150.000€ | 283.500€ | 535.815€ | 723.350€ | 795.685€ |
| Donaciones | 75.000€ | 148.125€ | 292.200€ | 411.237€ | 471.081 |
| CF | 192.900€ | 266.700€ | 359.000€ | 529.150€ | 624.000€ |
| Salarios y SS | 153.400€ | 208.000€ | 279.500€ | 420.500€ | 501.800€ |
| Marketing | 8.400€ | 15.750€ | 23.550€ | 35.250€ | 41.100€ |
| Logística | 3.000€ | 6.750€ | 12.750€ | 17.520€ | 19.500€ |
| Infraestructura | 27.100€ | 35.200€ | 42.200€ | 55.100€ | 60.600€ |
| Seguro | 1.000€ | 1.000€ | 1.000€ | 1.000€ | 1.000€ |

Analizando estos costes individualmente, se contempla que los salarios irán aumentando tanto por el incremento de comerciales como de personas en nuestro call center conforme vayan aumentando las ventas y nuestra expansión geográfica.

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|------------------|---------|----------|----------|----------|----------|
| Comerciales | 63.000€ | 105.000€ | 138.000€ | 230.000€ | 276.000€ |
| Marketing | 20.000€ | 20.000€ | 22.000€ | 22.000€ | 22.000€ |
| Finanzas y Adm | 20.000€ | 20.000€ | 22.000€ | 22.000€ | 22.000€ |
| Call Center | 15.000€ | 15.000€ | 33.000€ | 49.500€ | 66.000€ |
| Seguridad Social | 35.400€ | 48.000€ | 64.500€ | 97.050€ | 115.800€ |

En el año 3 se produce un incremento del salario a todo nuestro personal ya que en este año nuestros beneficios son mayores y destinamos una parte de ello a mejorar las condiciones salariales de nuestros recursos humanos con el objetivo de mejorar el clima laboral.

Respecto a los gastos de logística se han estimado unos 150€ por envío de cada uno de los pedidos de nuestros clientes.

Por otro lado, dentro de los gastos de infraestructura nos encontramos con gastos muy diversos como los siguientes:

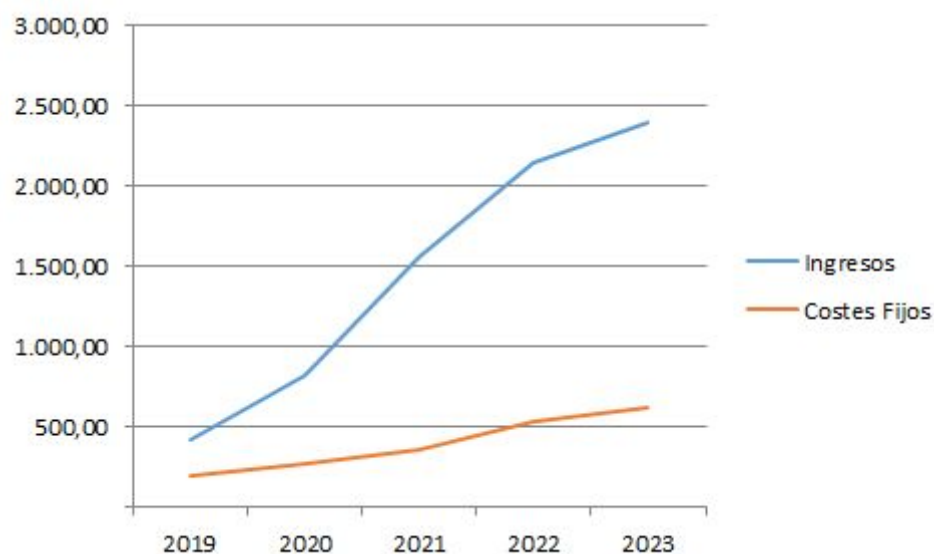
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|----------------------|--------|---------|---------|---------|---------|
| Gastos de oficina | 3.600€ | 3.600€ | 3.600€ | 3.600€ | 3.600€ |
| Combustible | 3.600€ | 5.400€ | 7.200€ | 9.000€ | 10.800€ |
| Equipos informáticos | 3.000€ | 4.200€ | 4.800€ | 7.200€ | 8.400€ |
| Vehículos | 7.200€ | 10.800€ | 14.400€ | 21.600€ | 21.600€ |
| Local | 7.200€ | 7.200€ | 7.200€ | 7.200€ | 7.200€ |
| Otros gastos | 2.500€ | 4.000€ | 5.000€ | 6.500€ | 9.000€ |

En nuestro modelo de negocio optamos tanto por el alquiler del local como por el leasing de vehículos y equipos informáticos con el objetivo de ir renovando estos para tener siempre la última tecnología. Estos dos últimos van aumentando acorde al incremento de nuestra plantilla durante los sucesivos años.

Dentro de los gastos de oficina se incluyen los gastos en suministros para nuestro local.

Respecto a otros gastos aquí incluimos los gastos de hoteles, material, etc que necesiten nuestros comerciales en la búsqueda de clientes.

En el siguiente gráfico se muestra la evolución de los ingresos y los costes fijos durante los cinco años:



Datos en miles de €

9.4. Estado de Flujos de Efectivo

A continuación, se presenta el Estado de Flujos de Efectivo donde se puede observar el movimiento de efectivo entre los diferentes bloques de la empresa.

Datos en miles de €

| Período | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|------|-------|--------|--------|--------|
| 1. Flujo de caja de operaciones | | | | | |
| Beneficio Neto | 2,45 | 79,13 | 266,92 | 334,81 | 344,34 |
| Amortización | | | | | |
| F.C.O | 2,45 | 79,13 | 266,92 | 334,81 | 344,34 |

| | | | | | |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Incr. Existencias | (9,25) | (8,49) | (16,29) | (12,60) | (5,43) |
| Incr. Clientes | (104,79) | (96,24) | (184,62) | (142,79) | (61,56) |
| Incr. Proveedores | 36,99 | 33,97 | 65,16 | 50,40 | 21,73 |
| Incr. Acreedores | 15,85 | 6,07 | 7,59 | 13,98 | 7,80 |
| Flujo de caja de operaciones | (58,75) | 14,43 | 138,76 | 243,81 | 306,87 |
| 2. Flujo de caja de inversiones | (120,00) | (117,00) | (148,70) | (194,54) | (157,00) |
| 3. Flujo de caja de financiación | | | | | |
| Accionistas comunes | 76,03 | (2,38) | (149,13) | (213,92) | (262,67) |
| Accionistas preferentes | | | | | |
| Bancos | 117,90 | 116,91 | 180,26 | 183,81 | 122,22 |
| Flujo de caja de financiación | 193,92 | 114,52 | 31,13 | (30,11) | (140,45) |
| Flujo de caja | 15,18 | 11,96 | 21,19 | 19,16 | 9,42 |
| Efectivo al principio | | 15,18 | 27,13 | 48,32 | 67,48 |
| Flujo de caja | 15,18 | 11,96 | 21,19 | 19,16 | 9,42 |
| Efectivo al final | 15,18 | 27,13 | 48,32 | 67,48 | 76,90 |

9.5. Cuenta de resultados y Balance

- Cuenta de resultados

La Cuenta de Resultados se ha elaborado con los datos previamente aportados, teniendo en cuenta la amortización, los intereses (6,5%) y el impuesto de sociedades (25%), dando como resultado la siguiente cuenta de pérdidas y ganancias. Como se puede observar el primer año los resultados son negativos recuperando esa cifra durante los siguientes años llegando a un beneficio total de 326.120,00€ en el año 2023.

Datos en miles de €

| Período | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---------------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|
| Ingresos | 425,00 | 815,30 | 1.564,03 | 2.143,11 | 2.392,78 |
| Costes Variables | 225,00 | 431,63 | 828,02 | 1.134,59 | 1.266,77 |
| Margen Bruto | 200,00 | 383,67 | 736,01 | 1.008,52 | 1.126,02 |

| | | | | | |
|------------------------------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Costes Fijos | 192,90 | 266,70 | 359,00 | 529,15 | 624,00 |
| EBITDA | 7,10 | 116,97 | 377,01 | 479,37 | 502,02 |
| Amortización | | | | | |
| B.A.I.I (EBIT) | 7,10 | 116,97 | 377,01 | 479,37 | 502,02 |
| Intereses (6,5%) | 3,83 | 11,46 | 21,12 | 32,95 | 42,90 |
| B.A.I (EBT) | 3,27 | 105,51 | 355,89 | 446,42 | 459,12 |
| Impuestos | 0,82 | 26,38 | 88,97 | 111,60 | 114,78 |
| Beneficio Neto | 2,45 | 79,13 | 266,92 | 334,81 | 344,34 |
| menos dividendos preferentes | | | | | |
| Resultado a cuenta | 2,45 | 79,13 | 266,92 | 334,81 | 344,34 |

- Balance

Para la realización del balance y posterior análisis se han tenido en cuenta las siguientes consideraciones, los días en existencias se estiman en 15 días, los días de cobro a clientes en 90 días, mientras que el pago a acreedores (empleados, agua, luz, internet, etc) se estiman en 30 días y, por último, el pago a proveedores en 60 días.

A. ACTIVO

Dentro del activo no corriente lo más representativo son los activos intangibles ya que destinamos nuestra inversión al desarrollo de nuestra página web y a marketing con el objetivo de incrementar el valor de nuestra marca año tras año.

En el activo corriente llama la atención la partida de clientes, hay que tener en cuenta que al trabajar con instituciones públicas nuestro período de cobro es mayor que en los demás casos por lo que se ha querido ser conservador al hacer las provisiones de cobro.

Datos en miles de €

| Período | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Activos Intangibles | 120,00 | 237,00 | 385,70 | 580,24 | 737,24 |

| | | | | | |
|------------------------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|----------------|
| Activos No Corrientes | 120,00 | 237,00 | 385,70 | 580,24 | 737,24 |
| Existencias | 9,25 | 17,74 | 34,03 | 46,63 | 52,06 |
| Clientes | 104,79 | 201,03 | 385,65 | 528,44 | 590,00 |
| Efectivo | 15,18 | 27,13 | 48,32 | 67,48 | 76,90 |
| Activo Corriente | 129,22 | 245,90 | 468,00 | 642,55 | 718,96 |
| Activos Totales | 249,22 | 482,90 | 853,70 | 1.222,79 | 1456,20 |

B. PASIVO

Atendiendo ahora a la estructura del pasivo, el patrimonio neto supone el 31% del pasivo total, por otro lado, la deuda a largo plazo supone el 44%.

Datos en miles de €

| Período | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|----------------|
| Accionistas | 76,03 | 76,10 | 6,10 | 59,10 | 131,24 |
| Resultado a cuenta | 2,45 | 79,13 | 266,92 | 334,81 | 344,34 |
| Patrimonio Neto | 78,48 | 155,23 | 273,02 | 393,91 | 475,57 |
| Deuda a l/p | 110,04 | 219,15 | 387,40 | 558,95 | 673,03 |
| Deuda a c/p | 7,86 | 15,65 | 27,67 | 39,93 | 48,07 |
| Proveedores | 36,99 | 70,95 | 136,11 | 186,51 | 208,24 |
| Acreedores | 15,85 | 21,92 | 29,51 | 43,49 | 51,29 |
| Pasivo Corriente | 60,70 | 108,53 | 193,29 | 269,92 | 307,60 |
| PN y Pasivo Total | 249,22 | 482,90 | 853,70 | 1.222,79 | 1456,20 |

9.6. Análisis financiero

En este apartado se analizan los diferentes ratios a partir de las previsiones realizadas en este plan para observar su comportamiento.

En primer lugar, la **liquidez**. Estos ratios ponen de manifiesto la capacidad de la empresa para hacer frente al pago de sus deudas que vencen a corto plazo.

Como política de la empresa se tomó la decisión de mantener un ratio de efectivo del 25% para cubrir las necesidades de caja que puedan ir surgiendo a lo largo de la actividad económica como por ejemplo pagar a los proveedores de manera espontánea.

| Ratios de liquidez | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---------------------|------|------|------|------|------|
| Ratio del corriente | 2,13 | 2,27 | 2,42 | 2,38 | 2,34 |
| Prueba del ácido | 1,98 | 2,10 | 2,25 | 2,21 | 2,17 |

El ratio del corriente muestra que posee circulante suficiente para cumplir sus obligaciones más inmediatas. Esto se debe a que su activo corriente es mayor al pasivo corriente.

Respecto a la prueba del ácido, el valor se encuentra en torno a 2. Esto lo provoca el elevado número que poseemos de clientes ya que al ser estos principalmente instituciones públicas y empresas hay que tener en cuenta que pagan en un mayor plazo. Al no tener mucha diferencia respecto al ratio anterior esto nos indica que no poseemos muchas existencias en nuestra empresa.

Por otro lado, dentro de los **ratios de gestión**, cabe destacar los siguientes; los días en existencias, días de cobro, días de pago tanto a acreedores como a proveedores.

| Ratios de gestión | Días |
|----------------------------|------|
| Días en existencias | 15 |
| Días de cobro | 90 |
| Días de pago a proveedores | 60 |
| Días de pago a acreedores | 30 |

- Heart4U, ha decidido tener en existencias sus productos 15 días, por lo que las existencias rotan unas 24 veces en el almacén, para garantizar la entrega de los productos a tiempo y no acumular existencias, con su coste asociado.
- Los días de cobro se han establecido en una media de 90 días, al trabajar con instituciones públicas se es consciente de que el plazo de pago es elevado.

- Tras realizar un estudio del sector, los días de pago a proveedores se establecen en 60 días y el día de pago a acreedores a 30 días.

Los ratios de **gestión de la deuda** en los cuales se observa como de endeudada está la empresa y el flujo de deuda.

| Deuda | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Ratio de apalancamiento | 68,5% | 67,9% | 68% | 67,8% | 67,3% |
| Ratio de crédito | 47,3% | 48,6% | 48,6% | 49% | 49,5% |
| Cobertura del interés | 1,85 | 10,20 | 17,85 | 14,55 | 11,70 |
| Cobertura de efectivo | 1,85 | 10,20 | 17,85 | 14,55 | 11,70 |
| Multiplicador del PN | 3,18 | 3,11 | 3,13 | 3,10 | 3,06 |

- El primero de ellos, el **ratio de apalancamiento**, el cual nos muestra toda la deuda de la empresa con respecto a todos los activos totales de la empresa. Esto nos indica que en el primer año de todos los activos de la empresa el 68,5% están financiados con deuda.
- El **ratio de crédito**, indica el porcentaje del activo que se está costeando por las entidades financieras, como se puede observar se mantiene constante en torno al 50%.
- La **cobertura del interés** y la **cobertura de efectivo** en nuestro negocio son idénticos. Esto se debe a que no disponemos de amortización al no tener inversión durante los primeros años en activos fijos.
- El **multiplicador del PN** indica que para el momento de venta de la empresa, el activo total es 3,06 veces más grande que el patrimonio neto de la empresa.

Por último, se analizarán los **ratios de rentabilidad**. En primer lugar, y el más relevante de nuestro modelo de negocio, el **ROA**, es decir, el beneficio neto por cada euro invertido en el activo, es de 23,6% en 2023.

El **ROE** es la rentabilidad que tiene el accionista con respecto a su inversión, por cada 100€ invertidos obtendrán 72,4% en el año 2023 debido a que el proyecto no necesita de una gran inversión en infraestructuras y el modelo es bastante escalable.

El **margen de beneficio** de nuestra empresa es de 14,4% del total de los ingresos.

| Rentabilidad | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------|------|-------|-------|-------|-------|
| ROA | 1,0% | 16,4% | 31,3% | 27,4% | 23,6% |
| ROE | 3,1% | 51% | 97,8% | 85% | 72,4% |

| Margen de B°s | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|----------------------|------|------|-------|-------|-------|
| Margen de beneficios | 0,6% | 9,7% | 17,1% | 15,6% | 14,4% |

9.7. Financiación

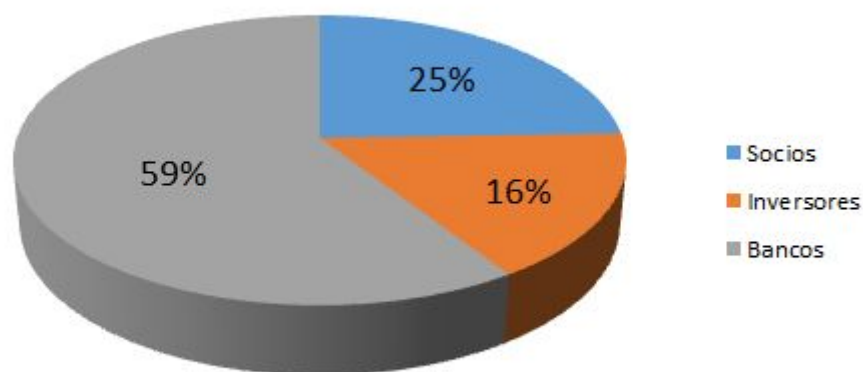
Para llevar a cabo las inversiones y poner en marcha Heart4U se han planteado las siguientes decisiones:

- Los cuatro socios aportamos 45.600€ de capital social, es decir, 11.400€ cada uno de nosotros.
- Para cubrir el resto de necesidades de financiación pedimos a inversores 30.430€.
- Por último, contamos con un préstamo a largo plazo de 110.040€.

El VAN del proyecto es de 1.936.370€ con un WACC del 14,6% ya que hemos establecido en nuestra empresa contar con un 40% de equity y un 60% de deuda siendo el R_s de 29,3% y el R_d de 6,5%.

Así, el TIR del inversor es del 63,1% y el VAN de 386.930€.

Su participación del 40% en nuestra empresa tendrá un valor de 774.550€ en 2023. Siendo su múltiplo de EBITDA al vender en 2023 de 8,18.



10. Plan Legal

- Forma jurídica y pasos principales para la constitución de la sociedad

Se constituirá como una Sociedad Limitada (S.L.) con un capital social de 76.030€ dividido en participaciones indivisibles y acumulables.

La sociedad se denomina Heart4U S.L. Para registrar el nombre de la sociedad hemos solicitado el certificado negativo de denominación social.

Una vez obtenido el certificado se abre una cuenta bancaria a nombre de la empresa y se ingresa el capital social inicial.

Los socios redactamos los Estatutos Sociales que rigen la empresa, incluyendo todos los elementos mínimos, y que se incorporan a la escritura pública de constitución.

Tras la firma de escrituras, en Hacienda se obtiene el NIF provisional con la aportación del modelo 036 junto con el alta en el Impuesto de Actividades Económicas, indicando las actividades que se van a desarrollar. Esta inscripción se realiza en el Registro Mercantil de Sevilla.

Por último, una vez se haya inscrito efectivamente la constitución de la sociedad se obtendrá el NIF definitivo.

Toda la legislación relativa a este tipo de sociedades se encuentra recogida en el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

- Normativa aplicable RSC

Heart4U es una startup que trabaja bajo las líneas de lo socialmente responsable. Por tanto, en primer lugar, explicar ¿qué es la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)? Es definida por la OIT como el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad, afirmando los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con terceros, permitiendo a las empresas mejorar su competitividad y valor añadido.

Así, nuestra empresa abarca todos estos ámbitos anteriormente nombrados y permite que otros puedan unirse con su actuación y desarrollar prácticas responsables a través de la compra de nuestros productos.

A pesar de que la inversión en RSC no es una obligación, el BOE ha publicado la Orden por la que se regula el procedimiento para el registro y publicación

de las memorias de responsabilidad social y sostenibilidad de empresas y organizaciones.

Estas memorias no son un informe más sino una forma de dar a conocer a la sociedad sus actuaciones y su compromiso con determinados principios y con una forma de organizarse y dirigirse más sostenible e interesada por sus grupos de interés.

En el ordenamiento jurídico español, a través de la Ley 2/2011 de Economía Sostenible, se establece que las entidades mercantiles españolas, las entidades públicas empresariales adscritas a la Administración General del Estado, así como las Mutuas Colaboradoras con la Seguridad Social deben elaborar anualmente informes de gobierno corporativo y memorias de sostenibilidad y además las sociedades anónimas podrán hacer públicos con carácter anual sus políticas y resultados en materia de RSE a través de un informe específico y, en el caso de que cuenten con más de 1.000 asalariados, este informe será objeto de comunicación al Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas.

Concretamente, esta ley en su artículo 39 tiene el objetivo de incentivar a empresas, organizaciones e instituciones públicas o privadas a incorporar o desarrollar políticas de responsabilidad social.

Por tanto, existe una obligación de elaboración de estas memorias o informes para el caso de ciertas entidades públicas y la posibilidad de hacerlo por parte de las entidades privadas.

Las leyes que rigen esta materia son:

A nivel Nacional:

- Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2014-2020.
- Red Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas tras el lanzamiento de la iniciativa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y los Objetivos de Desarrollo del Milenio.
- Ley 2/2011 de Economía Sostenible.
- Real Decreto 221/2008 que aprueba la creación del Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE).
- Norma ISO 26000: guía de responsabilidad social.
- Real Decreto 1469/2008 que modifica el Real Decreto 221/2008 con el objeto de adaptar el reglamento a la nueva estructura de la Administración General del Estado.

A nivel Europeo:

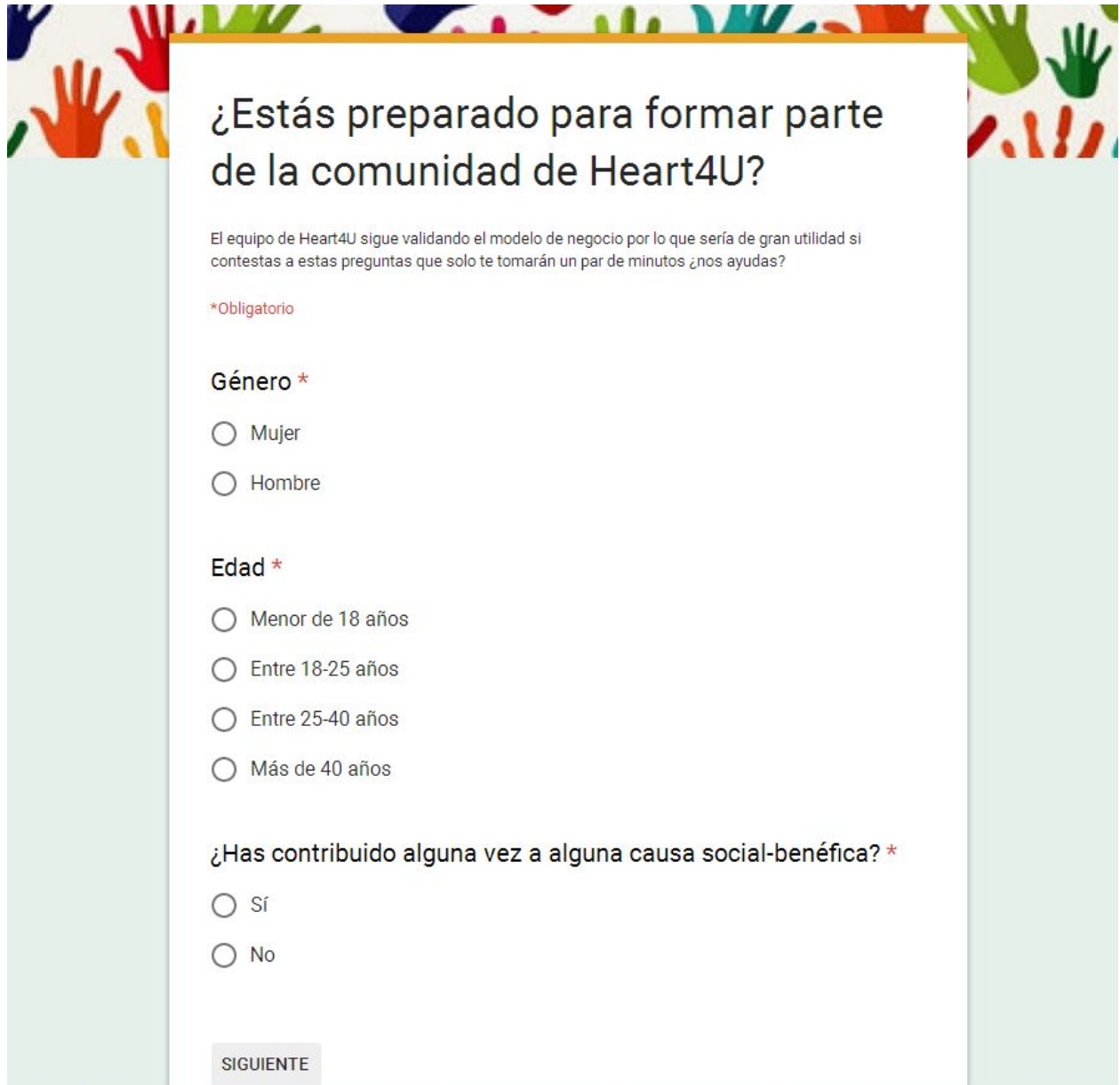
- Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (2000/C 364/01).
- Libro Blanco sobre Responsabilidad Ambiental, Bruselas, 9 de febrero de 2000.
- Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. 2001. Comisión de las Comunidades Europeas.
- Resolución del Parlamento Europeo, de 13 de marzo de 2007, sobre la responsabilidad social de las empresas: una nueva asociación.
- Informe de la Reunión de Grupo de Alto Nivel RSE, Bruselas, 31 de Marzo de 2008.

A nivel Internacional:

- Normativa sobre Derechos Humanos de la Organización de Naciones Unidas, 2003.
- Principios Universales del Pacto Mundial (Global Compact) en materia de derechos humanos, trabajo y medio ambiente.
- Declaración OIT sobre Principios y Derechos Fundamentales del Trabajo. Ginebra. Junio, 1998.
- Normas de Naciones Unidas sobre Responsabilidades de las Empresas Transnacionales y otras Empresas Comerciales en la esfera de los Derechos Humanos.
- Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales.
- Objetivos del desarrollo del Milenio.

ANEXOS

1. Encuesta de validación de potenciales usuarios finales



¿Estás preparado para formar parte de la comunidad de Heart4U?

El equipo de Heart4U sigue validando el modelo de negocio por lo que sería de gran utilidad si contestas a estas preguntas que solo te tomarán un par de minutos ¿nos ayudas?

*Obligatorio

Género *

Mujer

Hombre

Edad *

Menor de 18 años

Entre 18-25 años

Entre 25-40 años

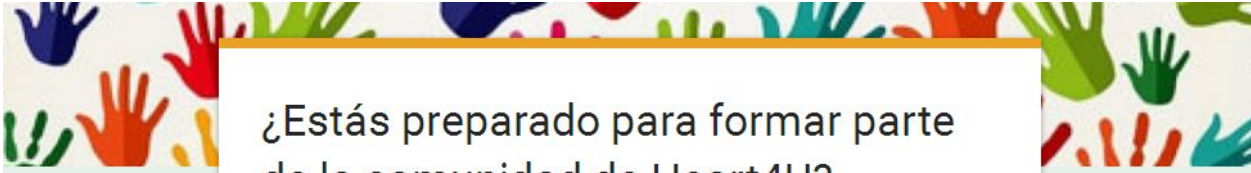
Más de 40 años

¿Has contribuido alguna vez a alguna causa social-benéfica? *

Sí

No

SIGUIENTE



¿Estás preparado para formar parte de la comunidad de Heart4U?

*Obligatorio

Contribución a causas

¿Con qué frecuencia sueles hacerlo? *

- Una vez al mes
- Varias veces al año
- Una vez al año
- Otro: _____

Si te encuentras ante la situación de elegir dos productos a la hora de participar en un evento social y uno de ellos contribuye positivamente a la sociedad ¿cuál elegirías? *

- El producto que contribuye positivamente a la sociedad
- El producto que no contribuye

ATRÁS

SIGUIENTE

¿Cuánto valorarías que el producto destine parte del precio a una causa social? (Siendo 1 la menor valoración y 4 la máxima) *

- 1
- 2
- 3
- 4

En el caso de que el producto contribuya a una causal social-benéfica ¿que mayor porcentaje del precio estarías dispuesto a asumir? *

- Menos de un 5%
- Entre un 5-25%
- Entre un 25-50%
- Más del 50%

¿Qué tipo de productos te resultan de mayor interés cuando participas en eventos sociales o deportivos?

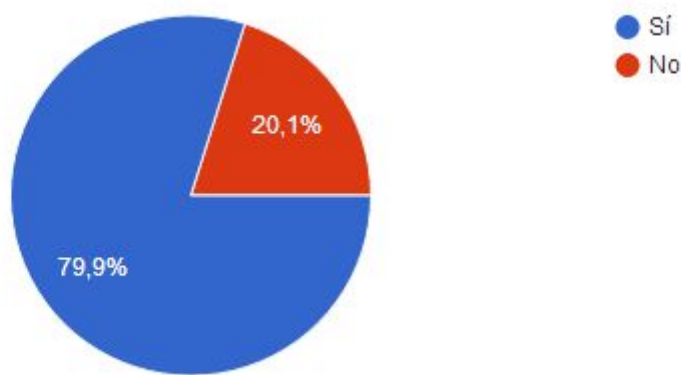
- Camiseta
- Pulsera
- Gorra
- Mochila
- Gafas de sol

¿En qué tipo de evento sueles participar?

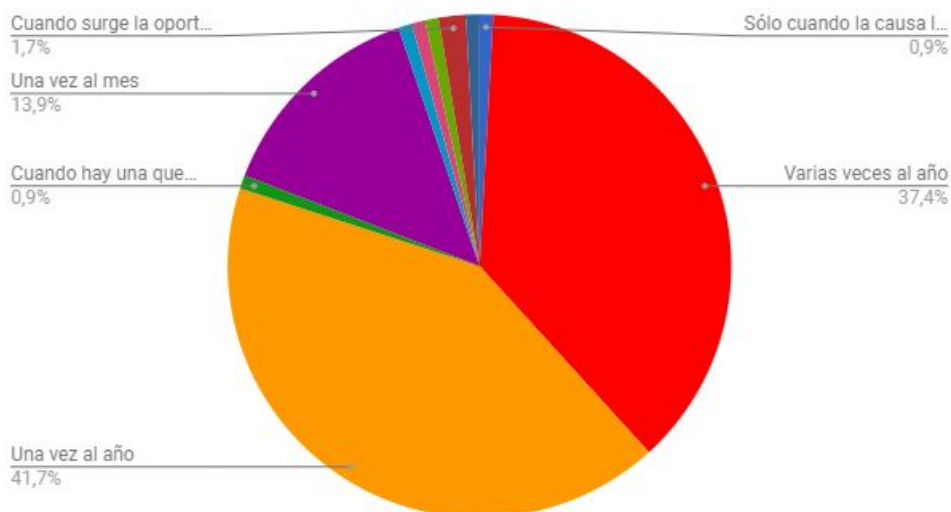
- Carreras o running
- Senderismo
- Triatlón
- Ciclismo
- Deportes de equipo
- Otro:

De las 200 respuestas obtenidas hemos obtenido las siguientes conclusiones que nos indican que nuestro modelo tiene aceptación el mercado:

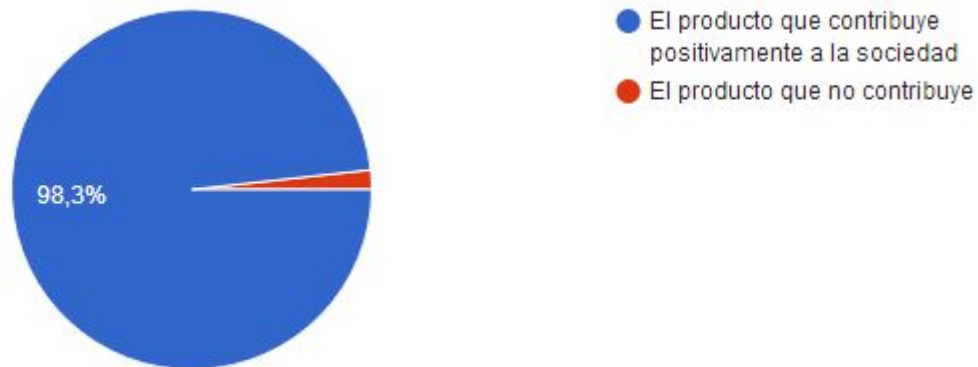
- El 80% de los encuestados ha contribuido alguna vez a una causa social-benéfica



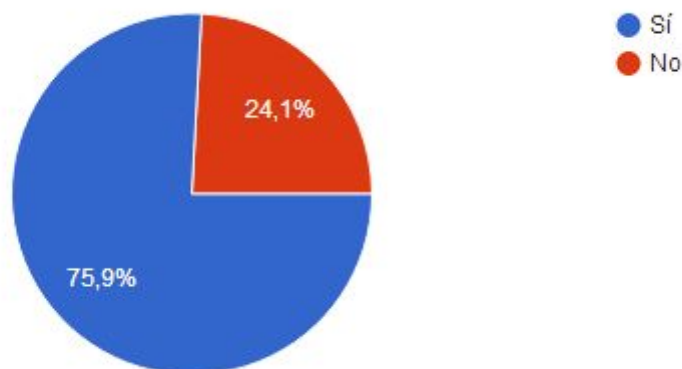
- El 41,7% suele hacerlo una vez al año y el 37,4% varias veces al año participa en este tipo de causas



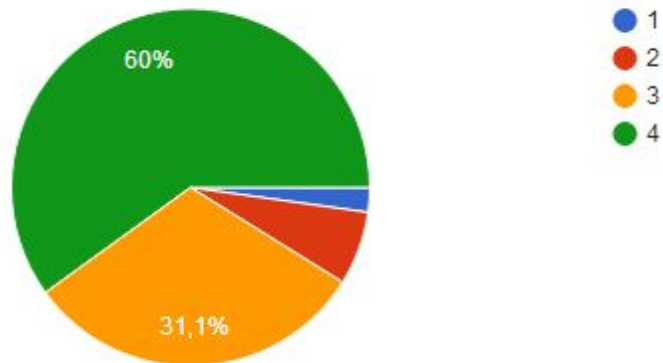
- El 98,3% si se encuentra ante dos productos a la hora de participar en un evento social elegiría el que contribuye positivamente a la sociedad



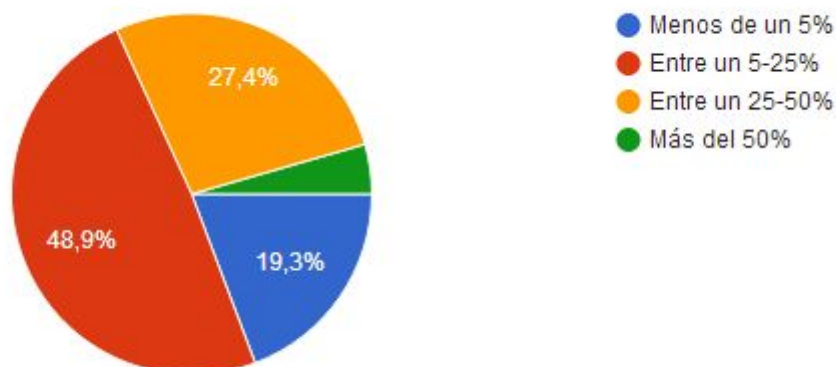
- De los encuestados que no han contribuido a una causa social o benéfica, el 75,9% estaría dispuesto a contribuir a una causa social-benéfica con la compra de productos cuando asiste a eventos sociales o deportivos



- El 60% valoraría con la máxima puntuación (4) que el producto destine una parte de su precio a una causa social o benéfica



- En el caso de que contribuyan a estas causas sociales y benéficas, el 48,9% estaría dispuesto a asumir entre un 5% y un 25% como mayor porcentaje del precio



Por tanto, podemos concluir que hay un mercado potencial de usuarios finales que participan en causas sociales y benéficas y que dispuestos a asumir un mayor porcentaje del precio si este es destinado a alguna de estas causas. Además la mayoría de ellos le dan la mayor puntuación a estos productos.

Dentro de estos productos los más valorados como ya hemos comentado anteriormente son, en primer lugar, las camisetas y, en segundo lugar, las pulseras.

Por último, los eventos a los que suelen participar suelen ser carreras en un 57%.

2. Validación de clientes potenciales en los sectores públicos y privados



“Me parece una buena iniciativa. Desde nuestro ayuntamiento, si tendríamos interés en poder avanzar en una posible compra de material [...] Ahora añadiríamos solidaridad y posibilidad de ayudar a mejorar la ciudad y sus necesidades por medio del esfuerzo del propio ciudadano.” – Administración pública:

Patronato Deportivo Municipal Lucena.



“En Orange tenemos un club de deporte y por otro lado, tenemos acciones de mejora de la salud con el departamento de Prevención de Riesgos Laborales. Y una tercera pata, que es Fundación Orange, con la que trabajamos en retos internos de los empleados enfocados a proyectos solidarios. Nos parece muy interesante poder unir las tres patas mediante una camiseta que recoja fondos para las causas seleccionadas por los propios empleados. [...]” – Empresa privada:

Responsable de Servicios al Empleado, Orange.

Business Plan



MBA Sevilla 2017-2018

Ricardo Pámpano Muñíz
María García Núñez
Isabel Vigo Fernández de Villalta
David Jo Konstantin Tofan

Tutor:

Raúl Maldonado Blanes