



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Estudio de viabilidad y
Plan de Negocios del
proyecto Leather Heart
Sevilla

TUTORA ACADÉMICA:

Ana María Moreno Menéndez

Leather Heart Sevilla
project - Business plan
and feasibility study.

AUTOR:

Martín Ignacio Yáñez Storni



GENI

MÁSTER GESTIÓN ESTRATÉGICA
Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

Master en **Gestión Estratégica y Negocios Internacionales**

Junio 2022

Trabajo de Fin de Máster presentado en la Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales de la Universidad de Sevilla para la obtención del Máster en Gestión
Estratégica de Negocios Internacionales

A Amelie y Yolanda, mis amores.

A mi madre. Gracias.

Resumen

La economía Circular (Cerdá & Khalilova, 2016) así como las empresas de triple impacto (Elkington, 2004) se han convertido en los últimos años en tópicos ampliamente desarrollados; existiendo la preocupación por cuestiones como el cambio climático y un especial interés en el surgimiento de modelos de sostenibilidad, la industria textil ha trabajado sobre diversos tipos de iniciativas para la mejora del desempeño económico, social y medioambiental de los entornos donde operan las empresas. La problemática que gira alrededor de la sostenibilidad requiere la necesidad de una respuesta que implique el desarrollo de modelos que puedan ser replicables a gran escala para conseguir resultados tangibles.

El objetivo del presente trabajo es evaluar la viabilidad comercial, operativa y económica del plan empresarial para el proyecto Leather Heart Sevilla.

El plan de negocios trata acerca de la creación de una empresa dedicada a la confección y venta de peluches a partir de materiales reciclados, que guiada por un modelo de triple impacto – económico, social y ambiental – promueve la inclusión laboral de colectivos sociales desfavorecidos y apoya proyectos sociales y medioambientales manteniendo su perfil empresarial.

Abstract

The Circular economy (Cerdá & Khalilova, 2016) as well as triple impact companies (Elkington, 2004) have become widely developed topics in recent years. With concern for issues such as climate change and a special interest in the emergence of sustainability models, the textile industry has worked on various types of initiatives to improve the economic, social and environmental performance of the habitat where companies operate. The problem that revolves around sustainability requires a response that involves the development of models that can be replicated on a large scale to achieve tangible results.

The objective of this work is to evaluate the commercial, operational and economic viability of the business plan for the Leather Heart Sevilla project.

The business plan deals with the creation of a company dedicated to the manufacturing and commercialization of stuffed animals from recycled materials, which, guided by a triple impact model – economic, social and environmental – promotes the inclusion of disadvantaged social groups into its workforce and supports social and environmental projects while maintaining its business profile.

Palabras Clave

Economía circular, triple impacto, moda sostenible, plan de negocios, empresa B, peluche con propósito, ONG, área metropolitana de Sevilla, España, Unión Europea

Índice.

Autorización.....	1
Resumen.....	3
Abstract	3
Palabras Clave	4
Índice.	5
Índice de abreviaturas.....	9
Índice de Figuras y Tablas	10
1 Introducción	13
1.1 Relevancia del tema	13
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo General	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Metas.....	14
1.3.1 Metas no financieras.....	14
1.3.2 Metas financieras	15
1.4 Alcances y Limitaciones	15
1.4.1 Alcances.....	15
1.4.2 Productos	15
1.5 Proveedores	16
1.6 Limitaciones	16
1.7 Estructura	16
1.8 Planificación	17
Desarrollo del trabajo	19
2 Marco teórico.....	19
2.1 Contexto situacional	19
2.2 La economía circular	20
2.2.1 La Unión Europea inicia la implementación de la economía circular	22
2.3 Las ONG´s como actor en las relaciones internacionales.....	23
2.4 La economía de triple impacto.....	26

2.5	La moda sostenible	28
2.5.1	El Modelo industrial y de consumo clásico.....	28
2.5.2	Repensar el modelo.....	31
2.5.3	Las tendencias en el mundo de la moda	32
	Propuesta de intervención.....	35
3	Plan de Negocios de Leather Heart Sevilla	35
3.1	¿Como nace la idea de Negocio?	35
3.2	¿Cuál es el impacto?.....	36
3.3	Modelo de negocio canvas <i>Leather Heart</i>	36
3.3.1	Propuesta de Valor	38
3.3.2	Segmento de Clientes	38
3.3.3	Socios Claves	39
3.3.4	Fuentes de Ingresos	39
3.3.5	Actividades Claves.....	40
3.3.6	Relaciones con Clientes.....	41
3.3.7	Canales	41
3.3.8	Recursos Claves	41
3.3.9	Estructura de costes	42
3.4	Equipo de trabajo	42
3.5	Visión y misión de Leather Heart	45
3.5.1	Visión	45
3.5.2	Misión	45
3.5.3	Certificación Empresa B	45
4	Planeamiento Estratégico.....	46
4.1	Análisis Externo	46
4.1.1	Análisis Pestel	46
4.2	Análisis de la industria. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	64
4.3	Análisis Interno. Cadena de Valor	73
4.4	Análisis FODA	76
5	Investigación de Mercado	77

5.1	Instrumentos de Investigación	78
5.2	Estimación de la demanda	78
5.2.1	Demanda Potencial.....	78
5.2.2	Demanda efectiva.....	80
5.3	Las compras <i>on line</i>	80
5.4	El mercado del Juguete por internet en España	85
5.5	La solidaridad en España	85
6	Plan de Mercadeo.....	90
6.1	Objetivos del Plan de mercadeo	90
6.2	Conducta de compra	93
6.3	Situación del Producto.....	95
6.4	Situación Competitiva	96
6.5	Segmentación del mercado.....	99
6.5.1	Segmentación por características estrato "B2C".....	100
6.5.2	Segmentación por características estrato "B2B".....	102
6.6	Desarrollo de la estrategia competitiva en marketing	104
6.7	Ventaja competitiva	106
6.7.1	La mezcla de marketing	106
6.7.2	Precio.....	109
6.7.3	Plaza o estrategia de distribución.....	110
6.7.4	Niveles de existencia.....	110
6.7.5	Promoción	111
6.7.6	Aplicación de herramientas de marketing digital.....	112
7	Plan Operativo	114
7.1	Proceso operativo de Leather Heart.....	114
7.1.1	Procesos principales	116
7.1.2	Procesos secundarios de soporte	118
7.2	Políticas operacionales.....	119
7.3	Instalaciones	122
7.3.1	Diseño de instalaciones.....	122
7.3.2	Distribución de las instalaciones.....	122

7.4	Estructura organizacional.....	123
7.4.1	Objetivos organizacionales	123
7.4.2	Naturaleza de la Organización	123
7.5	Flujos de procesos principales	124
7.6	Especificaciones técnicas de los muñecos.....	127
8	Plan Económico Financiero.....	131
8.1	Supuestos y consideraciones generales.....	131
8.2	Plan de inversiones y gastos	132
8.2.1	Sueldos del Personal.....	134
8.2.2	Marketing y Publicidad	135
8.3	Ingresos previstos.....	136
8.4	Gastos de producción	139
8.5	Capital de trabajo	142
8.6	Flujo de caja.....	143
8.7	Estado de ganancias y pérdidas	145
8.8	Balance de situación.....	146
8.9	Ratios	148
8.9.1	Ratios Económicos.....	148
8.9.2	Ratios Financieros	149
8.10	Análisis de viabilidad	151
8.11	Punto de equilibrio	153
	Conclusiones.....	155
9.1	Reflexiones.....	157
9.2	Limitaciones	158
	Bibliografía	159
	Anexos.....	164
11.1	Procedimiento para la confección de "Ela"	164
11.2	Procedimiento para la confección de "Pepe"	165
11.3	Procedimiento para la confección de "Pancho".....	166

Índice de abreviaturas.

ONG: Organización no gubernamental

B2C: Business to client – Empresa a cliente

B2B: Business to business – Empresa a empresa

U.E.: Unión Europea

ODS: Objetivos de desarrollo sostenible

CRM: Custom relation management – Gestión de relaciones con Clientes

EFES: Programa para el fomento e impulso del emprendimiento y la economía social con impacto en la región Euroace.

POCTEP: Programa interreg V-A España-Portugal

FEDER: Fondo Europeo de Desarrollo Regional

IPC: Índice de precios al consumidor

BES: Barómetro económico de Sevilla

ERTE: Expediente de regulación temporal de empleo

€: Euro

IECA: Instituto de estadísticas y cartografía de Andalucía

EMASESA: Empresa metropolitana de abastecimiento y saneamiento de aguas de Sevilla S.A.

Co2: Dióxido de carbono

Kg: Kilogramo

RSC: Responsabilidad social corporativa

FODA: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

PEPS: Primero entrado primero salido

EC: Economía circular

OSFL: Organización sin fines de lucro

FSC: *Forest Stewardship Council* – Consejo de administración forestal

Índice de Figuras y Tablas

Figura 1: Flujograma de estructura	16
Figura 2: Cronograma.....	18
Figura 3: Modelo de transición de economía lineal a circular.....	21
Figura 4: Modelo de bucles de la economía circular en Europa.	22
Figura 5: Modelo del Pacto Verde Europeo por el clima.....	23
Figura 6: Esferas de sostenibilidad y el triple impacto.	27
Figura 7: Vertedero de ropa usada en el desierto de Atacama, Chile.....	30
Figura 8: Producto interior bruto a precios del mercado.	47
Figura 9: Crecimiento porcentual anual del PIB de Sevilla.....	48
Figura 10: Número de ocupados.....	49
Figura 11: Tasa de variación del IPC.....	50
Figura 12: Renta anual por hogar en Andalucía.	50
Figura 13: Evolución de la tasa de Riesgo de pobreza en Andalucía.....	51
Figura 14: Actividades económicas por sectores de actividad en el área de tecnologías avanzadas. .	55
Figura 15: Procedencia de la financiación pública recibida para actividades I+D+i.....	56
Figura 16: Evolución del consumo de energía final.	59
Figura 17: Cantidad de kg CO2 enviados a la atmósfera, evitados.	60
Figura 18: Cantidad de residuos reciclados (Kg) por año.....	60
Figura 19: Cantidad de kg CO2 enviados a la atmósfera, evitados por ciudadano.	61
Figura 20: Las 5 fuerzas de Porter.....	64
Figura 21: Cadena de valor de Leather Heart Sevilla.....	73
Figura 22: Cuadro FODA Leather Heart Sevilla.	77
Figura 23: Cuadro de internautas y compradores en línea en España.	81
Figura 24: Cuadro de individuos que realizan compras a través de internet en Andalucía.	82
Figura 25: Cuadro de compradores/as on line en España, características sociodemográficas y socioeconómicas.	83
Figura 26: Cuadro bienes adquiridos a través de internet por género y edad.....	83
Figura 27: Cuadro de productos comprados en internet en Andalucía.	84
Figura 28: Perfil del donante en España.....	86
Figura 29: Perfil del donante en España.....	87
Figura 30: Imágenes de productos ofrecidos.....	95
Figura 31: Cuadro de rutas de diferenciación amplia.....	104
Figura 32: Elementos diferenciadores de Leather Heart.	105
Figura 33: Diseños de Leather Heart.	108
Figura 34: Diseño de cuento accesorio Leather Heart	108
Figura 35: Diseño de empaque Leather Heart.	108

Figura 36: Diseño de tienda virtual Leather Heart.....	111
Figura 37: Organigrama de Leather Heart Sevilla.	124
Figura 38: Proceso operativo de compras.	125
Figura 39: Proceso operativo de gestión de inventarios y stock.	125
Figura 40: Proceso operativo de venta – canal directo – tienda web.	126
Figura 41: Proceso operativo de venta – canal corporativo – presencial.	127
Figura 42: Gráfico de estimación de demanda 2022-2023.	138
Tabla 1: Modelo de negocios canvas <i>Leather Heart</i>	37
Tabla 2: Centros de atención social según colectivos.....	52
Tabla 3: Cuadro de cálculo de demanda potencial.....	79
Tabla 4: Sectores de empresas adheridas a la Cámara Comercio de Sevilla.	80
Tabla 5: Cuadro de cálculo de demanda efectiva.	88
Tabla 6: Cuadro de objetivos de mercadeo.	92
Tabla 7: Cuadro de posicionamiento de Leather Heart.....	103
Tabla 8: Principales características de los productos Leather Heart.	107
Tabla 9: Procesos principales y técnicas de la tienda web.....	116
Tabla 10: Esquema de procesos principales.....	118
Tabla 11: Esquema de procesos de soporte.....	119
Tabla 12: Proceso operativo de producción.	126
Tabla 13: Ficha técnica de los muñecos Leather Heart Sevilla.....	127
Tabla 14: Especificaciones técnicas de la tienda web.	130
Tabla 15: Activos fijos de Leather Heart.	133
Tabla 16: Gastos de Leather Heart.	134
Tabla 17: Sueldos del personal de Leather Heart.	135
Tabla 18: Gastos de marketing Leather Heart Sevilla.	136
Tabla 19: Estimación de demanda 2022-2023.	137
Tabla 20: Estimación de demanda 2023-2027.	138
Tabla 21: Proyección de Ingresos por ventas 2022-2023.....	139
Tabla 22: Proyección de Ingresos por ventas 2023-2027.....	139
Tabla 23: Coste unitario muñecos Leather Heart.....	140
Tabla 24: Coste de venta de muñecos Leather Heart 2022-2023.	141
Tabla 25: Coste de venta de muñecos Leather Heart 2023-2027.	141
Tabla 26: Coste de producción de muñecos Leather Heart 2022-2023.	141
Tabla 27: Coste de producción de muñecos Leather Heart 2023-2027.	142
Tabla 28: Capital de trabajo inicial.....	142
Tabla 29: Aporte societario inicial.	142
Tabla 30: Necesidad de capital de trabajo de los muñecos Leather Heart 2022-2023.	143
Tabla 31: Necesidad de capital de trabajo de los muñecos Leather Heart 2023-2027.	143

Tabla 32: Flujo de caja de Leather Heart 2022-2023.....	144
Tabla 33: Flujo de caja de Leather Heart 2023-2027.....	145
Tabla 34: Cuadro de depreciación de activos de Leather Heart.....	145
Tabla 35: Estado de ganancias y pérdidas de Leather Heart 2022-2027.....	146
Tabla 36: Balance de Situación de Leather Heart 2022-2027.....	147
Tabla 37: Ratios económicos de Leather Heart.....	149
Tabla 38: Ratios financieros de Leather Heart.....	151
Tabla 39: Ratios financieros de Leather Heart.....	152
Tabla 40: Punto de equilibrio económico, porcentual y por unidades de Leather Heart.....	153

1 Introducción

1.1 Relevancia del tema

Es cada vez más notorio que las empresas sociales se están ganando un lugar importante en el mercado de acciones globales, donde las nuevas generaciones buscan consumir productos y servicios más éticos (Raiteri, 2015).

Las tendencias actuales del mercado de productos en Europa, muestran una incipiente orientación hacia productos locales o sostenibles (García, 2010).

La industria textil está haciéndose eco de estas demandas, con el crecimiento de la moda sostenible como alternativa a la moda tradicional y sus problemas.

Leather Heart es una marca venezolana de diseño creada en 2018 que se dedica a la elaboración de peluches a partir de materiales reciclados. La empresa desarrolla sus actividades utilizando el modelo económico de triple impacto, por el cual su cadena de valor está diseñada y opera para agregar valor positivo al ambiente, a la economía y a la sociedad.

Su mayor reto es transformar la cultura de consumo inconsciente, en producción y consumo responsables, para así lograr tener una economía sostenible.

Los productos que desarrollan y fabrican son animales de peluche realizados con materiales reciclados, dejando claro su perfil medioambiental. A su vez, la empresa cumple con un enfoque transformador generando oportunidades de trabajo para mujeres que pertenecen a sectores vulnerables a partir de organizaciones no gubernamentales donde aprenden el oficio de la costura y el bordado.

No solamente, los muñecos cumplen su útil propósito de ser un compañero de aventura para niños y grandes, sino que adicionalmente, por cada muñeco vendido la empresa apoya a diferentes organizaciones que trabajan con alimentación, educación y reforestación generando donaciones o aportes que se vuelven en mejoras para la sociedad donde interviene o el medio ambiente.

En sus primeros 4 años de trabajo desde su creación en 2018 han logrado vender más de 10.420 muñecos, ofreciendo 22.935 platos de comida, 2.126 peluches, impartiendo 380 clases de inglés y donando más de 377 horas a las comunidades. En el ámbito laboral, han dado trabajo de calidad a 26 mujeres de sectores vulnerables y en aspecto ambiental han reciclado más de 1.7 toneladas de productos textiles y plantado 2190 árboles (Leather Heart Venezuela, 2021).

El éxito obtenido por la empresa en su país de origen, plantea el desafío de intentar llevar a cabo el proyecto en la ciudad de Sevilla, donde para ello se presenta el plan empresarial de Leather Heart Sevilla para ser implementado en noviembre de 2022.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Evaluar la viabilidad comercial, operativa y económica del plan empresarial de Leather Heart para ser ejecutado en el ámbito del área metropolitana de Sevilla en octubre de 2022.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar el segmento objetivo del negocio.
- Realizar un estudio de mercado del segmento objetivo.
- Detallar las acciones necesarias para la ejecución del plan estratégico del negocio.
- Desarrollar el plan estratégico, el plan de marketing, el plan operativo y el plan económico financiero.

1.3 Metas

1.3.1 Metas no financieras

- Validar el modelo de negocios.
- Posicionarse como un actor relevante entre las empresas nacionales con foco en lo social y lo medioambiental.
- Incrementar la producción y comercialización de los peluches y potenciar sus programas sociales.
- Consolidar la imagen de marca y la relación con "stakeholders" en el entorno.
- Explorar la expansión del negocio a otras regiones de la Unión Europea.

1.3.2 Metas financieras

- Ser una empresa autosustentable, que genere valor económico para sus accionistas, empleados y relacionados.
- Evaluar el plazo de recuperación de la inversión, asumiendo su viabilidad dentro de los primeros 3 años del negocio.
- Reinvertir en la cadena de valor y canales de ventas el total de los ingresos generados los primeros 3 años.

1.4 Alcances y Limitaciones

1.4.1 Alcances

El plan de negocios comprende la puesta en marcha del del proyecto Leather Heart Sevilla con la producción y comercialización *on line* de los peluches realizados con materiales reciclados, utilizando a la empresa como instrumento de cohesión de distintos grupos y actores en la búsqueda de una solución ambiental, laboral y social.

1.4.2 Productos

Se producirán artesanalmente tres modelos de peluches: "Ela", la yegua; "Pepe", el elefante; y "Pancho", el oso; con un precio de venta al público de €50 y un precio de venta corporativo de €45 para el primer año.

Están dirigidos a personas de entre 30 y 67 años, de cualquier cultura y género, con un estrato social de categoría A, B o C y sus necesidades básicas satisfechas.

El modelo de negocio es sostenible en ambos sentidos, implica un modelo de negocio que busca lucro, pero que beneficia a las comunidades y al medio ambiente, es lo que se define como ganar-ganar.

- *B2C*: Venta a personas que quieren un regalo único y que ayude con su compra, con alguna causa social o ambiental.
- *B2B*: Venta de regalos corporativos a empresas que buscan humanizar su marca y sensibilizar a sus clientes, proveedores, etc. Ya se posee experiencia de trabajo con *UNICEF*, *Coca-Cola Femsa*, *US Embassy Caracas Venezuela*, *Unilever*, etc.

1.5 Proveedores

Los materiales con los que se confeccionan los peluches son retazos de tela y rellenos que son donados o comprados a bajo precio a los fabricantes textiles de la ciudad de Sevilla. A cambio se ofrece la mención en la página de Leather Heart o la activación de algún tipo de alianza comercial.

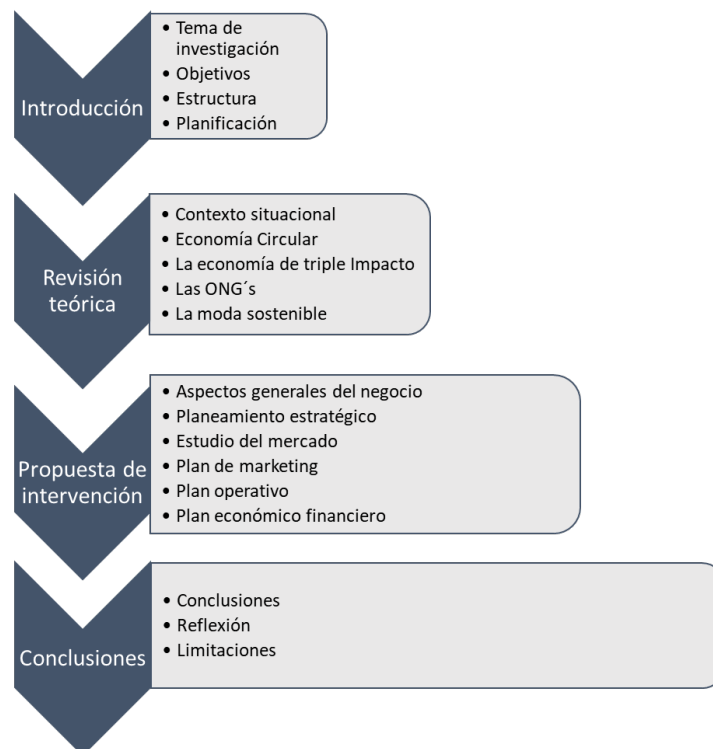
1.6 Limitaciones

- La información secundaria sobre el comercio de peluches en España y puntualmente en la ciudad de Sevilla es escasa.
- Existe limitación en la obtención de información económico financiera de modelos de negocios similares a nivel local.

1.7 Estructura

El trabajo está organizado en bloques que se encuentran estructurados de acuerdo al siguiente esquema presentado en la Figura 1. El mismo permite mantener un hilo conductor sobre el proyecto y orientar al lector en su comprensión conforme avanza el texto.

Figura 1: Flujograma de estructura



Fuente: elaboración propia

En el capítulo inicial se realiza el planteamiento del tema de investigación y presentan los objetivos de trabajo junto con la estructuración del mismo. Adicionalmente, se presenta la planificación desarrollada para llevarlo a cabo.

En el capítulo segundo se presenta marco teórico y el contexto situacional actual sobre la compañía Leather Heart y de forma breve se hace una revisión sobre las teorías académicas que se vinculan con el desarrollo del proyecto dentro de las cuales se encuentra, el concepto de economía circular, la idea sobre la economía de triple impacto, las *ONG* 's como actores en las relaciones internacionales y finalmente industria de la moda sostenible. El objetivo de esta revisión es poder contextualizar y dar justificación a la iniciativa planteada.

En el tercer capítulo se presenta el estudio de viabilidad y plan de negocios del proyecto Leather Heart Sevilla, exponiendo los aspectos generales del proyecto y abordando su planeamiento estratégico. Se presenta detalladamente el plan de negocios, a partir de la realización del estudio de mercado correspondiente. En función de ello, se realiza la planificación de las actuaciones en cada área relevante como son marketing, operaciones, y el área económico financiera.

En el cuarto capítulo finalmente, se arriba a las conclusiones sobre la viabilidad del proyecto y las recomendaciones futuras, se presentan las reflexiones sobre la realización del proyecto, así como las limitaciones tanto para el desarrollo del estudio como para su alcance y ejecución.

1.8 Planificación

El presente trabajo de fin de máster se ha realizado en el marco de la Maestría en Gestión Estratégica de Negocios Internacionales de la Universidad de Sevilla.

Para su realización, he contado con el apoyo y la supervisión de la Profesora Ana María Moreno Menéndez - Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universidad de Sevilla -. El marco temporal dedicado a la realización del trabajo ha sido noviembre de 2021, y junio de 2022. A continuación, en la Figura 2 se presenta un cronograma de las diferentes fases de progreso del presente trabajo de forma esquematizada.

Figura 2: Cronograma.

	2021		2022					
	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Elección del Tema								
Búsqueda de información								
Valoración de las fuentes								
Redacción del marco teórico								
Elaboración del plan de negocios								
Estudio de viabilidad								
Reflexión y Conclusiones								
Últimas modificaciones								
Depósito del TFM								

Fuente: elaboración propia.

Desarrollo del trabajo

2 Marco teórico

El presente apartado tiene como finalidad, realizar una revisión de los conceptos teóricos y académicos relacionados con el proyecto Leather Heart. Las motivaciones que obedecen a esta investigación y previamente al nacimiento de la empresa su país de origen, están profundamente relacionadas con la evolución de la sociedad, el cambio de conciencia sobre el consumismo, el surgimiento de corrientes de pensamiento alternativo en el ámbito empresarial hacia una orientación sostenible y la atención cada vez mayor sobre el entorno en que vivimos y el medio ambiente.

Para ello, inicialmente se procederá a realizar una breve presentación del contexto situacional del tema escogido. Posteriormente se presentarán las teorías relacionadas con el concepto de economía circular y economía de triple impacto.

Seguidamente, se presentará el concepto de las *ONG* 's, su influencia como actores en las relaciones internacionales y por último se profundizará sobre el auge de la moda sostenible.

2.1 Contexto situacional

En la historia económica contemporánea existieron acontecimientos que marcaron el rumbo económico a nivel mundial. Uno de ellos ha sido sin lugar a dudas, la victoria de Estados Unidos sobre la Unión Soviética en la década del 90', lo que definió el dominio del sistema capitalista en prácticamente todo el planeta. Desde la revolución industrial en el siglo XVIII, la productividad de las empresas y la calidad de vida de la población global se han incrementado de la mano de una creciente explotación de los recursos naturales renovables y no renovables, lo cual como consecuencia en la actualidad amenaza la sostenibilidad de la vida de los ecosistemas naturales y, por ende, de la población humana. En el contexto de la revolución industrial y hasta entrado el siglo XX, el sistema económico, social y ambiental se entendía como un sistema lineal de producción y consumo, es decir un modelo a gran escala global basado en extraer recursos, para fabricar productos, que tras su uso se convertirán en residuos. El desarrollo de este sistema deriva de los avances en la tecnología y de producción conseguidos en las revoluciones industriales, y de la implantación definitiva del capitalismo como sistema económico tras el fin de la Guerra Fría (Torres, 2020) (Prieto-Sandova, 2017) .

Con esta liberalización radical, las multinacionales acapararon la escena, la oferta masiva de productos fue cubierta por el incremento del salario de la población, lo que incrementó su gasto y consumo. El auge del comercio internacional, introdujo otro concepto preponderante como es la globalización, en el que un país puede importar aquellos bienes o servicios que no puedan ser desarrollados en las mejores condiciones dentro de sus fronteras y exportar aquellos en los que sí sea especialista (Ubaldo, 2014).

Si bien el concepto de sostenibilidad viene elaborándose desde la década de los 60 impulsada por ambientalistas y por los gobiernos desde el final de los años 80 con el reporte de Brundtland (Imperatives, 1987) que definió por primera vez el concepto de desarrollo sostenible entendiéndolo como satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones del futuro para atender sus propias necesidades. El mismo fue evolucionando incluyendo otros conceptos, por ejemplo, en los 90 se entendía que la sostenibilidad se lograba combinando tres dimensiones: económica, social y ambiental. Posteriormente, se reconfiguró este esquema de dimensiones de forma tal que la sostenibilidad económica ya dependía de la sostenibilidad social, y estas de la ambiental. Recientemente, una nueva visión ha formulado que el desarrollo sostenible tiene una cuarta dimensión: "el tiempo", ya que las acciones hacia las sostenibilidades tienen un impacto de corto, mediano y largo plazo.

En las últimas décadas, la sociedad, las empresas y los gobiernos han abordado la sostenibilidad como un objetivo considerando fundamental activar la transición hacia un nuevo modelo productivo que reduzca la presión sobre el medio ambiente, y que sea capaz de generar desarrollo económico y social (Prieto-Sandova, 2017).

Eventos como la explosión de los precios de las materias primas entre 2000 y 2010, la crisis económica de 2008 y el abordaje de la emergencia climática y los desafíos ambientales indujeron a gobiernos, empresas e individuos a repensar sus patrones de producción y consumo, dando surgimiento a proyectos innovadores como el de Leather Heart.

2.2 La economía circular

La economía Circular es un paradigma que responde al cambio de pensamiento científico, empresarial y político, que se ha visto enfrentado a la necesidad de desarrollar estrategias que permitan hacer posible la sostenibilidad ambiental, sin dejar de lado los retos sociales y económicos del mundo actual. (Prieto-Sandova, 2017).

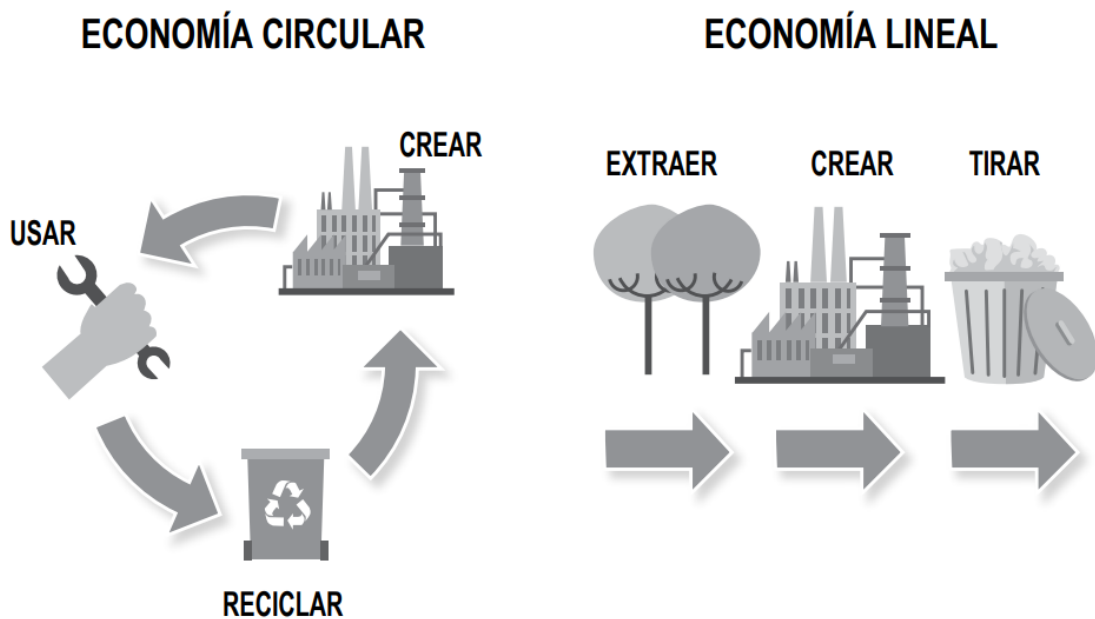
Geissdoerfer et al. (Geissdoerfer, Savaget, Bocken, & Jan Hultink, 2017) así como Schut et al. (Schut, Crielaard, & Mesman, 2015) afirman que la definición de economía circular más

destacada ha sido proporcionada por la Fundación Ellen MacArthur (Fundación Ellen MacArthur, 2013) que describe la economía circular como un sistema industrial que es restaurativo o regenerativo por intención y diseño. El cual reemplaza el concepto de "fin de vida útil" por la restauración, cambia hacia el uso de energía renovable, elimina el uso de productos químicos tóxicos que dificultan la reutilización, y apunta a la eliminación de desechos a través del diseño superior de materiales, productos, sistemas. y, dentro de este, los modelos de negocio".

Por su parte Kircherr et al. en una definición actualizada incorpora los niveles de aplicación y reconoce los modelos comerciales y la importancia del consumidor como impulsor del modelo.

La economía circular como un sistema económico que reemplaza el concepto de 'fin de vida útil' con la reducción, reutilización alternativa, reciclaje y recuperación de materiales en los procesos de producción/distribución y consumo. Opera a nivel micro - productos, empresas, consumidores -, nivel meso - parques eco-industriales - y nivel macro -ciudad, región, nación y más allá -, con el objetivo de lograr el desarrollo sostenible., creando así simultáneamente calidad ambiental, prosperidad económica y equidad social, en beneficio de las generaciones actuales y futuras. Está habilitado por modelos comerciales novedosos y consumidores responsables (Kirchherr, Reike, & Hekkert, 2017).

Figura 3: Modelo de transición de economía lineal a circular.

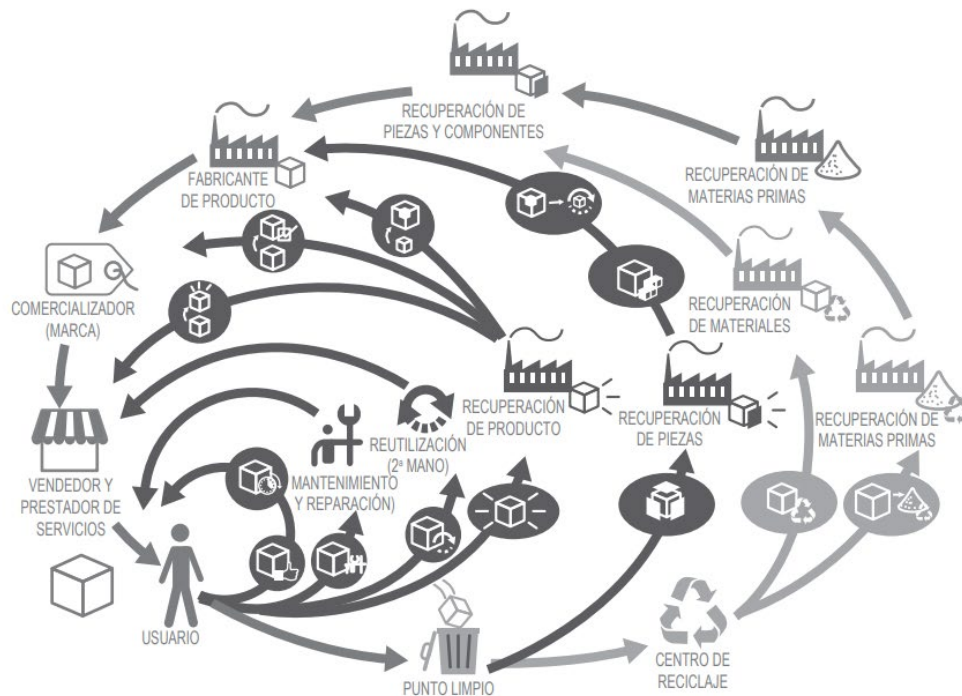


Fuente: Elaboración propia.

2.2.1 La Unión Europea inicia la implementación de la economía circular

En 2015, la Comisión Europea adoptó un Plan de Acción 2020 para contribuir a acelerar la transición de Europa hacia una economía circular, impulsar la competitividad mundial, promover el crecimiento económico sostenible y generar nuevos puestos de trabajo.

Figura 4: Modelo de bucles de la economía circular en Europa.



Fuente: El origen de la economía circular (Toscano, 2021).

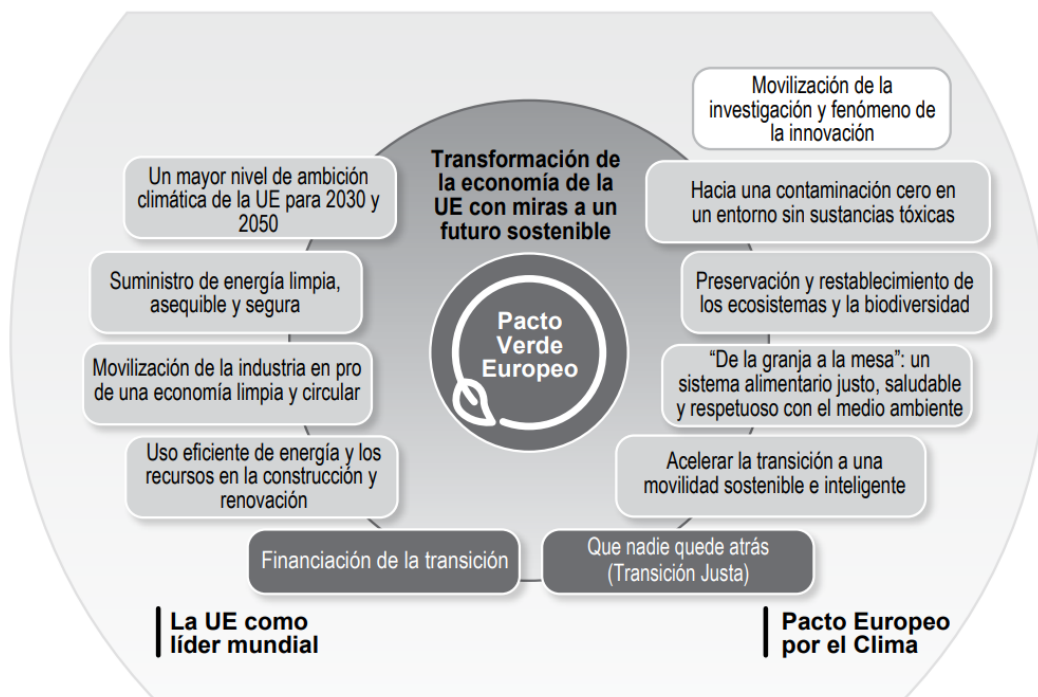
El Plan de Acción 2020, contiene cuatro bloques estructurales para la implementación de la EC: (1) considera la generación de políticas para el diseño de nuevos productos; (2) el involucramiento de cadenas de suministro; (3) la reducción de residuos y creación de mercados secundarios y (4) la implementación de la circularidad en actividades, vinculadas al cambio climático buscando un carbono neutral en la UE. Incluye 54 medidas para "cerrar el círculo" del ciclo de vida de los productos de la producción y el consumo, en la gestión de residuos y en el mercado de materias primas secundarias (Toscano, 2021).

El reporte de *McKinsey Center for Business and Environment*, nos permite entender la importancia de la activación inmediata de un plan de transición a la economía circular. Se estima que, en Europa, una transición hacia ciudades circulares en los próximos 30 años, podría reducir los costos de movilidad de la población en 50 por ciento o más, los costos de alimentos entre 25 y 40 por ciento y los costos de vivienda entre 25 y 30 por ciento. Además,

la transición hacia la economía circular en el viejo continente permitiría una reducción de hasta 48 por ciento en las emisiones de CO2 durante la próxima década en los giros del acero, concreto y energía (Ellen Macarthur Foundation; SUN; Mckinsey Center for Business and Enviroment, 2015).

En 2019 la UE puso en marcha el "Pacto Verde Europeo" con el objetivo de hacer de Europa el primer continente climáticamente neutro en 2050, es decir no aportar a la atmósfera más gases de efecto invernadero causantes del cambio climático. El pacto es el resultado de la evolución de pensamiento de la Comisión Europea.

Figura 5: Modelo del Pacto Verde Europeo por el clima.



Fuente: Comunicado de prensa (Comisión Europea, 2019).

2.3 Las ONG´s como actor en las relaciones internacionales

En la actualidad, los individuos integran en su visión de la realidad aspectos que tienen que ver con lo que sucede en otros lugares del mundo. Éste es un fenómeno que los procesos de globalización producen tanto como aceleran. La conciencia del proceso globalizador acaba mostrándonos que, como consecuencia de la creciente interconexión, los problemas del mundo nos afectan y nuestras acciones tienen consecuencias para los demás (Beck, 2015).

Entre los distintos actores que compondrían esa "sociedad civil global" se suele conceder un lugar prioritario a las ONG internacionales, tanto por su capacidad para elaborar

diagnósticos y propuestas sobre la marcha del mundo, como su capacidad para elaborar lenguajes, identidades y concepciones para entender el mundo a su vez producir simbólicamente identidades alternativas (Goig, 2007).

En este contexto, Goig (Goig, 2007) citando a Paul Wapner ha sostenido que un objetivo fundamental de las ONG internacionales es la modificación de los "marcos culturales de referencia", para influir en el pensamiento y en la acción pública. Subrayado el carácter transnacional de las ONG al definir las como grupos que se constituyen de forma voluntaria con el objetivo de abordar un problema global determinado o defender una causa concreta buscando la creación de conciencia social.

Para Salamon y Anheier (Salamon. & Anheier, 1992) de la Universidad Johns Hopkins las organizaciones sin fines de lucro poseen necesariamente cinco características distintivas esenciales.

1. Organizaciones: para ser organizaciones formalmente constituidas, éstas deben poseer una estructura interna, estabilidad en sus objetivos, límites organizativos y un documento de constitución. Sin embargo, existe un segundo grupo de organizaciones que, teniendo objetivos específicos, un cierto grado de permanencia en el tiempo y una estructura interna, no están constituidas legalmente, como es el caso de algunos grupos artísticos y culturales, centros de alumnos y federaciones de estudiantes universitarios, etc. Por lo tanto, su existencia como organización es innegable, aunque no hayan asumido una forma legal.

2. Privadas Organización independientes del gobierno, es decir, las OSFL se encuentran totalmente separadas de los organismos públicos y no ejercen ninguna potestad pública. Tampoco pueden ser una unidad instrumental de gobierno, ni realizar actividades que se financien en forma integrada con las finanzas gubernamentales, pero sí pueden recibir aportes públicos o tener funcionarios públicos entre sus directivos.

3. No distribuyen utilidades entre los miembros: es una de las características más importantes y hace alusión directa a la parte "sin fines de lucro" de su nombre. Esto quiere decir que estas instituciones no distribuyen los beneficios generados entre sus miembros, ya que no persiguen como objetivo un interés comercial. Debido a ello, el excedente acumulado durante el ejercicio debe ser siempre reinvertido en la misión básica de la entidad.

4. Autónomas: se refiere al hecho de que las organizaciones sociales controlan sus propias actividades, poseen sus propios procedimientos de gobierno interno y gozan de total autonomía.

5. Voluntarias: la participación, membresía y contribución de tiempo o dinero a las OSFL no debe ser obligatorio ni se encuentra estipulado por la ley. No es un requisito que las

organizaciones cuenten con la contribución voluntaria de tiempo y dinero de las personas, es decir, quienes trabajen en ella, si es posible, pueden hacerlo por un sueldo o salario.

De acuerdo con (Caballero, 1999), las ONG se crean para cubrir las necesidades de las sociedades que los estados no están dispuestos a cubrir. Dependiendo de cual sea su misión, variará su naturaleza y finalidad. Entre las misiones más importantes se encuentran:

- Hacer prevalecer los intereses particulares o privados contra el orden jurídico establecido por el gobierno.
- Cumplir misiones que el gobierno no quiere cumplir directamente.
- Cumplir tareas que los gobiernos no pueden, porque no tienen la posibilidad de tomar la iniciativa.

La profesora Abad Castelos (Abad Castelos, 2004) distingue cuatro categorías de funciones que realizan las ONG y que las hacen visibles e importantes para la sociedad: en primer lugar, señala las funciones de asesoramiento, información y educación social, orientada hacia la sensibilización y difusión de cuestiones relacionadas con valores colectivos como es el caso de los derechos humanos, el medio ambiente o la paz. En segundo lugar, las tareas de vigilancia de los estados u otros actores internacionales en referencia al respeto del derecho internacional asociado a las materias indicadas anteriormente y, correlativamente incluye al ejercicio de funciones de denuncia pública respecto de situaciones de todo tipo asociadas con la afectación de derechos o violación de obligaciones relacionadas a temas colectivos. En tercer lugar y como consecuencia de la unión de las anteriores funciones, las ONG ostentan una notable capacidad de presión sobre la actuación de los estados en estos campos, hasta tal punto tal, que éstos a menudo manejan su agenda política de acuerdo con la posición de aquellas entendiendo que, representan a un importante sector de la opinión pública y de la conciencia colectiva. En cuarto lugar, por supuesto, la propia actuación de campo que se verifica en una amplia gama de actividades operacionales.

Las ONG desempeñan un papel relevante en la emergencia de la orientación solidaria global, ya que modifican los marcos culturales de referencia para influir en el pensamiento y en la acción pública, contribuyendo en el modo en el cual las personas comprenden y viven sus vidas, actuando como agentes difusores de valores globales orientados a la creación de un sentimiento de identidad universal que incluye las particularidades de la identidad local. Por tanto, las ONG se definen como instituciones políticas que intentan reestructurar actitudes, valores y comportamientos y están conectadas a movilizaciones cognitivas que contribuyen a una esfera pública transnacional en relación con los problemas globales complejos (Goig, 2007).|

2.4 La economía de triple impacto

El término triple impacto fue en la década de 1990 por el consultor de negocios John Elkington para describir el valor económico, ambiental y social de la inversión que puede acumularse fuera del resultado financiero de una empresa (Elkington, 2004).

Este pensamiento se basa y relaciona con el concepto de desarrollo sostenible: la premisa de que el desarrollo debe ocurrir de manera que satisfaga las necesidades de las generaciones actuales mientras se mantienen las condiciones y oportunidades para que las generaciones futuras hagan lo mismo (Zeemering, 2009).

Según Zak Agnieszka (Agnieszka, 2015) el desarrollo sostenible es aquel curso de desarrollo económico que no viola significativamente e irreversiblemente los derechos de vida del hombre y el ambiente, reconciliando las leyes de la naturaleza y las leyes de la economía.

Los recursos naturales proporcionan una serie de funciones que tienen un valor económico significativo. Estos pueden denominarse aprovisionamiento - se proporcionan recursos como agua o alimentos -, regulación -los recursos brindan seguridad o equilibrio, como el control de inundaciones u oxígeno -, apoyo - los recursos brindan asistencia, como la polinización y cultural - los recursos brindan servicios estéticos, históricos, y otros beneficios culturales - (Alcamo & Bennett, 2003).

Los sistemas económicos existen para servir al bienestar humano, dado que el bienestar humano y económico están inextricablemente vinculados al bienestar ambiental y, por lo tanto, que el bienestar humano, ambiental y económico debe considerarse en el diseño y evaluación de los esfuerzos de desarrollo económico (Hammer & Pivo, 2017).

Otra concepción del triple impacto similar, es definida por el libro verde (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001) como la idea de que el desempeño general de una empresa debe medirse en función de su contribución combinada a la prosperidad económica, la calidad ambiental y el capital social.

De una forma estricta, el triple impacto se puede utilizar como base para medir e informar el desempeño de la empresa con respecto a los parámetros comerciales, sociales y ambientales. De forma amplia, este concepto se utiliza para comprender todo el conjunto de valores, problemas y procesos que la misma debe tener en cuenta para minimizar los efectos nocivos derivados de sus actividades, así como para generar valor económico, social y ambiental. Esto está relacionado con una visión clara sobre el propósito de la empresa teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas en la política y actividades de la empresa. También debe considerar para medir su desempeño su relación con todos los participantes, incluidas las comunidades locales y los gobiernos, no solo aquellas

partes interesadas con las que tiene relaciones transaccionales directas - como empleados, proveedores y clientes-. (Agnieszka, 2015).

Figura 6: Esferas de sostenibilidad y el triple impacto.



Fuente: Elaboración propia.

El triple impacto es un concepto complejo para muchas organizaciones, ya que implica asumir el control sobre responsabilidades más allá de la producción o que simplemente relacionadas con los aspectos económicos de la producción de productos y la prestación de servicios según los estándares regulatorios. Este nuevo concepto agrega medidas de desempeño social y ambiental a las medidas económicas típicamente utilizadas en la mayoría de las organizaciones. El desempeño ambiental se refiere a la cantidad de recursos que una empresa utiliza en sus operaciones -por ejemplo, energía, tierra, agua - y los subproductos que generan sus propias actividades - por ejemplo, desechos, emisiones al aire, residuos químicos, etc. -. El desempeño social se refiere al impacto que una empresa - y sus

proveedores - tiene en las comunidades en las que trabaja. Medir el desempeño contra estas medidas es una tarea complicada. El valor de los accionistas, la participación de mercado y la satisfacción del cliente son relativamente fáciles de cuantificar y las medidas desarrolladas por una organización son fácilmente transferibles a otras, pero el desempeño social y ambiental es casi seguro único para cada organización, o al menos para cada industria, y a menudo son muy difíciles de cuantificar (Hubbard, 2009).

2.5 La moda sostenible

2.5.1 El Modelo industrial y de consumo clásico

Para la década de 1950 la población mundial alcanzaba unos 2.500 millones de habitantes y su consumo de productos textiles era de 3,7 kg por habitante al año.

Recientemente en 2015 la población mundial alcanzó los 7.400 millones de personas y su consumo textil llegó a los 13,1 kg/ por habitante al año. En un escenario hipotético de crecimiento poblacional, para el año 2050 se alcanzarían los 14.000 millones de habitantes, por lo que su demanda de productos textiles se duplicaría. Para atenderla, sería necesario cultivar el doble de algodón, duplicar la población de ovejas, extraer el doble de celulosa para obtener fibras artificiales o extraer el doble del petróleo necesario para obtener fibras sintéticas. Lo mismo sucedería con la cantidad de agua y energía necesarias para abastecer esta nueva demanda (Carrera i Gallissà, 2017).

Abordando la teoría malthusiana (Malthus, 1846) el consumo de recursos naturales sigue una dinámica de crecimiento exponencial produciendo una huella ecológica que sobrepasa peligrosamente la capacidad de producción natural de la mayoría de los ecosistemas alcanzando los límites físicos; y en un mundo finito, el crecimiento no puede ser infinito.

En la actualidad se presentan en convivencia dos modelos en el sistema de la moda: uno expansivo, comenzado en la revolución industrial y otro emergente emerge en las últimas décadas junto a la exposición del conocimiento sobre la finitud de los recursos naturales y el cuestionamiento de la calidad de vida de los individuos (Cordenons & Verri, 2016).

Según Carrera (Carrera i Gallissà, 2017) en el continente europeo las fases correspondientes al proceso de producción textil y su posterior uso son las principales responsables del impacto ambiental de este sector industrial. Aunque también se considera que la creciente deslocalización de la producción en la lógica de la globalización tiende a aumentar la huella de carbono de la distribución.

En la fase de producción la eutrofización del agua, el reemplazo de tierras con vegetación virgen por tierras para cultivo son los principales causantes de los desbalances ambientales que provocan desastres naturales como inundaciones o sequías, o la muerte de biosferas determinadas. Esto puede explicarse porque el algodón representa aproximadamente el 40 % de la producción mundial de fibras textiles. Esta fibra se produce utilizando grandes cantidades de fertilizantes. El nitrógeno, el fósforo y el potasio, contenidos en los abonos, contribuyen especialmente a la eutrofización.

Este proceso se refiere al aporte en exceso de nutrientes inorgánicos (procedentes de actividades humanas), principalmente Nitrógeno (N) y Fósforo (P), en un ecosistema acuático, produciendo una proliferación descontrolada de algas fitoplanctónicas y provocando efectos adversos en las masas de agua afectadas. La proliferación de algas provoca un enturbiamiento del agua que impide que la luz penetre hasta el fondo del ecosistema. A consecuencia de ello, la vegetación no puede realizar la fotosíntesis y muere, generando que otros microorganismos, como bacterias, se alimenten de la materia muerta, consumiendo el oxígeno que necesitaban peces y moluscos, y a la vez generar algas tóxicas y microorganismos patógenos (Zarza, 2022).

Estudios internacionales concluyen que por cada kg de producto textil elaborado se consumen 0,6 kg equivalentes de petróleo de energía primaria, y se emiten 2 kg de CO² equivalente. Pero si se considera toda la cadena de valor, desde producción de las materias primas hasta la distribución en el país de destino, el impacto podía alcanzar los 10,8 kg de CO² equivalente por cada kilogramo de producto (Carrera i Gallissà, 2017).

Otro problema asociado con la producción textil, es el uso intensivo de productos químicos potencialmente tóxicos y perjudiciales para la salud humana y el medio ambiente. El cultivo del algodón consume el 24% mundial de insecticidas y 11% de pesticidas, aunque su cultivo ocupa solo el 2,4% de la superficie cultivable mundial.

Adicionalmente a ello los procesos de ennoblecimiento textil – descrudado, emblanquecimiento, tintura y acabado – se llegan a utilizar hasta 2.500 productos químicos distintos (Lacasse & Baumann, 2004).

La confección de prendas consume una enorme cantidad de agua en su proceso productivo, siendo el algodón el responsable del 2,6 % del consumo mundial de agua, asimismo el 20 % de la contaminación industrial de las aguas dulces proviene del tratamiento y tintura de productos textiles. Dependiendo de país y el avance de las tecnologías en los procesos productivos, hace variar la huella hídrica de los tejidos de algodón. Por ejemplo, China consume 6.000 litros por kg de ropa mientras que la India 22.500 litros por kg de prendas (Manzano Zambruno, 2014)

Con relación a los residuos, Europa genera 3 millones de toneladas de residuos textiles al año, lo que supone, por ejemplo, para España hasta un 5% de la composición de los residuos municipales. Esta fracción de residuos presenta una gran oportunidad tanto para el sector de los residuos como el de la moda. En primer lugar, la posibilidad de reducir los costes derivados de la gestión de estos residuos, que en el 85% de los casos acaban mezclados en los flujos de residuos destinados a vertedero o incineración, y en segundo lugar por el potencial que representa el reciclado de las fibras presentes en los residuos municipales como materia prima para la industria textil (Carrera i Gallissà, 2017).

Figura 7: Vertedero de ropa usada en el desierto de Atacama, Chile.



Fuente: Nicolás Vargas. BBC News Mundo (2022)

Si bien se calcula que en este sector de la industria - incluyendo el cultivo de algodón - trabajan aproximadamente 126,5 millones de personas todo el mundo. La otra cara de la moneda indica que existen numerosas faltas en condiciones laborales, derechos sindicales, discriminación de género, explotación de mano de obra infantil en muchos países, principalmente asiáticos y latinoamericanos. Por otro lado, la manipulación de residuos, y químicos, así como las emisiones de Co_2 y polvos que emanan de las fibras, generan notables riesgos sobre la salud causando 20.000 muertes al año. (Allwood, Laursen, Rodriguez, & Bocken, 2006).

2.5.2 Repensar el modelo

El modelo económico productivo actual se basa en el crecimiento continuo, tanto de la población que demandará mayor cantidad de productos textiles, lo que a su vez exigirá un aumento exponencial de la producción productos textiles.

El negocio de la moda, como tantos otros, basa su ecuación de resultados en la mejora de la competitividad y aumento de las ventas para incrementar el beneficio económico.

El modelo se basa en el concepto de consumo continuado, por el cual se compra ropa no porque esté gastada o en mal estado, sino porque ha pasado de moda, generando como consecuencia una dinámica de hiperconsumo perversa convenientemente alimentada por la publicidad (Carrera i Gallissà, 2017).

El problema que el modelo plantea es que, ante un planeta finito, tanto los recursos, como el crecimiento no pueden ser infinitos (Bardi, 2021).

En términos de renovabilidad, la moda sostenible presenta dos alternativas: La primera es desarrollar estrategias para utilizar y reutilizar fibras que ya están en nuestro armario. La segunda es elegir fibras renovables de bajo impacto en lugar de otras vírgenes y no renovables (Manzano Zambruno, 2014).

El gran reto de la industria textil y de la confección es hacer más con menos, alargar la vida útil de los productos textiles y cuando finalice, reintroducirlos en la cadena textil asumiendo la lógica de la economía circular. Estos retos han de abordar también y con la misma intensidad, las condiciones humanas en que se producen los textiles. En definitiva, repensar los productos, su proceso de producción, distribución, uso y fin de vida utilizando la nueva lógica de la sostenibilidad.

Conceptos de Ecodiseño y Eco innovación son factores cruciales capaces de condicionar los hábitos de producción y consumo, ya que más del 80% del impacto ambiental de un producto, se define fundamentalmente su fase de diseño (European Environment Agency, 2020).

La conciencia ciudadana, un pilar fundamental para el cambio ha aumentado fuertemente en los últimos años. Silvia Muñoz, (Manzano Zambruno, 2014) define el consumo de moda sostenible como una compra pensada, y no una compra impulsiva, ya que antes de hacer la compra el consumidor piensa a donde va su dinero.

2.5.3 Las tendencias en el mundo de la moda

La industria de la moda, así como otras, en un camino alternativo al modelo expansivo actual, se ha apoyado en la ciencia y el desarrollo de la tecnología para transformar su modelo productivo con el objetivo principal de lograr la sostenibilidad del mismo.

Mucho tienen que ver en esta transformación, disciplinas científicas como la Biomimética, que si bien el ser humano viene aplicando a lo largo de su historia – Leonardo Da Vinci o los hermanos Wright la han utilizado - la científica Janine Benyus (Benyus , 2012) nos habla de la misma como una disciplina que permite comprender como la naturaleza hace las cosas – a partir de sus patrones - y aplicar conocimiento a diseños propios – tecnológicos, arquitectónicos, gráficos -. Siendo la propia naturaleza sostenible *per se ya que todos los organismos contribuyen al equilibrio*.

Por ejemplo, las flores de Loto se caracterizan por su impermeabilidad, donde ni siquiera el agua o incluso miel, pueden hacer contacto con estas, siendo repelidas. Un estudio científico acerca de la flor inspiró la creación de productos de limpieza y pinturas de exteriores capaces de repeler el agua u otros agentes que ensuciara la superficie de los materiales tratados.

Otro de los casos es el del fabricante de prendas deportivas *Speedo*, que a partir de la estructura de la piel del tiburón - con millones de escamas con pequeñas costillas que conducen el agua, producen una velocidad superior a cualquier otro animal- imitó el diseño de la estructura y la implantó en sus trajes de baño de competición. En la actualidad, 13 de los 15 récords mundiales de natación, han sido nadadores que utilizaban su prenda.

Finalmente, George de Mestral, ingeniero suizo, observó al retornar de un paseo cómo se habían adherido a sus pantalones de lana y al pelo de su perro unos pequeños cardos alpinos y lo difícil que era de desengancharlos del tejido. La forma anatómica de los cardos, le dio la idea para crear el *Velcro* tal como hoy lo conocemos (Carrera i Gallissà, 2017).

Otro concepto aplicado al mundo de la industria textil es el de Ecoeficiencia (McDonough & Braungart, 2002), el cual consiste en la creación de un programa de gestión ambiental para hacer uso eficiente de recursos como el agua, la energía, el suelo, la materia prima y la fuerza del trabajo en los procesos productivos, reutilizando los desechos y tratando los vertidos, de manera que se reduzcan los riesgos y se eliminen o prevengan los impactos ambientales negativos sobre la salud y los ecosistemas.

A las tendencias sobre los procesos y la optimización sobre el uso de recursos, se suman aquellas específicas sobre materias primas renovables y/o sostenibles. El caso de las fibras naturales obtenidas a partir de la agricultura orgánica o ganadería ecológica certificada

contribuye reducir los efectos negativos de la agricultura y ganadería intensivas con alto impacto ambiental.

El uso de materias primas renovables como el algodón, lino, cáñamo o plantaciones certificadas tipo FSC para la obtención de fibras es también una tendencia en aumento. De igual manera otras materias primas naturales han visto incrementado su uso, como son las algas, proteínas animales, colorantes naturales, etc, generando que la tendencia "*bio*", "*orgánico*" o "*verde*" haya llegado también al sector textil. A partir de la conciencia generada en países con una mayor sensibilidad sobre los problemas ambientales el uso de estos productos ha ido en aumento (Carrera i Gallissà, 2017).

El ciclo de producción se encuentra interconectado, ya que los desechos de las materias primas se utilizan para la creación biomasa, elemento que, al ser transformado, sirve para un amplio espectro de productos energéticos, alimenticios, piensos, fertilizantes o bioplásticos.

En las biorrefinerías, la materia prima son recursos biológicos como los cultivos tradicionales, residuos orgánicos de origen agrícola, ganadero, forestal, industrial o urbano, o incluso microalgas. Por lo general, se enfocan en la producción de biocombustibles sólidos, líquidos como el biodiesel o el bioetanol, y gaseosos como el biogás, pero también en ellas se obtienen productos no energéticos como alimentos, fertilizantes y la versión "bio" de numerosos productos de consumo o materiales de origen fósil, como por ejemplo los bioplásticos, biosferas, biopinturas, bioadhesivos, biolubricantes, etc. (Asociación de Empresas de Energías Renovables, 2022).

La Utilización de materias primas recicladas a industria textil es una actividad que de una forma u otra se viene practicando ya desde hace larga data. Desde fibras cortas recogidas en el proceso de hilatura a los restos de hilos sobrantes del tisaje como los retales de tejidos generados en el corte de patrones durante la confección industrial. Esto ha generado incluso el desarrollo del subsector industrial de los regenerados textiles.

El aprovechamiento de polímeros usados de origen diverso para la obtención de fibras químicas es también una práctica habitual consolidada, como es el caso del aprovechamiento de los envases de PET para la obtención de fibras de poliéster destinadas a la fabricación de forros polares, camisetas deportivas, etc. Lo mismo sucede en el caso del aprovechamiento de redes usadas de pesca de poliamida para su fusión y obtención de nueva fibra para otros usos textiles.

Todo lo que represente el aprovechamiento de los subproductos generados en el largo proceso textil es una realidad necesaria cuya tendencia está yendo en aumento (Carrera i Gallissà, 2017).

Si bien existen muchos otros puntos que la industria textil está tratando, hemos enfocado la teoría en aquellos que consideramos más importantes, con mayor peso y preponderancia. La transparencia y la ética de las actividades y la conducta ambiental, son cuestiones cada vez más exigidas por los consumidores que plantean y exigen a las empresas del mundo explicaciones por sus actos.

Es por ello que cada vez son más las empresas y empresarios que buscan la transparencia y medir sus impactos sociales y ambientales. Las empresas que se certifican como Empresa B no son perfectas, pero asumen un compromiso de mejora continua y ponen su propósito empresarial socioambiental en el centro de su modelo de negocio. Miden y analizan las cinco áreas más relevantes de su empresa: Gobierno, Trabajadores, Clientes, Comunidad y Medio Ambiente, permitiendo una revisión detallada de todas ellas, con el fin de ayudar a identificar todos los posibles puntos de mejora y oportunidades para ser un agente de cambio en la economía, protegiendo la misión y potenciando el triple impacto (Sistema B, 2022).

Propuesta de intervención

3 Plan de Negocios de Leather Heart Sevilla

3.1 ¿Como nace la idea de Negocio?

Leather Heart nace ante la problemática cultural actual de ver a las personas y al medio ambiente como objetos de consumo y explotación, y la creciente demanda de la sociedad de tener una visión holística y sistémica en donde los diferentes actores tengan un rol equilibrado y no velen únicamente por sus intereses.

Las empresas tradicionales ayudaron a las personas a salir de la pobreza, en 1820 el 94% de la población vivía en ella y en 2015 menos del 10% vivía en la pobreza. ¿Pero nuestra economía actual es saludable? El 1% de las personas más ricas controla el mismo ingreso compartido del 50% del mundo. Esa inquietante desigualdad de riqueza y deficiencias se extienden más allá de las personas y afectan también a nuestro ambiente, como se ve en muchos países del mundo, ríos y aires contaminados, niños en la calle comiendo basura. El desafío es promover una cultura de producción y consumo responsable (Smith, 2015).

La familia Leather Heart nace con "Pepe" el elefante, "Pancho" el oso y "Ela" la yegua, quienes regalan alegría y promueven una infancia integral a niños en situación de vulnerabilidad. Gracias a las alianzas con organizaciones y fundaciones que trabajan bajo los objetivos de desarrollo sostenible se puede llegar de manera directa a realizar aportes para mejorar la calidad de vida de este grupo vulnerable a través de estos productos. Además, por medio de sus nuevos integrantes, "Carey" la tortuga y "Pinchi" el cactus, la familia Leather Heart impulsa acciones climáticas apoyando la conservación marina y la reforestación de espacios naturales.

Cada uno de estos peluches es elaborado con residuos textiles bajo la confección de mujeres pertenecientes a asociaciones u *ONG* s vinculadas con la atención de colectivos vulnerables - mujeres que sufren violencia de género, refugiadas, mujeres con capacidades diferentes, adultas mayores - que realizan las actividades o bien donando parte de su tiempo o bien encontrando un espacio de contención y acompañamiento social como forma de contención ante las difíciles situaciones que les tocan vivir. Las actividades, promueven la reducción de la huella ecológica y se integran a las bases de la economía circular a partir de este modelo de trabajo.

Los líderes fundadores afirman que “la sostenibilidad es parte de las bases de Leather Heart, con el fin de promover una economía que asegure el bienestar de la sociedad y la naturaleza para crear las bases de un mejor lugar para todos” (Mariángel Molina, 2020).

3.2 ¿Cuál es el impacto?

El impacto de la venta de los productos de Leather Heart se canaliza a través de los distintos objetivos de desarrollo sostenibles y por medio de ONG's con valores afines al propósito de la empresa. Dentro de los principales objetivos se contemplan:

a) ODS4: Educación de calidad. Uno de los principales propósitos del proyecto es el apoyo a la infancia tanto en cuestiones relacionadas con la educación, como también asegurar la fuente de nutrición diaria necesaria para el pleno desarrollo de capacidades cognitivas y físicas.

b) ODS8: Trabajo decente y crecimiento económico. Los programas de costura y bordado que son parte del programa de crecimiento personal impulsado por la compañía.

c) ODS12: Consumo y producción responsables. en Venezuela no se recicla ni el 1% de los residuos que se generan. Leather Heart ha reciclado más de una tonelada y media de material textil. Se busca que los productos utilicen el “upcycling” y reduzcan la huella de carbono. Dicha actividad, conocida como supra-reciclaje o reciclaje creativo, aprovecha objetos para generar productos por medio de la creatividad proporcionando un mayor valor que el que tenía el objeto original. O, lo que es lo mismo, se trata de transformar residuos en objetos de valor usando la imaginación.

3.3 Modelo de negocio canvas *Leather Heart*

A continuación, se presenta el Modelo de negocio Canvas de Leather Heart con su posterior análisis de estructura, lo que permitirá tener una comprensión general sobre el proyecto.

Tabla 1: Modelo de negocios canvas *Leather Heart*.

<p>Socios claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fundaciones u <i>ONG</i> sobre las cuales volcar la ayuda. • Empresas textiles proveedoras de materia prima. • <i>ONG</i> u organizaciones coordinadoras del equipo de costureras. • Alcaldía de Sevilla, divulgación y fomento. • Diseñadores y colaboradores • Coordinador operativo y “<i>Community Manager</i>” • Plataformas de ventas a través de página web y redes sociales. 	<p>Actividades claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar y asegurar la adquisición - compra o donación - de insumos y materia prima. • Fortalecer la imagen de marca, generando identificación positiva por parte del público objetivo con el proyecto. • Llevar una adecuada planificación de stocks. • Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes a través de herramientas de <i>CRM</i>. • Concretar acuerdos de colaboración o alianzas con empresas, <i>ONG</i> o entes de gobierno para la difusión del proyecto. 	<p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear productos con el propósito de que impacten positivamente en las personas a través de diseños únicos e irrepetibles. • Aportar un grano de arena a la sociedad a partir de la inclusión de mujeres costureras generando un vínculo social y el aporte a proyectos educativos, de reforestación o de alimentación. • Cuidar la naturaleza mediante el “<i>upcycling</i>” de productos textiles. Generar cultura, en la búsqueda de crear conciencia y lograr un mundo más sostenible. • Creación de productos corporativos en alianza con empresas que promuevan el mensaje. 	<p>Relación con el cliente</p> <p>Atención digital con clientes <i>B2C</i> a través de diferentes plataformas en redes sociales</p> <p>Asistencia post venta y búsqueda de fidelización.</p> <p>Utilización de herramientas <i>CRM</i> para conocer más acerca de los clientes para generar lazos.</p> <p>Atención personalizada con clientes <i>B2B</i>. Concreción de alianzas y desarrollo de proyectos particulares para empresas.</p>	<p>Segmento de clientes</p> <p>Productos dirigidos a personas de entre 30 y 67 años, de cualquier cultura y género y estrato social, que compartan los valores de sostenibilidad o busquen un producto único con una conexión emocional relacionada con la ropa de algún ser querido.</p> <p>Producto dirigido a empresas que busquen humanizar su marca y sensibilizar a sus clientes, proveedores, o quieran tejer alianzas en la difusión nuestros proyectos.</p>
<p>Estructura de coste</p> <p>Costes de infraestructura, administrativos. Implantación y mantenimiento de página web y publicidad en redes sociales. Costes de publicidad y relaciones públicas. Coste de producción en la confección de los muñecos e insumos de trabajo. Coste de transporte de productos terminados, insumos y materia prima.</p>		<p>Fuentes de Ingreso</p> <p>Venta directa de peluches en tienda “<i>on line</i>”. Venta en “<i>Marketplace</i>” y cadena de jugueterías. Ventas a empresas a través de acuerdos comerciales. Donaciones directas en página web. Programas de ayuda de la U.E. u otros organismos</p>		

Fuente: elaboración propia.

3.3.1 Propuesta de Valor

La propuesta de valor será la creación artesanal de productos con propósito a través de la aplicación de un modelo de triple impacto utilizando nuestra cadena de valor la cual genera beneficios al medio ambiente, la economía y la sociedad.

Los peluches estarán confeccionados con retazos de tela y rellenos reciclados, donados o comprados al peso a empresas textiles de las zonas aledañas a Sevilla. Las empresas que participen serán convocadas para sumar en su comunicación empresarial de cara a sus clientes en la reducción de la huella de carbono, el reciclaje y el aporte a la sociedad a través de nuestros proyectos de donación.

Cada producto es único e irrepetible lo que conlleva una conexión emocional tanto de las costureras que confeccionan a mano los muñecos, como de quien lo recibirá en forma de obsequio. Con este paso, a partir de asociaciones u *ONG* promovemos la integración social de mujeres, que encuentran contención y donan parte de su tiempo para contribuir en el armado de estos muñecos.

Finalmente, con la venta de estos productos en la página web, se cumplirán tanto el objetivo empresarial, de darle continuidad al proyecto, como el objetivo principal que está relacionado con la retribución social, apoyando algún proyecto educativo, ecológico o alimenticio.

3.3.2 Segmento de Clientes

El segmento de clientes al cual está dirigida esta propuesta puede dividirse en 2 partes, vinculadas con el propósito del regalo.

En el primer caso nos encontramos con una propuesta *B2C*, apoyada en la idea de un producto único que incluso pudiera profundizar su conexión emocional con quien recibe el obsequio, teniendo en cuenta que el muñeco puede confeccionarse con la prenda de algún ser querido.

Está dirigido a personas de entre 30 y 67 años, de cualquier cultura y género o estrato social que busquen un regalo único y estén interesados en colaborar con alguna causa social y/o ambiental.

En un segundo caso nos encontramos con una propuesta *B2B* donde vendemos regalos corporativos a empresas que buscan humanizar su marca y sensibilizar a sus clientes, proveedores, etc. Por lo general serán empresas a las que les gusten nuestros productos éticos para incorporarlos en su oferta.

3.3.3 Socios Claves

Para esta propuesta de negocio, es fundamental contar con un equipo operacional formado y profesional. Dentro de estos colaboradores debemos contar con diseñadores, "*community manager*", fotógrafos, técnicos de soporte web, personal de administración y comercial.

A su vez, es necesario formar redes de proveedores de materiales e insumos y lazos solidos con las organizaciones o asociaciones ya que éstas aportaran el tiempo de sus equipos, transformado en mano de obra para la confección de los muñecos.

Finalmente tener claro que el destino de la ayuda se realiza a través de una ONG que represente y comparta los valores sociales y ambientales que Leather Heart tiene como piedra angular para el desarrollo de su actividad.

3.3.4 Fuentes de Ingresos

Como cualquier empresa social, la principal fuente de ingresos es la venta de los productos que se ofrecen a través de la página web, los "*market place*" aliados y cadenas de juguetes locales que estén dispuestas a ofrecer nuestros productos, todos estos canales están orientados a nuestros clientes *B2C*.

Con relación a los clientes corporativos, se buscará lograr acuerdos para la confección puntual de peluches, para campañas o proyectos que estarán valorizados tanto en cobro de metálico como en aporte de materiales e insumos.

Actualmente existen por parte del gobierno central de la UE, el gobierno español, las comunidades autonómicas, provinciales y municipales una serie de ayudas económicas, facilidades impositivas y líneas de crédito para dar impulso a la creación y el desarrollo de negocios a través de las pequeñas y medianas empresas. Por su parte, en el ámbito privado, también existen ayudas y fomentos al emprendedor a través de por ejemplo las cámaras de comercio provinciales, universidades privadas, fundaciones u organizaciones sin fines de lucro que impulsan la iniciativa emprendedora ya sea a través de aportes económicos, cursos y capacitaciones o concursos para la divulgación de propuestas.

Se destaca por ejemplo, el Ecosistema transfronterizo para el fomento del emprendimiento y economía social con impacto en la región Euroace (EFES) un proyecto aprobado en el marco del Programa Interreg V-A España-Portugal (POCTEP) 2014-2020, cofinanciado en un 75% por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), que tiene entre sus principales objetivos:

- Fomentar la creación de nuevos proyectos, empresas y empleos sostenibles.

- Favorecer la cooperación entre los agentes involucrados en el territorio.
- Impulsar modelos de negocio innovadores de alto impacto social.
- Facilitar el acceso a la financiación a través de instrumentos financieros específicos.

Es una prioridad para el crecimiento del proyecto que Leather Heart pueda recibir este soporte económico y técnico ya que contribuirá a la escalabilidad del proyecto y a su crecimiento de acuerdo con el plan estratégico.

El propósito final de Leather Heart es la concientización de la sociedad, por lo que cualquier aporte desinteresado con la causa también es bienvenido para contribuir a la concreción los objetivos sociales trazados.

3.3.5 Actividades Claves

Es fundamental para el éxito del proyecto, la creación de una imagen de marca potente y su difusión en el área de influencia, tanto para que proveedores como clientes. A su vez, la concreción de acuerdos de colaboración y alianzas con empresas, ONG o entes de gobierno permiten y contribuyen la visualización del proyecto y ayudan a su difusión en el espacio social. Es ideal contar con el "padrinazgo" de una organización pública o privada con renombre que posea cierta influencia sobre la opinión pública, con la cual generar una sinergia tal que permita proyectar positivamente nuestra marca a un público objetivo más amplio y que de mayor confianza respecto del producto ofertado.

Este objetivo inicial permitirá consolidar contactos y formar una red de empresas proveedoras de tela y rellenos, se asegurará la correcta provisión de estos materiales para no interrumpir el flujo de trabajo.

A su vez, se debe controlar y asegurar los estándares de calidad en la confección de los muñecos, ya sea a través de matrices, inspección ocular o la validación por diseñadores de la calidad de los prototipos.

Por otro lado, debe llevarse adelante una rigurosa planificación de producción para asegurar los stocks y cumplir con los objetivos de entrega. En paralelo, debe evaluarse el nivel de satisfacción de los clientes a través de herramientas de CRM, "mailing", etc. para lograr la fidelización de los clientes.

3.3.6 Relaciones con Clientes

Dentro de este punto se considera importante la vinculación del cliente con nuestro propósito ya sea de forma directa, donde el cliente se comprometa con la donación de tiempo, o de forma indirecta con la compra de nuestros productos.

Los canales de comunicación abiertos para dicho fin son la página web y las redes sociales. Donde se buscará informar, concientizar, reflexionar acerca de los propósitos del negocio. También se propondrá un área de asistencia post venta para buscar fidelizar clientes. La utilización de un programa de CRM para conocer más acerca de los clientes, para profundizar lazos y generar mayores aportes.

Por otro lado, se buscará la atención personalizada con clientes B2B, en la concreción de alianzas y el desarrollo de proyectos particulares de empresa.

3.3.7 Canales

El canal principal de venta es su página web, donde se realiza toda la actividad "e-commerce", se mantiene contacto con el cliente, se publican los avances de los proyectos y las novedades.

También la empresa se orienta a formar lazos comerciales con empresas que deseen incorporar dentro de su oferta de productos a los muñecos con una orientación corporativa. Para ello se realizan visitas y reuniones presenciales utilizando las herramientas de la venta directa.

Por último, se evaluará comenzar a generar un espacio de venta a través de "market places" o cadenas de juguetería donde de manera estacional, para días especiales - fiesta de Reyes o día del niño - se ofertará una cantidad de stock disponible.

3.3.8 Recursos Claves

Los recursos más valiosos para la compañía son las personas que componen el equipo de coordinación, sin ellos no se lograría articular las estructuras de equipos de costura, organizaciones a las cuales donar o redes de proveedores que permitan el funcionamiento de esta empresa social y la concreción de sus objetivos.

Las personas a su vez deben trabajar, en su espacio con diversos insumos, los diseñadores proveen los prototipos sobre los cuales las costureras trabajan con materiales tales como las materias primas - telas y rellenos - para producir los peluches.

También se encuentra el equipo técnico, que trabaja los detalles sobre la plataforma web y redes sociales donde se vuelcan nuestros productos y se genera el contacto con los clientes.

3.3.9 Estructura de costes

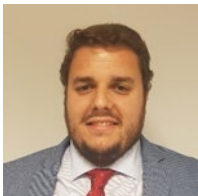
La estructura de costes se conforma por los costes de infraestructura y administrativos. También existen los gastos de desarrollo y mantenimiento de la página web y redes sociales, que incluye el coste de publicidad y relaciones públicas.

Los insumos de trabajo y materiales conforman un coste importante para mantener constante el flujo de peluches, tal como el coste de transporte de productos terminados, insumos y materia prima.

3.4 Equipo de trabajo

El equipo de trabajo de Leather Heart Sevilla, está conformado por 4 miembros y apoyado por los 2 líderes fundadores de la marca.

Pablo Ruiz García

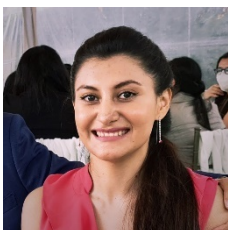


Especialista en digitalización de empresas. Co- fundador y director de tecnología de la información en Grupo Ceroone. Inversor independiente.

Será el responsable TI, encargado del desarrollo y mantenimiento de las páginas web, la creación de contenidos y el monitoreo de las redes sociales.

Pablo posee una vasta experiencia en el desarrollo de proyectos tecnológicos, dispone de gran capacidad de trabajo en equipo y alto nivel de análisis. Una de sus principales características es su valor como persona, lo que hace que se entregue completamente para servir al cliente, buscando la mejor solución para sus necesidades.

Mily Bravo Galindo

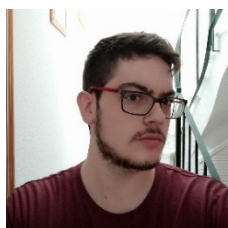


Es licenciada en relaciones internacionales con maestría en derechos humanos, interculturalidad y desarrollo y posee un doctorado en ciencias políticas, de la administración y relaciones internacionales.

Su labor consistirá en ser la responsable de la coordinación de las áreas de la empresa en la ciudad de Sevilla, organizando la planificación de

actividades asociadas con los controles de stocks y calidad de los productos. A su vez, por sus conocimientos en moda y diseño, será el nexo entre la delegada o responsable del grupo de costureras y la empresa, donde evaluarán las combinaciones de telas posibles y los prototipos a ser desarrollados. Mily posee experiencia en el desarrollo de proyectos en el área de cooperación internacional en la Cruz Roja española.

Antonio Fraile Campos



Técnico de proyectos en microinformática y redes.

Coordinará la relación integral con el grupo de talleres textiles proveedores de materia prima para el proyecto - telas y rellenos -, promoviendo acuerdos de participación, donación de materiales o compras con descuento con el fin de reducir los costes de producción. Dará seguimiento a la logística de recepción de materiales, el control de calidad de los insumos, el transporte al grupo de costureras y la retirada de productos terminados.

Si bien no cuenta con experiencia en este tipo de tareas, Antonio es una persona proactiva y bien dispuesta, con vocación de servicio social, habilidades en la relación interpersonal con clientes y poder de negociación.

Martín Yañez Storni



Licenciado en Administración y MBA con experiencia internacional en las áreas de administración y finanzas. Posee capacidad de liderazgo con habilidad para la coordinación y gestión de equipos de trabajo. Especialista en gestión empresarial en contextos de alta incertidumbre y manejo de crisis.

El trabajo de Martín consistirá en la búsqueda, contacto y concreción de acuerdos de colaboración con organizaciones o asociaciones que provean la mano de obra necesaria para llevar adelante el proyecto. Así como también de generar la propuesta de colaboración con alguna ONG de las áreas educativas, sociales o ambientales con propósito afín a la empresa para encauzar las donaciones y ayudas.

La selección final de la *ONG* a la cual irán destinadas las ayudas, se realizará por todo el equipo en su conjunto. Siendo la labor de Martín, presentar una terna de proyectos para la posterior elección final al equipo.

Apoyo y *Background*

Los socios fundadores de Leather Heart Venezuela, estarán en contacto constante haciendo de orientadores, proponiendo sugerencias y comentarios a partir de sus experiencias, para facilitar las actividades y lograr una organización más fluida para el equipo de Leather Heart Sevilla.

Mariángel Molina



(2020) Emprendedora del año *NGO Más Ciudadanos* – (2019) *Emprendedora del año CITI* – (2017) *YLAI Fellow* - Co-fundadora y directora ejecutiva de Leather Heart.

Mariángel es la encargada de comunicación, quien presta las orientaciones y lineamientos en la forma de comunicación con los clientes y proveedores.

Adicionalmente se encarga del desarrollo de las historias – cuentos - y todo lo relacionado con el branding de la empresa. Habilidades de comunicación bien desarrolladas, bilingüe - español – inglés -, fuerte enfoque en la satisfacción del cliente, la lealtad y el seguimiento.

Andrés Solórzano



Licenciado en estudios internacionales y magíster del *IESA*, con experiencia en innovación, emprendimiento y desarrollo de proyectos sociales. Es un profesional altamente creativo en el que siempre se puede confiar para llegar a un nuevo enfoque.

Andrés tendrá un perfil de orientador integral dada su amplia experiencia en el proyecto venezolano, ya que es quien lo inició desde el primer momento, conoce cada detalle del mismo. Desde su experiencia en contacto con clientes y proveedores, el contacto con el grupo de costura, o la *ONG* a la que se realizan las donaciones, Andrés ha pasado por todos los procesos internos y externo, por lo que es considerado un libro abierto de gran utilidad. Además, los socios fundadores participarán activamente de las decisiones de marca que se tomen en Leather Heart Sevilla.

3.5 Visión y misión de Leather Heart

3.5.1 Visión

“Creemos en la creación de los mejores productos para el mundo, utilizando los negocios como una fuerza para el bien. Trabajar con un modelo de negocio de triple resultado, generando un impacto positivo en las personas, la sociedad y la naturaleza, promoviendo el alcance de los objetivos de desarrollo sostenible”.

Creemos que el cambio para crear un mundo más innovador y sostenible es posible a través del reconocimiento de los intereses de los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente. Motivados a generar acciones que impacten positivamente la infancia, el desarrollo social y económico de las madres y mujeres de comunidades desatendidas y reduzcan la huella ecológica de la marca, Leather Heart se impulsa por una responsabilidad social y ambiental que promueva y busque alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible.

3.5.2 Misión

“Crear los mejores productos para el mundo, utilizando el mercado como una fuerza para el bien. Trabajando con un modelo de negocio compuesto que genera impacto positivo en las personas, la sociedad y la naturaleza.”

El propósito como motor de impulso para crear un producto de calidad que promueva la responsabilidad social, la transparencia laboral y una huella positiva ambiental rigen el emprendimiento sevillano de triple impacto Leather Heart cuyo fin es crear un cambio de consciencia para lograr un mundo más innovador y sostenible.

3.5.3 Certificación Empresa B

Como empresa B certificada hemos cumplido estándares rigurosos de rendimiento, responsabilidad y transparencia, esto incluye las relaciones que construimos junto a nuestros aliados cuyos valores y visión convergen con nuestra forma de trabajar y mejorar la salud de nuestra economía a través de la interdependencia y el cambio sistémico.

4 Planeamiento Estratégico

4.1 Análisis Externo

En este apartado, se realizará un análisis detallado del macroentorno donde realizará sus actividades Leather Heart Sevilla, con la intención de identificar las aquellas variables que puedan afectar la operatividad del negocio. A través de un análisis PESTEL podrán analizarse los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales con el objetivo de optimizar las decisiones directivas, detectar y mitigar riesgos externos y mejorar la adaptabilidad de la compañía. Las organizaciones que controlan y responden a los cambios en el entorno macro pueden diferenciarse de la competencia y crear una ventaja competitiva.

4.1.1 Análisis Pestel

- Entorno Político

Desde el 2015 la Alcaldía de Sevilla se encuentra a cargo del Partido Socialista Obrero Español, quien lleva ya su segundo mandato consecutivo al frente. El actual alcalde es Antonio Muñoz Martínez, quien ha sucedido en el cargo a Juan Espadas en enero de 2022 actual presidente del PSOE Andaluz.

El 2022 es un año electoral dado que la Junta de Andalucía ha convocado a las próximas elecciones autonómicas para el 27 de noviembre. Tanto el PSOE como el Partido Popular se dirimirán como los máximos candidatos a la presidencia. Actualmente Juanma Moreno Bonilla, es presidente de la Junta de Andalucía y también el presidente del Partido Popular Andaluz.

Si bien la situación política es de cierta estabilidad en la región y no se suelen producir grandes confrontaciones, el año electoral puede generar algunas tensiones hasta su definición. También juega un papel importante en la definición política la situación a nivel nacional, dado que se producirán elecciones de gobierno en 2023 y las elecciones regionales son consideradas un "termómetro social" para medir las fuerzas de una u otra fuerza política.

En el 2020 la situación de la pandemia impidió el normal desenvolvimiento de la vida en todo el mundo. Afectando principalmente en lo económico, pero también en lo social desmejorando la calidad de vida de las personas. Por esta razón los gobiernos, en este caso el gobierno local de Sevilla, se han puesto a la cabeza de la recuperación tanto de su economía como sus espacios públicos. Tanto los empresarios como el resto de los actores sociales,

esperan el pronto accionar del gobierno, con medidas económicas y sociales urgentes, siendo esta una magnífica oportunidad para incorporar en sus planes ideas y proyectos socioambientales, que permitan acelerar la transición a actividades económicas sostenibles.

Hoy día la mayoría de las ciudades tienen parques, pero siguen faltando árboles, zonas verdes forestadas periurbanas que suministren oxígeno a los ciudadanos y rebajen la presión urbana del cambio climático. Al igual que las infraestructuras que sostienen un consumo elevado de energía o contaminan el ambiente. Hoy el voto ciudadano, penaliza la falta de limpieza, la falta de seguridad y la mala conservación de parques y jardines, de forma generalizada.

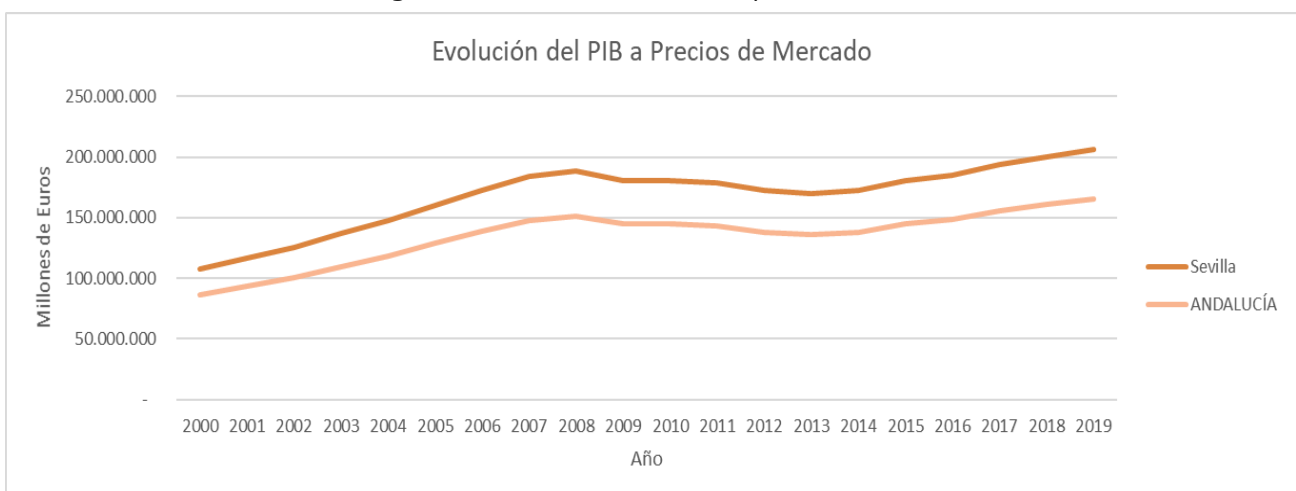
El arbolado y la policía local son las principales quejas recibidas por el Defensor del Ciudadano, en la memoria del año 2020 (Ruesga, 2021) .

- Económico

El área metropolitana de Sevilla está compuesta por un total de 46 municipios y cuenta con 1.548.741 habitantes, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE, 2021) y una tasa de crecimiento poblacional en la provincia del 4,04% anual, siendo la cuarta área metropolitana de España y un gran centro con atractivo turístico, económico, industrial y poblacional.

Poniendo un paréntesis ante la situación mundial de incertidumbre ocasionada por la pandemia, Sevilla mantenía en los últimos años una tendencia de crecimiento sostenido de su economía según lo muestra la Figura 3, donde puede apreciarse el nivel de crecimiento del PBI hasta 2019.

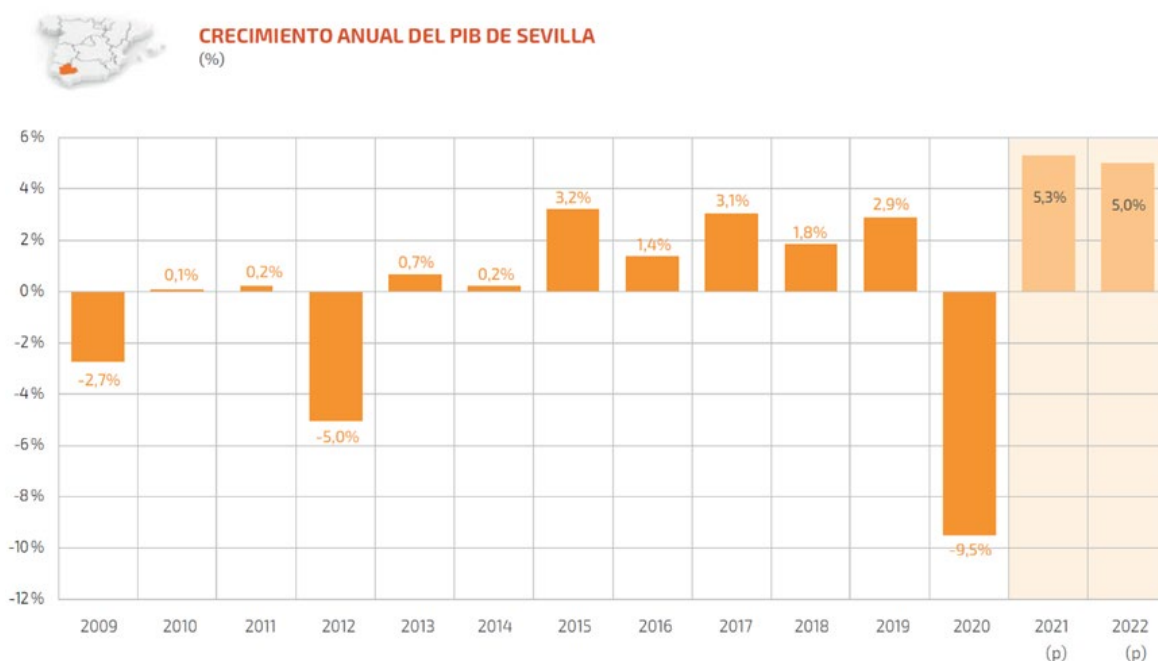
Figura 8: Producto interior bruto a precios del mercado.



Fuente: INE, 2021.

En el año 2020 por el paro en la mayoría de los datos comerciales e industriales, el PIB de Sevilla se redujo un 9,5% acompañando la tendencia nacional ya que el PIB español cayó un 11,3%. Para el 2021, a partir del levantamiento de las restricciones sanitarias, se espera que la economía genere un repunte ante la plena reactivación de actividades relacionadas con el comercio, la hostelería y el turismo internacional. Las previsiones de crecimiento de acuerdo con el Colegio Profesional de Economistas de Sevilla, a través de su barómetro económico indican que el efecto rebote se estima en un 5,3% y que se prevé una continuidad en la tendencia positiva del 5% para el 2022, aunque el crecimiento no será lineal para todas las industrias.

Figura 9: Crecimiento porcentual anual del PIB de Sevilla.



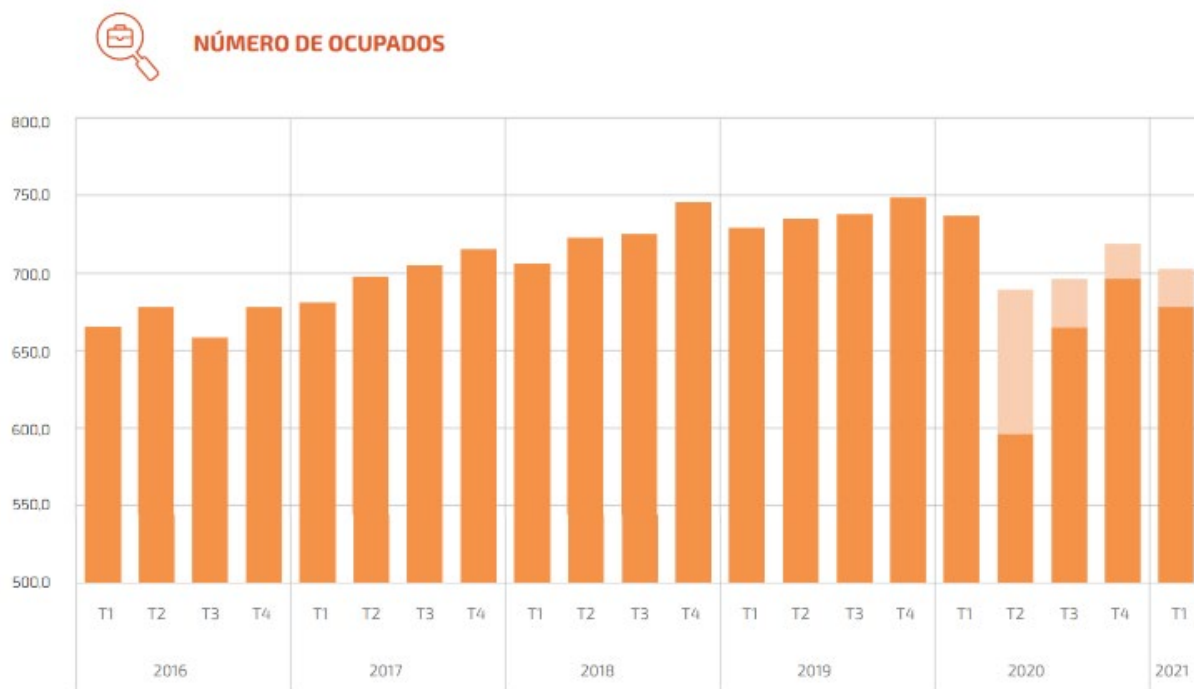
Fuente: Barómetro Económico de Sevilla (BES), 2021.

En sintonía con este indicador a disminución de restricciones al turismo internacional, por medio de la creación de mecanismos como el pasaporte de vacunación europeo, ayudarán a consolidar la recuperación económica y con ella aumentar el optimismo de los agentes económicos.

Con relación al mercado laboral, particularmente Sevilla ha sido afectada por la pandemia debido a que una importante fuente de ingresos proviene de la industria del turismo, por lo que toda el área comercial relacionada con la hostelería ha sido golpeada por las restricciones de movilidad. En la Figura número 5 puede observarse como existe una marcada diferencia entre los niveles de ocupación prepandemia y aquellos alcanzados desde el 2020 hacia adelante. En ellos se puede apreciar una marcada acogida a los expedientes de regulación

temporal de empleo (ERTE) que tocó su máximo nivel con más de 100 mil expedientes en 2020 y que en 2021 fue revirtiendo su situación hasta alcanzar las 24 mil solicitudes en el segundo trimestre del año.

Figura 10: Número de ocupados.

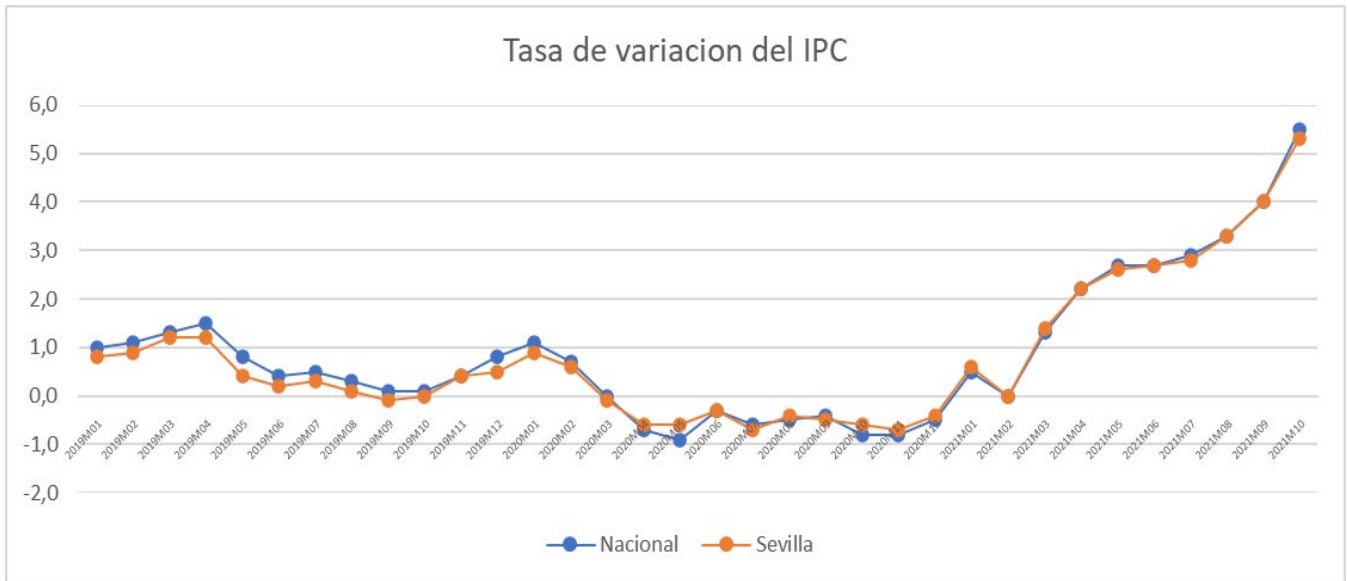


Fuente: Barómetro Económico de Sevilla (BES), 2021.

Por su parte, la tasa de paro al segundo trimestre del 2021 es del 23,8%. Estos niveles están asociados a factores estacionales, teniendo buenas perspectivas en cuanto a su reducción, comparando los niveles pre pandemia del 21,4% para 2019.

En cuanto a la inflación, la dependencia de materias primas y productos generados por la globalización, ha provocado el encarecimiento de inputs como los carburantes, el gas, granos y distintos metales, así como también el aumento del coste en la energía eléctrica. Todo ello ha llevado entre otras cosas al desabastecimiento de productos terminados de diversa índole, como tecnológicos o alimenticios y al encarecimiento en los costes del transporte. De acuerdo con el INE, la inflación ha sufrido un alza en los primeros meses del 2021 llegando a niveles del 5,5% acumulado. Los analistas económicos aseguran que la inflación subyacente sigue en niveles del 1,4% lo que se considera estable y que los incrementos en la inflación obedecen a cuestiones estacionales y a la estabilización de las producciones mundiales y el correcto abastecimiento de insumos y productos.

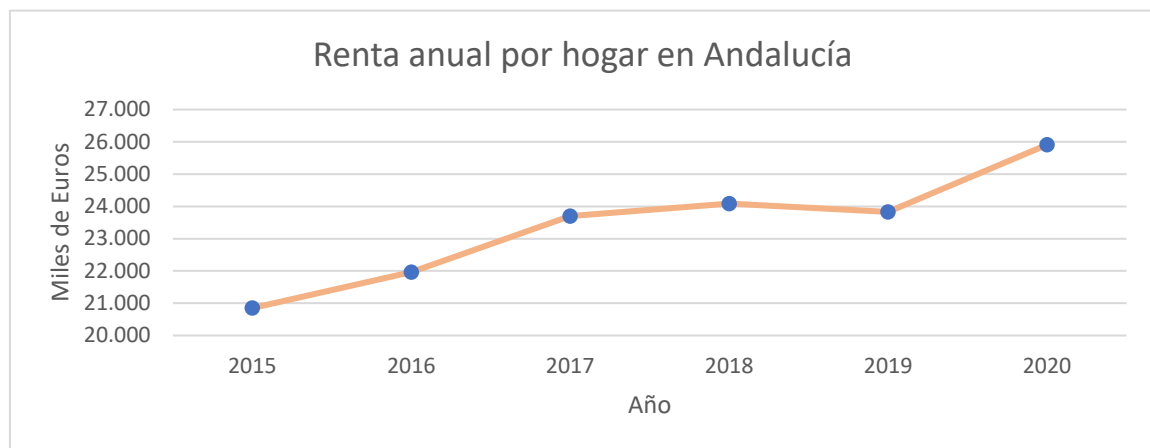
Figura 11:Tasa de variación del IPC.



Fuente: INE, 2021.

La renta media por hogar en la Comunidad Autónoma de Sevilla ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, llegando a situarse cerca de los € 26.000, valor similar a la media nacional de acuerdo con los datos del INE en 2021, en sintonía con los últimos datos disponibles, publicados por la consultora *Ep Data* que indican que la renta media en el Municipio de Sevilla al 2018 era de € 27.000 (Ep Data, 2021).

Figura 12:Renta anual por hogar en Andalucía.



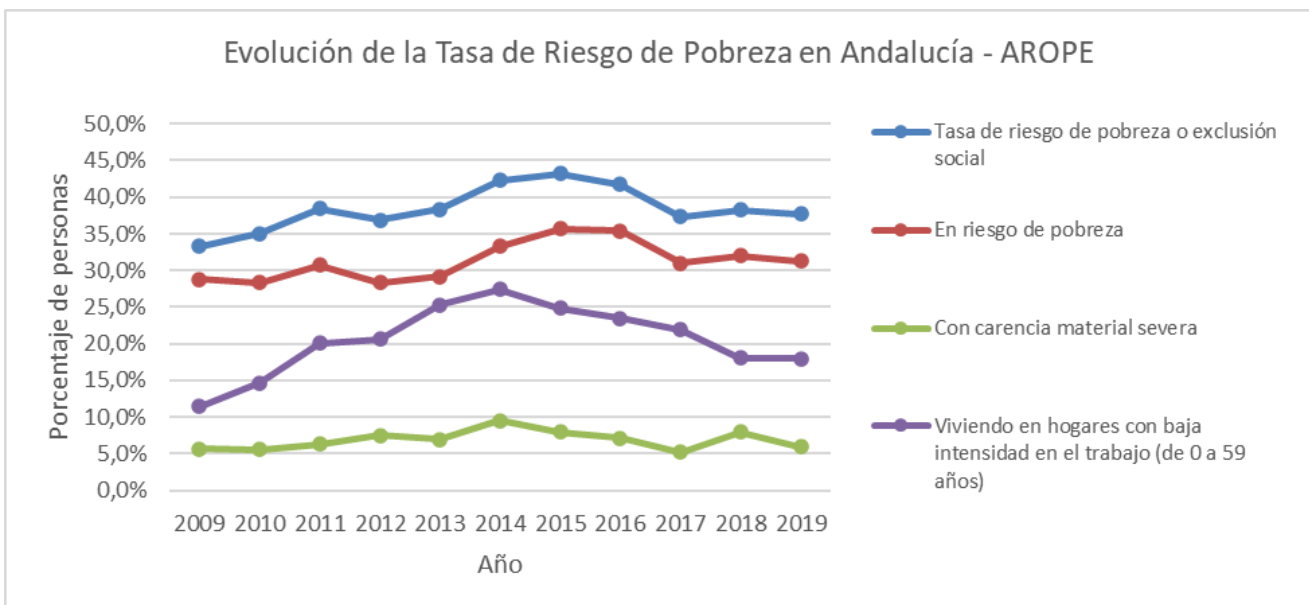
Fuente: INE, 2021.

- Sociales y culturales

En el ámbito social, podemos destacar que, si bien en los últimos 5 años la tasa de crecimiento poblacional ha sido inferior al 2%, la evolución de la esperanza de vida ha mostrado una tendencia creciente situándose en 2020 en los 81 años de edad. Así mismo, la tasa de natalidad se sitúa en el 0,83% superando a la tasa Nacional que ronda los 0,77% para el mismo período de acuerdo con el Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía. Estos datos favorables ocultan una preocupante tendencia a largo plazo que se refleja en que la tasa de crecimiento natural de la población a nivel nacional está aumentando su tendencia negativa de -0,01% en 2015 a -1,22% en 2019 según datos del INE, es decir, que la población de España está envejeciendo. Si bien en Sevilla los indicadores se mantienen positivos 0,22% para este período, ya la región andaluza acusa el declive con 0,13%.

Dentro de los factores que aquejan a la región podemos encontrar los elevados índices pobreza que afecta a toda la comunidad andaluza que cuenta con la tercera tasa de riesgo de pobreza más elevada a nivel nacional con el 35,1% según lo informa el INE en su Encuesta de Condiciones de Vida 2020. La situación afecta a 2.6 Millones de andaluces y particularmente a uno de cada 4 menores, quienes se encuentran en riesgo de pobreza (Molina, 2021), (Maldonado, 2021).

Figura 13: Evolución de la tasa de Riesgo de pobreza en Andalucía.



Fuente: Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía, 2021.

La población en riesgo de pobreza o exclusión social puede entenderse como aquella que se encuentra en alguna de estas situaciones: a) Se encuentra en riesgo de pobreza - 60% mediana de los ingresos por unidad de consumo - o b) No alcanza a superar el valor del umbral de riesgo de pobreza - sin alquiler imputado - que en Andalucía era de €6.997,7 y a nivel nacional en 2019 era de €9.009,2. Según el IECA para 2019, el 18,1% de los hogares andaluces estaban por debajo del umbral de riesgo de pobreza en sintonía con el porcentaje nacional del 19,6%.

Estar por debajo del umbral de riesgo de pobreza significa que se encuentran en carencia material severa y cumplen al menos 4 de estos conceptos:

- No puede permitirse ir de vacaciones al menos una semana al año.
- No puede permitirse una comida de carne, pollo o pescado al menos cada dos días.
- No puede permitirse mantener la vivienda con una temperatura adecuada.
- No tiene capacidad para afrontar gastos imprevistos.
- Ha tenido retrasos en el pago de gastos relacionados con la vivienda principal (hipoteca o alquiler, recibos de gas, comunidad...) o en compras a plazos en los últimos 12 meses.
- No puede permitirse disponer de un automóvil.
- No puede permitirse disponer de teléfono.
- No puede permitirse disponer de un televisor en color.
- No puede permitirse disponer de una lavadora.

Los datos económico sociales provocados por la pandemia indican que el 43,9% de la población de Andalucía no contaba con capacidad para afrontar gastos imprevistos en 2020, mientras que el 14,8% de las personas encuestadas llegaban a fin de mes con “muchísima dificultad” en 2020.

Para atender a los distintos colectivos afectados por esta y otras situaciones de vulnerabilidad, el estado español dispone de una serie de centros financiados con dinero público, así como también existen, de acuerdo con el portal “Sevilla Solidaria”, más de 200 ONG´s dedicadas a la labor social dentro de la provincia de Sevilla.

Tabla 2: Centros de atención social según colectivos.

Sevilla					
Colectivos					
General	Mayores	Discapacitados	Mujer	Juventud	Infantil
56	202	166	48	108	612

Fuente: Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía.

Si bien la renta por hogar en Andalucía según el INE ha evolucionado favorablemente cerca de la media nacional desde el 2015 al 2020 y cercana a los €26.000, este dato refleja la información analizada sobre la encuesta del año anterior, momento pre -pandémico.

En relación al aspecto cultural podemos destacar que Sevilla ha sido el lugar de encuentro de muchas culturas a lo largo de la historia, por lo que contiene un patrimonio arquitectónico y natural valioso no solo a nivel español, sino que también a nivel europeo.

Los romanos asentaron Itálica por ser una ciudad fluvial con desembocadura en el Océano Atlántico a través del río Guadalquivir. Posteriormente la ciudad fue ocupada por visigodos, musulmanes y judíos, de los cuales se han heredado edificios y estructuras arquitectónicas, pero también tradiciones y costumbres que perduran en el tiempo, como la música, la comida, vestimentas etc.

Como edificios modernos de gran belleza podemos destacar, Itálica, la Catedral, la Giralda, el Real Alcázar, La Iglesia de la Macarena, la Torre del Oro, el Archivo general de Indias o la Plaza España, en todos ellos se mezclan tradiciones religiosas, educativas, de ocio y comerciales siendo de las más representativas del lugar.

La Semana Santa es el acontecimiento cultural religioso por excelencia de la ciudad de Sevilla, siendo un foco atractivo turístico. A través de los siglos por unos días las clases sociales se mezclan, llenan el centro histórico de la ciudad y comparten el desfile de 60 hermandades con hasta mil penitentes en algunas.

Otro de los momentos importantes del año es la Feria de Abril, que se considera la fiesta de ocio más popular de Sevilla. En sus orígenes fue una fiesta de ganado que hoy en día reúne a más de un millón de personas a lo largo de toda una semana en sus recintos de más de 450 mil m², por lo que es considerada fiesta de interés turístico internacional desde 1965.

Las celebraciones religiosas y los festivales de la música flamenca, son símbolo de la región valorado y aplaudido en todo el mundo. También el festival de cine europeo, la feria del libro, la feria de las naciones y el Carnaval son algunos de los eventos culturales tradicionales de la ciudad que se celebran a lo largo del año y atraen a muchos ciudadanos a participar activamente de ellos.

Hace ya algunos años, Sevilla viene siendo reconocida por la organización de eventos de gran magnitud como convenciones o congresos, gracias a su atractivo turístico, su oferta cultural, hostelera y gastronómica es un punto de referencia mundial cada vez más reconocido y valorado por los organizadores.

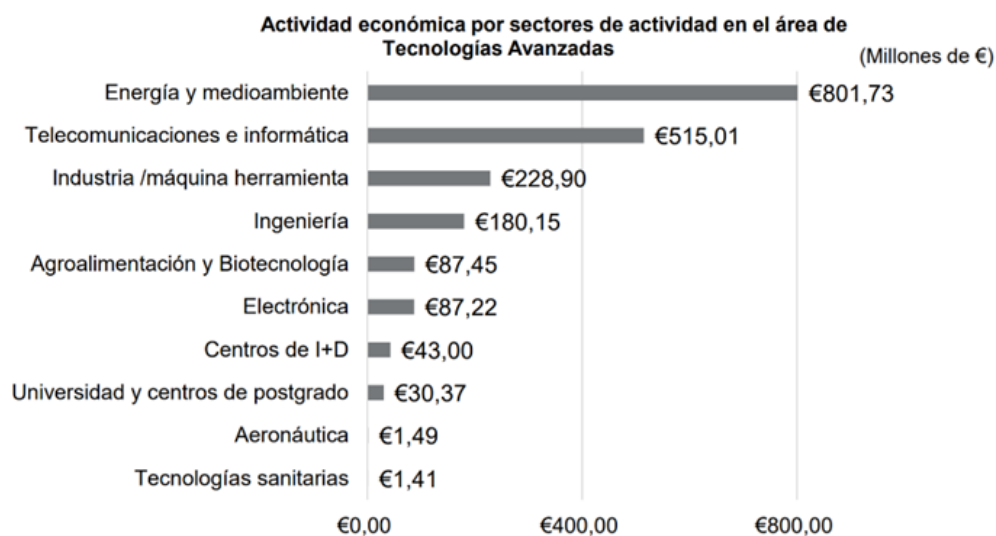
- Tecnológicos

La Isla de la Cartuja es el espacio tecnológico por excelencia en Sevilla el mismo alberga el Parque Científico y Tecnológico Cartuja en la ciudad. La tecnópolis creada en 1993 está dividida en 4 áreas como son: a) área científica y empresarial: alberga la mayor parte del parque y está compuesta por empresas tecnológicas y de servicios avanzados , centros de investigación, escuela de negocios y entidades públicas de apoyo a la innovación, así como asociaciones empresariales ,b) área universitaria: Se vincula directamente con la Escuela Técnica Superior de Ingeniería, la Facultad de Comunicación de la Universidad de Sevilla y centros privados como el CEADE. , c) área cultural: La oferta cultural es amplia, donde se destacan el Centro Andaluz de Arte Contemporáneo, El Teatro Central, la Fundación Tres Culturas del Mediterráneo y los auditorios SGAE, Rocío Jurado, Cartuja Center y Caixa Fórum , d) área deportiva: Involucra el Estadio de la Cartuja, centros de alto rendimiento e instalaciones deportivas, además de zonas de ocio como el parque del Alamillo y la Isla Mágica.

El parque acoge a 536 entidades, su actividad económica ha alcanzado los 2.978 millones de euros empleando hoy a más de 23.000 trabajadores según el informe de Evolución y Desarrollo 2021 del PCT Cartuja.

Más de la mitad de las empresas que se encuentran en el parque se dedican a actividades relacionadas con tecnologías avanzadas tales como: aeronáutica, agroalimentación y biotecnología, electrónica, energía y medioambiente, industria maquinaria y herramientas, ingeniería, tecnologías sanitarias, telecomunicaciones e informática. En la actualidad hay en marcha más de 900 proyectos de I+D asociados a tecnologías disruptivas, *big data* y *analytics*.

Figura 14: Actividades económicas por sectores de actividad en el área de tecnologías avanzadas.

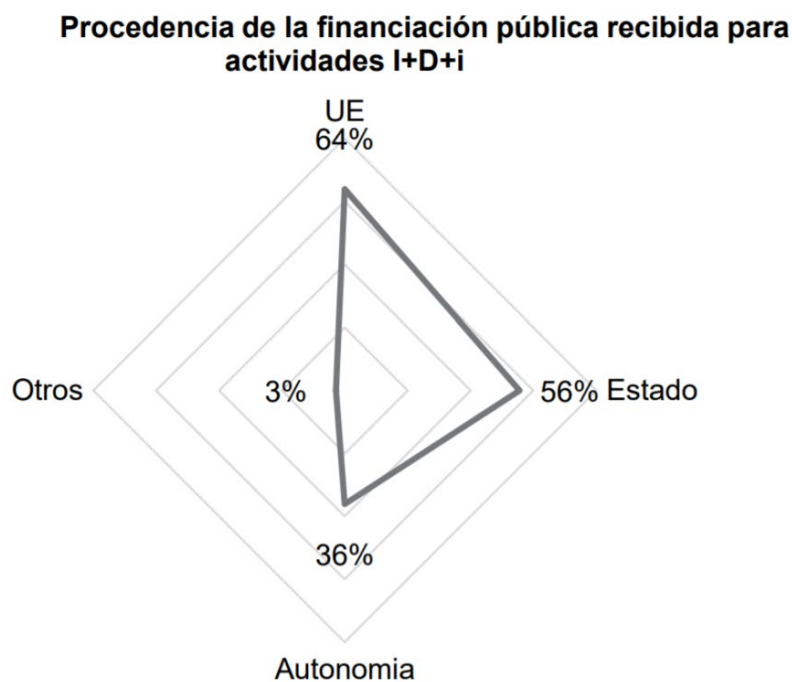


Fuente: Informe 2020 PCT, 2021.

La ciudad de Sevilla se prepara para innovar en un proyecto pionero como es la *e-city* Sevilla, que consiste alcanzar el nivel de autoconsumo eléctrico y sobre el cual se invertirán más de 100 millones de euros para lograr generar un ecosistema abierto, digital, descarbonizado y sostenible.

En el plano de I + D, en 2020 España ocupaba el puesto 14 de 27 en el tablero de innovación de la Unión Europea según el *European Innovation Scoreboard* 2020 de acuerdo con el informe 2020 del PCT Cartuja. Los gastos en I+D como porcentaje del PIB se establecen en un 1,47% a nivel nacional, por debajo del 2,08% promovido por la Unión Europea. Sevilla a través del PCT Cartuja obtuvo un ratio del 3,34% valor superior a la media española, equivalente a 100 millones de euros se concentra en tecnologías avanzadas y servicios avanzados sobre las cuales el rol como inversor del estado es sumamente importante. El 28% de las empresas recibe financiación pública para inversiones en I+D, siendo 64% por parte de la UE y un 56% por parte del estado nacional, su parte la Junta de Andalucía ha proporcionado fondos al 36% de las empresas que han recibido financiación pública para actividades de investigación y desarrollo.

Figura 15: Procedencia de la financiación pública recibida para actividades I+D+i.



Fuente: Informe 2020 PCT, 2021.

- Ecológicos

El área metropolitana de Sevilla cuenta una extensión de 4905,04 km² la cual ha sufrido cambios en los últimos años debido en parte al cambio climático y al aumento demográfico que ha provocado el crecimiento en la demanda de edificaciones. Estos procesos han requerido el desarrollo de una red de infraestructuras - carreteras, autovías, autopistas, instalaciones eléctricas, condiciones de riego artificial, etc. -, zonas de polígonos industriales, propiciando también el cambio agrícola y afectando visualmente el paisaje a partir del incremento de las plantaciones intensivas - olivares, etc. -, el aumento de los cultivos herbáceos, la extensión de los naranjales y frutales, el aumento de las sequias y el desgaste de los suelos.

En los aspectos relacionados con el consumo de servicios básicos como son el agua, la luz, y la recolección de residuos, debemos tener en cuenta que el 2020 ha sido un año atípico provocado por el confinamiento domiciliario y el cierre de muchas áreas comerciales e industriales por lo que en algunos aspectos, pudiera percibirse una mejora, como por ejemplo en la calidad del aire o la reducción de basura, que debe considerarse transitoria y ajustada a los valores de actividad específicos para ese momento tan particular que nos ha tocado vivir. Esta situación dificulta la labor de observación de tendencias por el freno producido en las actividades económicas dicho año.

De acuerdo a la información de Emasesa, la empresa de abastecimiento y saneamiento de aguas de Sevilla (EMASESA, 2021), el consumo por habitante en 2019 es de 112 litros aproximadamente un 60% menos que en 1991. El agua proviene de 6 embalses cercanos, que pasa por 3 estaciones de tratamiento para consumo humano captando 97,99 hm³ en 2019.

Sevilla posee una red de Saneamiento de aguas residuales conformada por seis Estaciones de Depuración de Aguas Residuales (EDAR), dónde se elimina la contaminación del agua con cinco las cuencas vertientes. Los cuatro emplazamientos se corresponden en cierto modo con los cuatro puntos cardinales de la ciudad: EDAR Norte (San Jerónimo), Sur (Copero), Este (Ranilla) y Oeste (Tablada).

Además, la ciudad y el área metropolitana cuentan con una planta de compostaje que produce 8 mil toneladas de lodos compostados y 674 toneladas de lodos compostados con biomasa que son reutilizados en la como abono en la actividad agrícola en un claro ejemplo de economía circular, en el cual se aprecia la revalorización de producto que pasa por un tratamiento e incrementa su valor.

La calidad del aire como en todos grandes centros urbanos, se ve afectada por las industrias, el tráfico motorizado, quema de pastizales, etc. De acuerdo con el informe 2020 de la organización Ecologistas en Acción, que mide la calidad del aire en ese año, Sevilla cuenta con una red de vigilancia insuficiente para controlar adecuadamente la calidad del aire en la ciudad. El informe considera que la principal fuente de contaminación atmosférica en Sevilla y en su área metropolitana es el tráfico. La contribución de esta fuente a la contaminación del aire ha aumentado en los últimos años con el aumento del tráfico rodado. Si bien desde 2011 con el desarrollo de nuevas tecnologías de tracción eléctrica para los coches, ha ido mejorando, no lo hace con el suficiente impacto como para revertir la tendencia negativa los niveles de contaminación se mantienen por debajo de los límites de PM₁₀, los valores de protección para la salud humana.

Con relación al consumo de energía eléctrica la Agencia Andaluza de la Energía en su Informe de situación Energética de Andalucía 2020 da cuenta de algunos datos alentadores como son que el aporte de energía renovable supone un 22,1% de la energía total consumida en dicho año. El consumo de carbón se reduce drásticamente - un 88,5% - hasta suponer solo el 0,5% del total del consumo de energía en Andalucía. Esta reducción se produce en un año en el que se ha generado un 91% menos de electricidad con carbón. Adicionalmente a estos datos, podemos mencionar que al 2020 se necesita un 11,4% menos de consumo de energía para producir una unidad de PIB que hace 10 años - lo que se conoce como intensidad energética -, por lo que podemos hablar de que la eficiencia energética se está alcanzando en

parte gracias a las nuevas formas de producción y organización del trabajo, así como también de los desarrollos tecnológicos que proporcionan equipos y productos de bajo consumo.

Por otra parte, el 51,1% de toda la electricidad generada en Andalucía ha sido con fuentes limpias, superando por primera vez a la generación eléctrica de origen fósil. Las energías renovables representan el 46,1% - 8.103,4 MW - del total del parque generador andaluz.

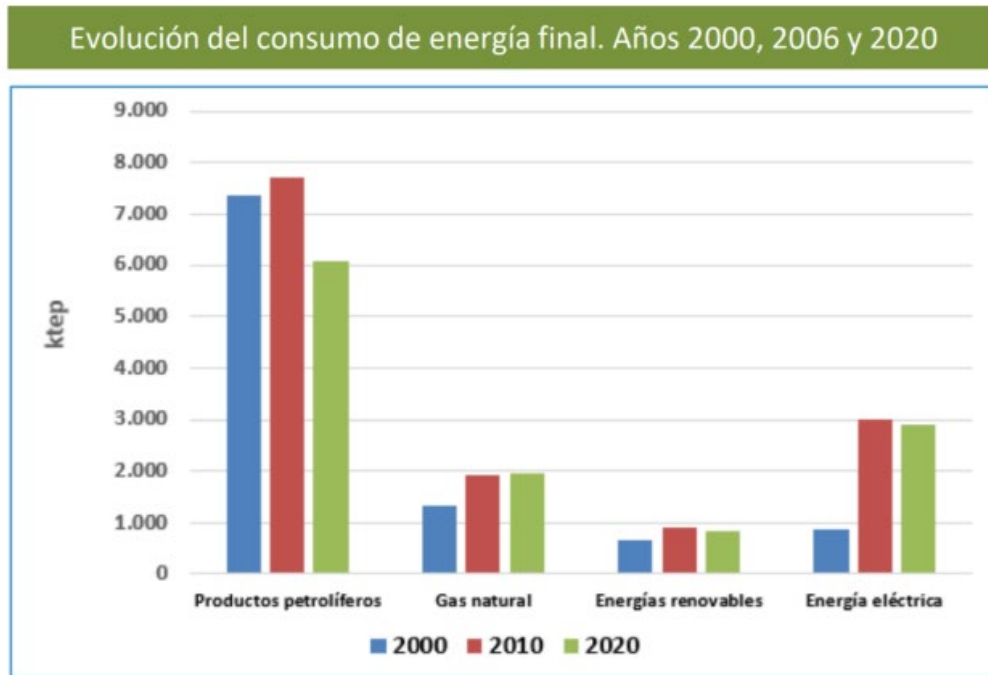
Las emisiones de CO₂ asociadas al uso de combustibles fósiles descendieron un 25% respecto al año anterior. Dichas emisiones acumulan un descenso del 49% respecto a 2007. Entre 2006 y 2020 se ha multiplicado por más de 4 veces el consumo de fuentes renovables, frente a una reducción del consumo de fuentes fósiles del 61%.

El consumo de energía en los hogares sevillanos se encuentra por debajo de la media nacional - 7,8 megavatios hora frente a 10,7 de media - gracias a un consumo térmico inferior - 4,0 megavatios hora, por debajo de los 7,4 megavatios hora de media -.

Otro aspecto rescatable es que el aprovechamiento de los recursos renovables ha permitido reducir la tasa de dependencia energética del exterior, situándose en 2020 en el 78,2% - el año 2000 era del 90% y en 2006 del 94% -. Esto se traduce en una reducción de las importaciones de energía.

La producción de energía eléctrica con fuentes renovables representa más del 51% del total de la electricidad generada en Andalucía, esto muestra que, aunque exista todavía dependencia de fuentes relacionadas con el petróleo para la generación de energía, se ha ido reduciendo a lo largo de estos últimos años. Entre 2006 y 2020, la potencia eléctrica y generación con renovables se han multiplicado casi por 6.

Figura 16: Evolución del consumo de energía final.



Fuente: Agencia Andaluza de Energía, 2021.

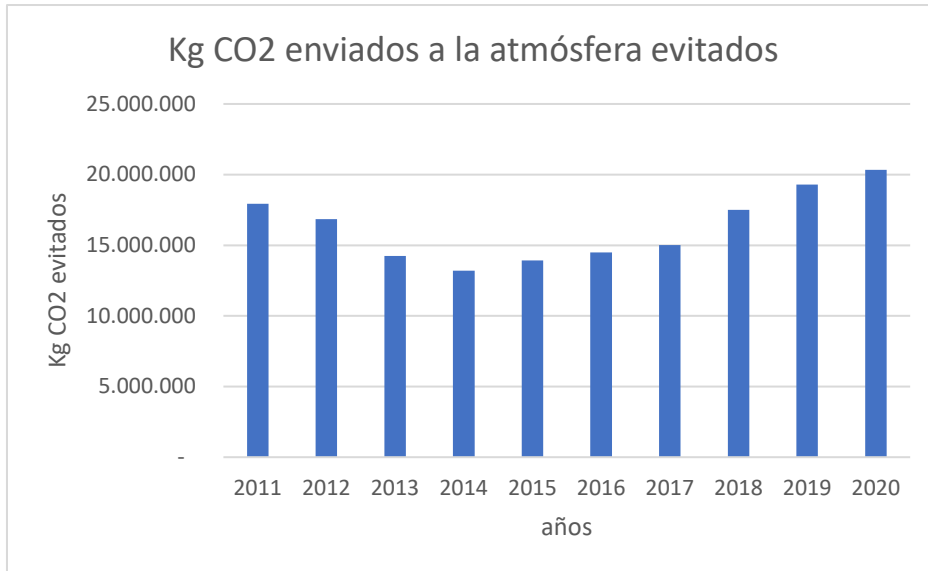
Uno de los aspectos particularmente importante para el proyecto Leather Heart es el reciclaje de residuos generados. Esto evita que se emitan a la atmósfera grandes cantidades de Co2 se reutilicen recursos como kg de residuos en papel, cartón, plástico, vidrio, metales y telas devueltos a la cadena productiva.

Sevilla cuenta con una Red de 5 "Puntos Limpios" situados en la periferia de la ciudad y en zonas de fácil acceso y comunicación que durante 2020 ha recogido 24.725 toneladas residuos que por sus características no deben ser depositados en los contenedores de residuos domésticos. Para el 2020 en el área metropolitana existen alrededor de 23 mil contenedores, de los cuales 13.400 son para residuos no reciclables, 2.800 para plásticos y *bricks* reciclables, 2.100 para papel y cartón, 2.100 para vidrio, 400 orgánicos, 1.900 contenedores para pilas, 120 para aceites usados y 380 textiles (M.A., 2020).

La empresa de recolección urbana Lipasam en su portal web (LIPASAM, 2021) presenta la información sobre el progreso de sus campañas de reciclado y los resultados por año de, la cantidad en Kg de Co2 que se ha evitado enviar a la atmósfera y en la cantidad de kg de materiales reintroducidos al circuito productivo a través del reciclaje. En ambos casos, puede apreciarse una curva ascendente, propiciada por la mayor concientización ciudadana acerca de las consecuencias del calentamiento global y la importancia del cuidado del medio ambiente. Estas actividades están reguladas y son incentivadas por los diferentes escalafones gubernamentales. También la producción de energía eléctrica muestra una reducción del

consumo en sectores finales y de la generación eléctrica con carbón que contribuyen a reducir el total de las emisiones de CO2 que se sitúa en 27,9 millones de toneladas, un 25% menos que en 2019 en toda Andalucía para este período.

Figura 17: Cantidad de kg CO2 enviados a la atmósfera, evitados.



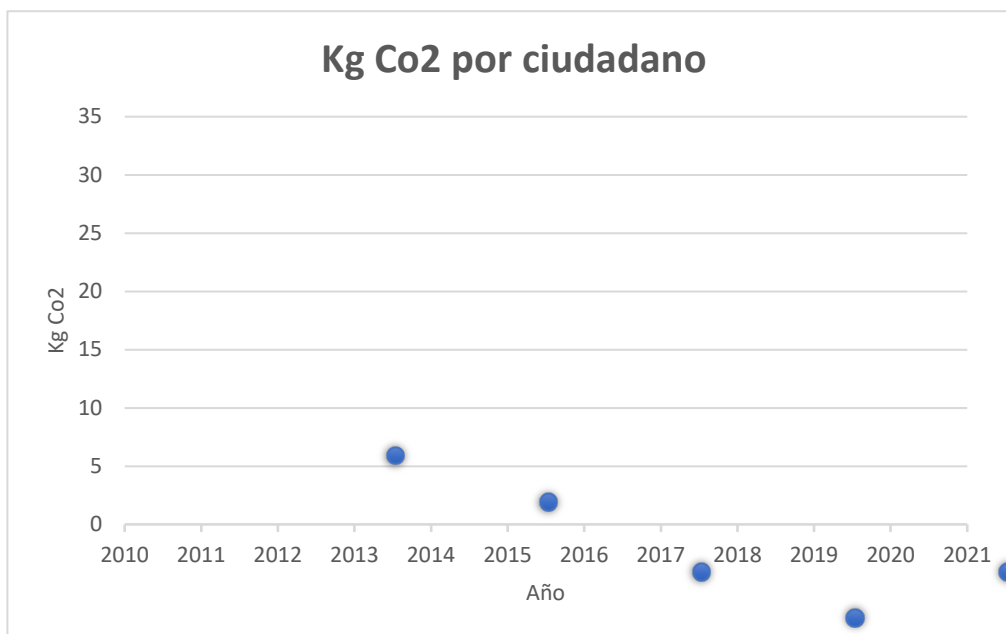
Fuente: Empresa Lipasam, 2021.

Figura 18: Cantidad de residuos reciclados (Kg) por año.



Fuente: Empresa Lipasam, 2021.

Figura 19: Cantidad de kg CO2 enviados a la atmósfera, evitados por ciudadano.



Fuente: Empresa Lipasam, 2021.

- Legales

En el ámbito legal, Sevilla es la sede de la Audiencia Provincial y cabeza del Partido Judicial número 6 de la provincia, cuyo alcance abarca la ciudad y 22 poblaciones muy pobladas del Área Metropolitana que atiende a una población aproximada de 1.300.000 habitantes.

De acuerdo con el Consejo General del Poder Judicial, Sevilla acoge salas de lo Contencioso-Administrativo y Social del Tribunal Superior de Justicia de Andalucía, además de la Audiencia Provincial, la cual preside y que cuenta con 8 secciones, 4 penales y 4 civiles. En cuanto a juzgados, el poder judicial sevillano dispone de 27 juzgados de Primera Instancia, 20 de Instrucción, 11 en el ámbito Social, 14 de lo Contencioso – Administrativo, 2 en lo Mercantil, 4 de Violencia sobre la Mujer, 15 en lo Penal, 2 de Vigilancia Penitenciaria y 3 de Menores.

En cuanto a las leyes más relevantes para el proyecto podemos destacar la ley de emprendedores - Ley 14/2013 - que otorga facilidades societarias e impositivas a los emprendedores para promover e incentivar la creación, el crecimiento y la internacionalización de start ups.

Dentro de los principales puntos encontramos:

- 1) Establece una tarifa plana para autónomos.
- 2) Posibilita el acogimiento al régimen con criterio de caja, por el cual el emprendedor no tiene que anticipar el IVA a Hacienda hasta que no se haya cobrado la factura.
- 3) La figura de Emprendedor de Responsabilidad Limitada, por la cual el empresario no tendrá que responder con su patrimonio personal por las deudas generadas por su empresa.

4) Acogimiento a la Ley de Segunda Oportunidad, en la cual se establece facilidades con los acreedores para negociar bajo procedimiento extrajudicial el pago de deudas, las declaraciones de insolvencia y/o exoneraciones.

5) La aplicación de Deducciones en el IRPF por empresas de nueva creación.

Otro punto esencial para el desarrollo del negocio es la ley que regula el reciclaje textil, de donde se podrán adquirir materias primas e insumos para la producción de muñecos. Actualmente se encuentra en debate por el parlamento español el Proyecto de Ley de Residuos y Suelos Contaminados, que sucederá a la ley 22/2011, la cual busca ser actualizada en sintonía con la legislación de la Unión Europea que dictará que para 2025 la industria textil estará obligada a implementar la recogida selectiva de sus residuos bajo el concepto de responsabilidad ampliada del productor (RAP), incluso después de su uso dejando la responsabilidad del producto a las empresas, más allá de su venta y consumo. La nueva ley plantea la prohibición de la destrucción de excedentes no vendidos para 2021 y la obligación de recoger residuos post consumo para 2022. Así mismo, planea poner impuestos a la incineración o eliminación en vertedero (Concejo de Ministros del Gobierno de España, 2021).

Con respecto a la organización y orientación de los emprendedores, la Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo de la Junta de Andalucía ha desarrollado un programa llamado "Andalucía Emprende" llevado adelante por la Fundación Pública Andaluza el cual, brinda asesoramiento integral a las personas que necesitan el apoyo para llevar adelante su emprendimiento (Andalucía Emprende, 2021).

El acompañamiento va desde:

1) El Análisis del Modelo de Negocio, donde los profesionales apoyan en el análisis de la idea y su maduración ofreciendo herramientas para el diseño del modelo, la valoración del tamaño de mercado, la propuesta de valor, el Lean Canvas, etc.

2) La elección de la forma jurídica dependiendo de la cantidad de socios, aporte de capital social, repercusión fiscal y laboral necesaria y la responsabilidad frente a terceros.

3) La elaboración del plan de empresa donde con el asesoramiento de los profesionales se puede definir la actividad a desarrollar, la planificación global y a largo plazo, la valoración de riesgos, la capacidad financiera, la viabilidad del negocio y la competencia.

4) La constitución de la compañía con los trámites necesarios para el alta de la misma a partir del correcto ejercicio de la actividad.

5) La información sobre diversas ayudas públicas y privadas para abordar la iniciativa, así como soporte en el ámbito laboral y fiscal para contratar personal.

6) La búsqueda de sinergias a través de la cooperación e internacionalización de los proyectos, brindando contactos de interés con otros organismos, empresas y personas relacionadas con la misma actividad.

Por su parte, Sevilla cuenta con una red de más de 200 entidades sociales, religiosas y ONG comprometidos con los más necesitados y que colaboran con los Servicios Sociales Municipales. Para ello el Ayuntamiento de Sevilla, a través de su delegación de Bienestar Social, Empleo y Planes Integrales de Transformación social implementa una serie de subvenciones llamadas "Sevilla Solidaria" donde se ha aprobado para el año 2021 la adjudicación de 2.168.000 euros para apoyar el desarrollo de 191 proyectos sociales. Desde el 2015, el presupuesto para este tipo de actividades se ha duplicado y atiende cinco líneas principales, la primera con el enfoque en los barrios y su transformación social con la mayor partida, un 54% del presupuesto que atiende a colectivos en situación de riesgo, adultos mayores, migrantes e infancia y adolescencia con 125 proyectos aprobados.

Una segunda línea con un presupuesto de 670 mil euros está enfocada a la atención de personas sin hogar, facilitando su vinculación, acompañamiento, alimentación, mantas, medicinas y derivación a red de recursos en pisos o casas de acogida, centros de día o centros tutelados.

La tercera línea que dispone de 145 mil euros, está relacionada con la atención a la población chabolista con 11 proyectos aprobados relacionados con la atención de menores de 0 a 3 años, acompañamiento sociolaboral y socioeducativo.

La cuarta línea de Sevilla solidaria con 194 mil euros de presupuesto, se centra en las personas con diversidad funcional. Con 37 proyectos de expresión corporal y artística de este colectivo para su inclusión, entre los que se encuentran en lenguaje de signos para personas con diversidad funcional auditiva, actividades de inclusión para personas con trastorno del espectro autista o la autonomía personal de las personas con discapacidad cognitiva.

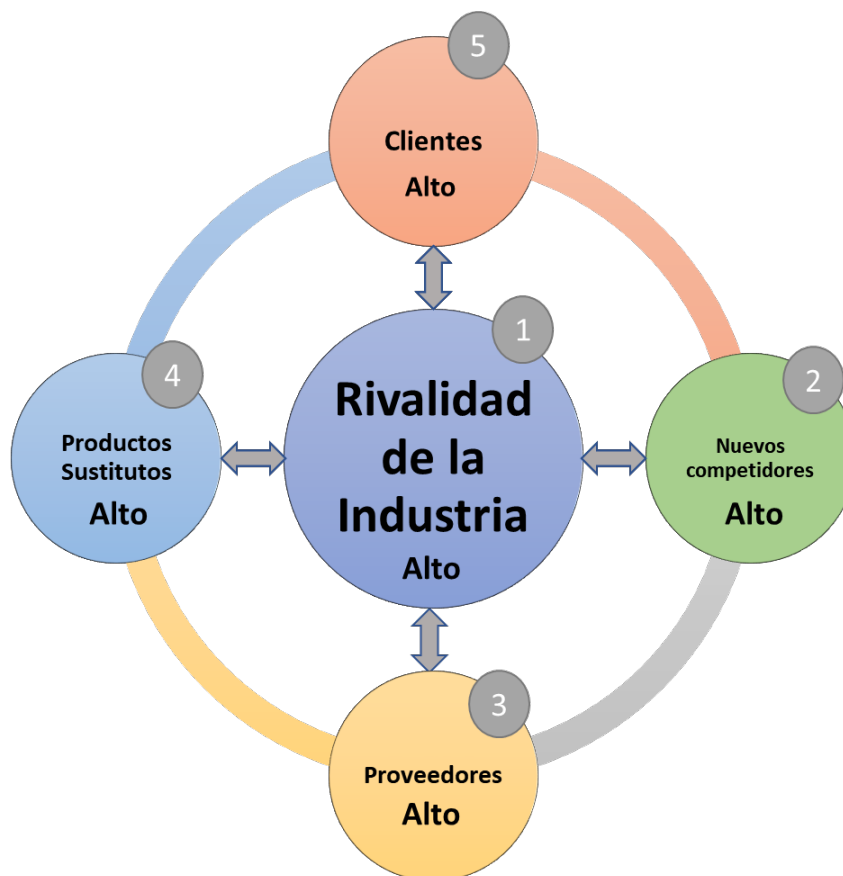
Finalmente, la quinta línea está relacionada con proyectos orientados hacia la normalización y adquisición de hábitos de convivencia, atención y acompañamiento población reclusa y ex reclusa, orientación, asesoramiento familiar y apoyo técnico a niños y niñas menores de 12 años con trastorno de conducta, la sensibilización y promoción del voluntariado social, el apoyo alimentario a menores de 0 a 3 años, En conjunto, son 15 proyectos con una aportación municipal de 398 mil euros (ABC de Sevilla, 2021).

4.2 Análisis de la industria. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

A partir del análisis del diagrama de las 5 fuerzas de Porter (Porter, The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Special Issue on HBS Centennial., 2008), se comprende de manera estratégica cuales son las fuerzas competitivas que brindan las mejores oportunidades y a su vez se identifican y disminuyen las posibles amenazas.

Con esta herramienta se determinará con mayor claridad cual es la competencia y el nivel de rivalidad en la industria para observar las oportunidades de inversión y rentabilidad desde un punto de vista empresario, sin olvidar el foco solidario y transformador del proyecto. Que proveedores y clientes existen en el entorno en el cual se desenvuelve la compañía además de conocer los productos sustitutos con los cuales se rivaliza.

Figura 20: Las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración propia.

- Rivalidad de la Industria – Alto.

Si bien la investigación arroja como resultado que existen pocas empresas en el sector textil, incluso a nivel mundial, que hayan desarrollado un modelo de negocios que considere

el aspecto social y medioambiental integrado en la misión central de la compañía, debe resaltarse que en sintonía con las demandas de la sociedad, por conciencia ética a nivel empresarial, la mayoría de las empresas textiles cuentan hoy con un área exclusiva dedicada a la responsabilidad social empresarial en la cual desarrollan distinto tipo de actividades y programas asociados con la mejora en la calidad de vida del entorno donde conviven propiciando diversos aportes a la sociedad a través de la labor social.

Dentro de las empresas con modelos de negocio de triple impacto del sector textil podemos destacar a *Cuddle & kind* con presencia en Estados Unidos y tienda electrónica con capacidad de acceso a todo Europa. *Hazelvillage* con una tienda *on line* la cual vende muñecos artesanales a partir del trabajo de artesanas de Camboya, Nepal, Perú y Estados Unidos de donde es originaria. La tercera opción es *Pebblechild*, una organización fundada en Bangladesh donde artesanas fabrican artesanalmente muñecos sirviendo de sustento para sus familias, promoviendo el trabajo justo y bien remunerado.

Si bien la consciencia social colectiva sobre los aspectos medioambientales ha aumentado en estos últimos años y se puede decir que cada vez más los consumidores valoran la adquisición de productos amigables con el medio ambiente, cada vez es mayor la cantidad de empresas no solo comprometidas activamente con alcanzar objetivos socioambientales, sino que también ya cuentan esos objetivos dentro de los objetivos estratégicos de la empresa. Cada vez más las áreas de RSC forman parte modular de los negocios y no figuran como simples áreas decorativas abocadas al cumplimiento estético de objetivos. Se busca que generar lazos reales con los entornos, que las empresas no sean considerados actores externos a la vida que se lleva en las comunidades, sino que estén involucrados en el día a día. De esta forma los consumidores pueden palpar de forma inmediata que su aporte con la compra contribuirá al propósito de sostenibilidad que promueve la empresa. Por estas razones consideramos que la rivalidad en la industria actualmente es alta, ser sostenible se está convirtiendo cada vez más en un requisito básico para no perder cuota de mercado y el interés de los consumidores.

- Nuevos competidores – Alta.

Al ser un modelo de negocio relativamente nuevo, hemos encontrado que la industria se está adaptando rápidamente y resulta atractivo tanto para los clientes, como para los inversionistas, el desarrollo de empresas dedicadas a este tipo de actividades.

Si bien, la falta de experiencia, la lealtad de marca, la comunicación y el branding, son barreras que cuentan al ingresar en este tipo de mercado, existe un terreno poco conocido,

inexplorado, asociado con estos nuevos clientes cautivos y su filosofía de vida, que se traduce en el modelo de compra.

Leather Heart como herramienta diferenciadora promociona productos diseñados y contruidos de forma artesanal, únicos e irrepetibles y cuenta una historia particular que busca generar una conexión emocional con el cliente, de esta forma se vincula emocionalmente al cliente con la marca.

La posibilidad de que nuevas empresas ingresen a competir dependerá de algunas barreras de entrada que existen en la industria textil, como son:

- Las economías de escala: En donde a mayor volumen de las marcas posicionadas, se reduce el costo unitario de los productos, frenando la entrada de nuevos competidores. Al desarrollar una actividad prácticamente artesanal, requeriría un gran esfuerzo colectivo en la coordinación principalmente de los equipos de trabajo y en la fijación de "cuotas" de productos terminados, representando una barrera o limitación para quien intente ingresar al mercado.

- La diferenciación de producto: Muchas empresas ya conocidas en el mercado, tienen como ventaja competitiva la "marca" ya construida, o la cartera de clientes. Esto obligaría a realizar inversiones considerables para fidelizar a los clientes, así como importantes campañas de comunicación.

- Otras barreras para este tipo de proyectos, están relacionadas con las limitaciones de capital, las necesidades de financiación y el acceso a flujos de fondos. La mayoría de las empresas que tienen esta actividad cuentan con ingresos limitados que imposibilitan desarrollar proyectos a gran escala dada la importante cantidad de recursos económicos que requieren.

Ciertamente los productos ofrecidos poseen una característica que los hacen únicos y es su confección artesanal, por lo que, al comienzo del desarrollo de este tipo de negocios, no existe una mayor complejidad en cuanto al producto. Siendo muñecos artesanales, no llevan patrones que requiera la confección en masa o en cadena. Lo que invita a que más empresas se sumen al desafío.

Por otra parte, existen por parte de los gobiernos, particularmente la Unión Europea, incentivos en cuanto a la financiación de estos proyectos, incentivos fiscales a los emprendedores y fomento en la facilidad de adquisición de equipos y maquinarias, lo que también reduce las barreras y genera mayor nivel de competencia.

Algunos de los referentes más importantes en España del sector textil, en la confección de muñecos artesanales son:

PEPITA CALABAZA

Es una Tienda Online creada por Abril su dueña, en un taller de Valencia, donde a partir de diferentes técnicas, como el bordado, el tejido a mano o el teñido natural obtiene como resultado pequeños y delicados animales de tela que cuentan una historia.

Vende a un precio promedio de €45 conejos, osos, gatos, monitos, sus vestimentas y adornos. No menciona la proveniencia de los materiales ni insumos para poder identificar si son reciclados, tampoco sugiere ningún tipo de aporte a organizaciones benéficas ni devolución de algún tipo en labor social.

TRAPILLA

Es otro proyecto personal, desarrollado también en Valencia por Altea, quien se encarga de fabricar regalos únicos, diferentes y personalizables para grandes o pequeños a partir de la confección de muñecos de trapo o ratones. Su precio de venta ronda los €55 y los distintos personajes pueden adquirirse a través de la tienda Online. En este proyecto empresarial tampoco se menciona la proveniencia de los materiales o si apoya algún tipo de iniciativa social.



Creado hace 15 años es una tienda especializada en juguetes ecológicos ubicados en la ciudad de Madrid. Posee tienda física y virtual orientada a la venta de juguetes de madera principalmente, en la búsqueda de piezas que expresen belleza, diversión, diseño, ecología y valor educativo. También han incorporado pequeños fabricantes y emprendedores que han demostrado un claro compromiso por el valor de lo artesano y lo singular. Aunque no son sus productos principales, venden osos, ratones y leones a un precio promedio de €40 por pieza. Si bien, en este caso utiliza materiales ecológicos como la madera o las fibras naturales, además coloraciones minerales, embalaje biodegradable y tintas vegetales, no informan sobre su procedencia ni sus tratamientos y tampoco se indica si apoyan algún proyecto social en su portal web.

al escondite inglés
LA MAGIA DE JUGAR

Esther es la fundadora de la empresa radicada en Madrid, que surge a partir de sus años en el mundo del teatro donde comenzó a fabricar títeres y muñecos. Se destaca por la confección artesanal

de gallinas, perros y ovejas con materiales naturales, certificados, sin químicos, hechos en Europa y bajo condiciones dignas. Si bien informa sobre los materiales que utiliza para la fabricación de sus peluches, su proyecto no está asociado con ninguna actividad social ni benéfica. El precio promedio de sus muñecos es de €60 por unidad.



Lidia es de Polonia y está instalada en Barcelona hace más de 10 años. Se dedica a la creación de productos hechos a mano artesanalmente, a partir de telas naturales - lino, algodón, madera, etc. -. Su singularidad indica que no hay dos iguales...

...sus diferencias los hacen únicos. Su tienda web no menciona participación en proyectos sociales ni benéficos. El precio promedio de sus muñecos es de € 50 por pieza.



Acción Planetaria es una Fundación con sede en Barcelona fundada en 2004, que realiza diferentes actividades de ayuda social y se sustenta con donativos económico de particulares o con el aporte de voluntariado en horas de trabajo. Dentro de sus iniciativas se encuentra una en la cual invitan a la ciudadanía a fabricar muñecos de

trapo a partir de moldes que están colgados en su web. El objetivo es la donación de esos muñecos a Grecia. Esta y otras actividades son sin ánimo de lucro, por lo que, se diferencia del proyecto Leather Heart y su pilar empresarial.

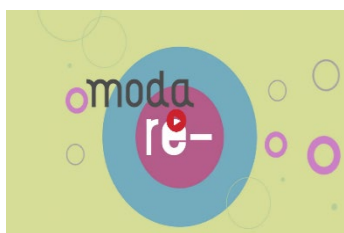
En la exploración realizada identificamos competidores que se encuentran en España y ofrecen productos similares a los propuestos, destacando que, en el Área Metropolitana de Sevilla, no se han encontrado ni ONG´s, ni empresas dedicadas al mismo tipo de proyecto empresarial que Leather Heart desea desarrollar. Resaltan los negocios de Valencia, Madrid y Barcelona, aunque cabe destacar que con las facilidades logísticas actuales los productos pueden ponerse a disposición del cliente en 24 hs en todo el territorio español.

Se arriba a la conclusión de que la amenaza de los nuevos los competidores es alta ya que tanto a nivel nacional como internacional existe empresas u organizaciones dedicadas a este tipo de actividad. Existen una gran variedad de proyectos socioambientales a los cuales la ciudadanía pudiera apoyar, de todas formas, no se encuentra ninguno asociado con muñecos artesanales con las características propuesta por Leather Heart que se sostenga en los pilares empresarial, ambiental y social.

- Poder de Negociación de los Proveedores – Alto.

Dentro de los proveedores principales del negocio podemos distinguir 2 tipos, el primero está relacionado con los materiales e insumos principales como son telas y rellenos de distintos tipos. En este campo, se ha identificado las siguientes empresas que con las cuales es viable montar alianzas colaborativas, realizar compras a precio reducido de productos o recibir donaciones de materiales.

Proveedores afines en el ámbito textil:



Moda Re es el proyecto de Cáritas cuyos objetivos principales son la generación de empleo social y sostenible, la transparencia, el destino ético de las prendas y el consumo responsable, promoviendo la economía social y solidaria a través de la reutilización, reciclado, donación y venta de ropa de segunda mano. A partir de este se generan 44.278 toneladas de ropa recogida, lo que supone el 42% del residuo textil en España, 403.815.360 metros cúbicos de agua ahorrados al planeta y 2.922.348 toneladas de emisiones de CO2 ahorradas.

El proyecto tiene 711 convenios institucionales con 40 puntos de recepción de ropa y 3 plantas industriales de tratamiento situadas en Bilbao, Valencia y Barcelona. Además de 6.147 contenedores en vía pública en 1.491 municipios españoles - 31% de los contenedores totales en la vía pública de España -.



BioAlverde es una empresa sin ánimo de lucro y de inserción impulsada por Cáritas Diocesana de Sevilla, que dentro de sus proyectos gestiona los residuos textiles que se reciben a través de recogidas masivas y contenedores de reciclaje. Las donaciones se preparan y son enviadas a una planta de alta tecnología dentro de la red nacional MODA RE- promovida por Cáritas Española. Allí las prendas son clasificadas e higienizadas para volver a poner en circulación dentro de las tiendas del proyecto las que pueden ser reutilizadas. Si esto no es posible, se le dará otro uso separando por materiales para, por ejemplo, crear alfombras u otros productos textiles. Cuando el material no puede reaprovecharse de ninguna forma se elimina apropiadamente para minimizar el impacto medioambiental.

Adicionalmente a este importante proyecto existe un polo de la industria textil en la zona de este de Sevilla que aglomera a por lo menos 5 fabricantes y 7 tiendas comerciales locales y algunas empresas textiles alrededor de la ciudad con las cuales pudieran alcanzarse acuerdos comerciales, donación, compra a precio reducido de las telas y rellenos necesarios para la confección de los muñecos.



El segundo tipo de proveedor está asociado a la mano de obra necesaria para la confección de los peluches, para ello hemos identificado las siguientes organizaciones que se encuentran en el ámbito del área metropolitana de Sevilla con las cuales se plantea la posibilidad de tejer alianzas o colaboraciones para lograr conformar un grupo de costureras y costureros dispuestos a aportar su tiempo en el diseño y elaboración de los muñecos.



La Escuela Superior Sevilla de Moda (ESSDM) es el centro de formación en Diseño de Moda y Diseño Gráfico referente en Andalucía, y uno de los

más prestigiosos a nivel nacional. El Centro de Enseñanzas Artísticas Superiores de Diseño, que tiene su sede en Sevilla, ofrece una formación multidisciplinar y personalizada, que fomenta el emprendimiento y la creación de proyectos empresariales mediante su extenso programa de tutorización, prácticas en empresas líderes y la promoción de proyectos del alumnado. Su participación en el proyecto estará asociada con el diseño creativo de los distintos peluches a partir de la combinación de diversas telas, texturas y colores por parte de los alumnos del Centro. Se iniciarán conversaciones para ofrecer el proyecto Leather Heart como pieza de aprendizaje en los talleres de las diversas carreras de moda que imparte el centro.



Formado en 2012 imparte clases desde nivel 0 hasta la confección de propias prendas de vestir o del hogar. Son clases prácticas, se aprende a partir de las prendas concretas que quieres coser e incluyen clases de patronaje básico. La profesora ayuda a realizar los patrones de los diseños y a adquirir práctica.



Begoña Pachón es la fundadora de la empresa que tiene más de 8 años en Sevilla. Desde pequeña creaba e inventaba vestidos y arreglos para sus muñecas y su pasión por la costura la ha llevado a convertirla en su profesión, por lo que lleva en ello toda su vida. Después de muchos años cosiendo a medida y confeccionando trajes de novia decidió compartir lo que sabía y dar clases de costura.



Laboratorium fue creado por la diseñadora de moda sostenible Susana Álvarez en 2012 en Mairena de Aljarafe. Es un espacio de formación de personas para el patronaje y la confección. Se valora enormemente que el ambiente de trabajo sea creativo, se invita a los alumnos a perder el miedo a patronar y perfeccionar las técnicas de confección.



Metrópolis es una escuela de diseño de moda fundada en 1977 en Sevilla, destinada a la formación y perfeccionamiento de todas las especialidades relacionadas con el mundo de la moda con el objetivo de formar a nuestros alumnos con una sólida base teórica y práctica, mediante el aprendizaje de conocimientos específicos y actualizados para desarrollar cualquier actividad dentro del campo de la moda y la confección.

La escuela posee una verdadera vocación por dar a sus alumnos una formación de estilista de moda insistiendo siempre en la importancia de la cultura de la estética el desarrollo de cada personalidad y la capacidad de elección entre todas las diversas opciones que ofrece este maravilloso mundo.

Considerando las distintas alternativas disponibles se evalúa que el poder de negociación de los proveedores como alto ya que su contribución depende de la buena voluntad y predisposición que deseen tener para con el proyecto. Si bien, pueden obtener réditos por sus acciones, se apela a su deseo de aportar por alguna de estas opciones como son: alianza, reducción del precio de venta del insumo o donación de productos o de tiempo. Como ventaja se considera que, la materia prima utilizada por el proyecto en su gran mayoría es desperdicio de sus proveedores con escaso o nulo valor de reventa, en algunos casos con un coste mayor por movimiento de los desperdicios a zonas habilitadas para tal fin, que el propio valor del producto.

- Productos sustitutos – Alto.

Un producto sustituto es aquel que presenta las mismas funciones, beneficios o alternativas para cubrir una misma necesidad. Un sector con gran cantidad de productos sustitutos dará como resultado una rentabilidad baja a las empresas participantes por las diversas opciones que puedan presentarse y esto pudiera tomarse como una amenaza para el sector. Si bien, en el ámbito en el cual desea desenvolverse Leather Heart, en el Área Metropolitana de Sevilla no existe un producto similar, si existen diversas alternativas de productos que satisfacen el deseo de aporte solidario a una causa noble sobre el mismo público objetivo. Existe un amplio abanico de productos que cumplen con las premisas de sostenible, artesanal y con propósito social que, aunque no sean juguetes, atienden al público objetivo buscado. Los juguetes de madera por citar un ejemplo representan una alternativa similar.

Por lo mencionado anteriormente, se considera que la amenaza es alta dado la amplia variedad de opciones que pudieran satisfacer la misma necesidad.

- Poder de Negociación de los Clientes Medio– Alto.

La estrategia de ventas de Leather Heart está orientada a atender 2 tipos de clientes. El primero está relacionado con un cliente final, personas de entre 30 y 67 años, de cualquier cultura y género, de estrato social A, B y C, con sus necesidades básicas satisfechas, personas preocupadas por la situación ambiental con una clara orientación social que apoye activamente iniciativas o proyectos de estos tipos. *B2C*: personas que quieren un regalo único, como es un peluche y ayudar con alguna causa social o ambiental. El modelo de negocios es sostenible, busca lucro, pero beneficia a las comunidades y al medio ambiente, es lo que se define como ganar-ganar.

El segundo tipo de cliente es *B2B*: se venden regalos corporativos a empresas que buscan humanizar su marca y sensibilizar a sus clientes, proveedores, etc. En Venezuela la empresa ya ha trabajado con *UNICEF*, *Coca - Cola Femsa de Venezuela*, *US Embassy de Caracas*, *Unilever*, quienes han hecho compras para regalos corporativos. Además, los productos se ofrecen como Juguetes o regalos por ejemplo en *Pivot Mkt* una tienda online de productos sostenibles, y Decofruta marca presente en 6 países. El modelo de negocio permite adquirir un producto que destina un porcentaje importante para alguna campaña social o ambiental y tiene una cadena de valor ética.

Se considera que el poder de negociación para el tipo de cliente *B2C* es alto, se depende de la buena voluntad para la caridad, aun cuando el juguete único e irrepetible, el modelo se

sostiene en el poder ayudar con alguna causa socioambiental, si bien el precio no es una limitante de compra para el segmento objetivo seleccionado, existen muchas opciones para la donación.

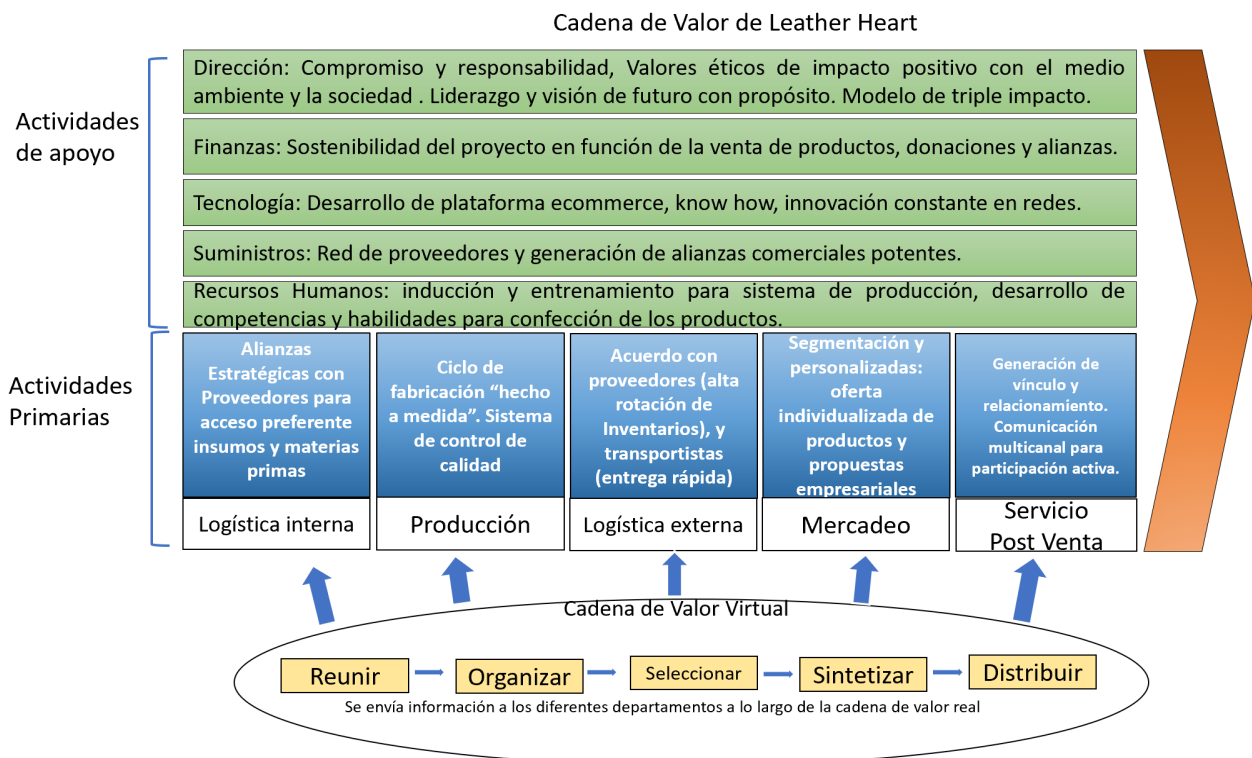
Para el cliente *B2B* se considera que el poder de negociación también es elevando, dados los volúmenes de compra que se pudieran manejar. Dependiendo del tipo de cliente, pudiera de hacerse de distintas alternativas de proyectos socioambientales aumentando el número de compañías oferentes y así su poder de negociación.

4.3 Análisis Interno. Cadena de Valor

Las fortalezas de la empresa son consideradas ventajas competitivas tratándose de las capacidades en las cuales demuestra superioridad en relación con sus competidores (Francés, 2006).

En este apartado, el análisis de la cadena de valor proporciona un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores y a su vez un marco conceptual para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible identificando todas aquellas actividades en las cuales se puede añadir valor al producto.

Figura 21: Cadena de valor de Leather Heart Sevilla.



Fuente: Elaboración propia.

La propuesta de valor será la creación artesanal de productos con propósito a través de la aplicación de un modelo de triple impacto utilizando nuestra cadena de valor la cual genera beneficios al medio ambiente, la economía y la sociedad.

Los peluches estarán confeccionados con retazos de tela y rellenos reciclados donados o comprados al costo a empresas textiles de las zonas aledañas a Sevilla, quienes serán convocados para sumar en su comunicación empresarial de cara a sus clientes en la reducción de la huella de carbono, el reciclaje y el aporte a la sociedad a través de nuestros proyectos de donación.

Cada producto es único e irrepetible lo que conlleva una conexión emocional tanto de las costureras que confeccionan a mano los muñecos, como de quien lo recibirá en forma de obsequio. Con este paso, a partir de asociaciones u ONG promovemos la integración social de un grupo de mujeres, que encuentran contención y donan parte de su tiempo para contribuir en el armado de estos muñecos.

Finalmente, con la venta de estos productos en la plataforma ecommerce, se cumplirán tanto el objetivo empresarial, de darle continuidad al proyecto, como el objetivo principal que está relacionado con la retribución social, apoyando algún proyecto educativo, ecológico o alimenticio.

¿Qué acciones realizará la empresa para cumplir la propuesta de valor?

La empresa está comprometida con la transformación y el cambio de paradigma hacia un modelo de producción sostenible, donde la cadena de valor ha sido diseñada cuidadosamente a partir de valores éticos y transparentes de cara a los consumidores, por lo que, la propuesta cumple fielmente con la consigna postulada por sus fundadores "tomar algo de la sociedad, transformarlo y devolverlo mejor" orientando ese beneficio al campo empresarial, social y ambiental en función del modelo de triple impacto utilizado.

Las principales acciones a realizar en la cadena de valor para cumplir con este propósito son las siguientes:

Gerencia: Dirigir la compañía mostrando compromiso y responsabilidad para dirigir y tomar decisiones apoyándose siempre en valores éticos y actuando con transparencia para la consecución de la visión, misión y objetivos organizacionales planteados. Las principales competencias de quienes ocupan esos roles están vinculadas con el liderazgo emprendedor, la transformación social, el pensamiento crítico e integrador orientado al cumplimiento de las metas empresariales apoyadas en el modelo de triple impacto.

Finanzas: La sostenibilidad del proyecto se basa en el compromiso de los integrantes con su aporte, las alianzas estratégicas que puedan consolidarse en la búsqueda de materia prima e insumo, las colaboraciones en la confección de productos por aquellas organizaciones capaces de donar su tiempo, de empresas y personas de a pie que deseen realizar donaciones económicas. Todo esto posibilitará la supervivencia del negocio y fomentará su capacidad transformadora.

Tecnología: Leather Heart puede apoyarse en el know how de sus integrantes quienes manejan el área tecnológica en el ámbito privado y poseen un *background* empresarial muy potente en plataformas ecommerce y redes sociales. Además, se cuenta con la experiencia de los socios fundadores, aspecto fundamental para la orientación en la toma de decisiones.

Suministros: La adquisición del material reciclado - telas y rellenos - para la confección de los muñecos es fundamental, por ello se busca generar una red variada de proveedores, aun teniendo en cuenta la participación de Caritas en Sevilla, quien es la encargada de concentrar las donaciones textiles y cuenta con el apoyo y las facilidades del ayuntamiento para tal fin. Por otra parte, se procura de igual manera contar con al menos 2 equipos de costureras que puedan proveer los productos terminados.

Recursos Humanos: La gestión de los grupos de costureras a partir de coordinadores designados, su inducción y capacitación para generar productos uniformes en tamaños pero variados en cuanto a combinaciones de colores y telas. Las habilidades comunicativas y de relacionamiento interpersonal de los colaboradores principales del proyecto es clave a la hora de tejer alianzas con *ONG* 's, empresas y Estado español.

Logística Interna: A partir del acuerdo estratégico con proveedores de insumos, se aplicará un plan de adquisición proyectada en función de la capacidad de rotación y producción de los muñecos, con ello se establecerán stocks mínimos de seguridad, asegurando la disponibilidad de todos los productos para los clientes en la tienda web. Adicionalmente se planea aplicar la administración estratégica de la cadena de suministros a partir de PEPS - primera entrada, primera salida -. La planificación de retirada en los almacenes del proveedor y la entrega a tiempo a los equipos de costureras será fundamental para obtener un flujo constante stock.

Producción: El proceso de producción cuenta con procedimientos estándares y moldes básicos que deben ser respetados, pero a su vez deseamos que las costureras le impregnen su sello particular y asistidas por coordinadores puedan combinar distinto tipo de telas, texturas y colores en los diferentes muñecos, dándole así su toque particular a cada uno de los productos. Cada modelo al finalizar el proceso de producción, pasará por un estricto control en los estándares de calidad necesarios para que el producto llegue al cliente en las mejores condiciones y logre su plena satisfacción.

Logística Externa: Coordinación del proceso de traslado de los productos finales, el acondicionamiento de los muñecos en el almacén con su packaging y la puesta a disposición de la empresa logística para el envío de los mismos a los clientes de acuerdo a los pedidos obtenidos en la web. Así como la entrega de grandes volúmenes en tiendas, market place o por acuerdos con empresas.

Marketing: La empresa se enfocará en un nicho particular ya identificado de consumidor, esforzándose por la difusión del proyecto, tanto en clientes (*B2C*) como empresas (*B2B*) con las cuales montar alianzas que permitan divulgar e incorporar a más personas en labores de colaboración, donación económica o compra de productos. Se busca la participación activa de la sociedad en su conjunto, de aquellas personas que deseen contribuir a una transformación ambiental y social sostenible.

Servicio Postventa: Se gestionará en la búsqueda y el interés por profundizar los lazos con aquellos clientes que han adquirido nuestros productos. Una comunicación directa y personal para conocer dudas, consultas, comentarios e invitarlos a participar activamente del proyecto ya sea en la divulgación del mismo, con donaciones económicas o de horas de trabajo.

4.4 Análisis FODA

Para el proyecto Leather Heart Sevilla se han logrado identificar los siguientes componentes que conforman el análisis FODA. Identificados estos factores estratégicos críticos se buscará a partir del desarrollo de las estrategias planteadas la consolidación de las fortalezas, el aprovechamiento de las ventajas en las oportunidades y minimización de debilidades y vigilancia sobre las amenazas que puedan poner en peligro la supervivencia de la organización.

Figura 22: Cuadro FODA Leather Heart Sevilla.



Fuente: Elaboración propia.

5 Investigación de Mercado

En el siguiente apartado se busca profundizar en el conocimiento sobre los consumidores de este tipo particular de productos como son los peluches con propósito social. Para ello se realiza un análisis, a partir de la recopilación de datos relacionados con aspectos sociodemográficos y socioeconómicos, de los perfiles de compra, de tendencias de búsqueda on line de los prospectos y del perfil del donante, para determinar el segmento adecuado de público objetivo que nos permita cumplir con los objetivos estratégicos y lograr la mayor satisfacción del cliente.

Con relación a la estructura del apartado, se inicia indicando el método de investigación empleado, las variables de estudio y las fuentes de información seleccionadas. En una segunda instancia, a partir del análisis de la información recabada se realiza el cálculo inicial de estimación de demanda potencial basándose en los datos estadísticos más básicos asociados con la distribución demográfica y socioeconómica planteados como premisa en el plan estratégico como público objetivo. Finalmente, y a partir de la incorporación de variables psicográficas más complejas, se logra reducir el segmento hasta alcanzar el público objetivo concreto que se desea alcanzar.

El desarrollo de este análisis está orientado a comprender las características particulares de los consumidores para lograr agruparlos en un segmento de prospectos con alta potencialidad en su decisión de compra de los peluches LeatherHeart. Las variables de estudio están relacionadas con el comportamiento de compra, características socioeconómicas y sociodemográficas, propensión a compras por internet y propensión a la realización de donaciones de este grupo de individuos localizado en el área metropolitana de Sevilla. Como resultado del estudio se pretende modelar el perfil "tipo" y delimitar el segmento objetivo a atender.

5.1 Instrumentos de Investigación

Fueron de consulta fundamental para la investigación, la información contenida en diversos informes de consultoría e investigación de organismos oficiales, así como también acceso a bases de datos oficiales entre los que se encuentran la encuesta de movilidad social (Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía, 2017) , la base de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2022), el Informe de compras *on line* 2021 realizado por el Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (ONTSI, 2021), el informe "Estudio de Juguetes 2017" realizado por la consultora E-Studio34 (E-Studio34, 2018) y el estudio "perfil del donante 2020" elaborado por la consultora Kantar para la Asociación Española de Fundraising (Kantar, 2020).

5.2 Estimación de la demanda

5.2.1 Demanda Potencial

Como paso inicial para realizar la estimación de la demanda es necesario definir cual es la demanda potencial comprendida por el público objetivo considerado en el plan estratégico, que se encuentra separado en 2 estratos: a) *Business to Client*: personas de entre 30 y 67 años, de cualquier cultura y género, de estrato social A, B y C, del área metropolitana de Sevilla con sus necesidades básicas que quieren un regalo único y que ayude con su compra, con alguna causa social o ambiental realizando la compra por internet.

b) *Business to Business*: Empresas pequeñas, medianas o grandes, que quieran realizar regalos corporativos a otras empresas, a sus propios empleados, proveedores o clientes y consideren los peluches para humanizar su marca y sensibilizar a sus stakeholders.

Para el caso de segmento *B2C*, teniendo en cuenta que área metropolitana de Sevilla está habitada por 1.548.741 personas, de acuerdo con los datos censales presentados por el INE

en 2020 y complementado estos datos con la última encuesta de movilidad social realizada por el INE en 2017 que recoge la distribución del nivel socioeconómico en la provincia de Sevilla donde los niveles A, B y C comprenden el 21,74%, 36,1%, 13,01% de la población respectivamente, se pueden calcular el público objetivo a alcanzar.

Tabla 3: Cuadro de cálculo de demanda potencial.

Habitante Sevilla área metropolitana	Rango de edad	Estrato socioeconómico A	Estrato Socioeconómico B	Estrato Socioeconómico C	Total
		21,74%	36,10%	13,01%	
91.266	Rango de Edad 30 - 34 años	19.841	32.947	11.874	
114.240	Rango de Edad 35 - 39 años	24.836	41.241	14.863	
137.475	Rango de Edad 40 - 44 años	29.887	49.628	17.885	
129.954	Rango de Edad 45 - 49 años	28.252	46.913	16.907	
120.497	Rango de Edad 50 - 54 años	26.196	43.499	15.677	
105.822	Rango de Edad 55 - 59 años	23.006	38.202	13.767	
88.217	Rango de Edad 60 - 64 años	19.178	31.846	11.477	
72.418	Rango de Edad 65 - 69 años	15.744	26.143	9.422	
		186.940	310.420	111.872	609.231

Fuente: INE,2020; , 2017.

De acuerdo a la tabla 3, el público objetivo potencial está conformado por 609.231 personas que viven en el Área Metropolitana de Sevilla.

Con relación al segmento *B2B*, inicialmente se tomarán como referencia las 169 empresas adheridas a la Cámara de Sevilla (Cámara de comercio de Sevilla, 2022) sobre las cuales se buscará la intermediación de la propia Cámara como interlocutor, para propiciar un acercamiento en el cual se presentará nuestra propuesta de mutua colaboración y participación activa de quienes quieran apoyar el proyecto LeatherHeart.

Como sectores sobresalientes en el ámbito empresarial sevillano, podemos destacar las empresas de servicios técnicos y profesionales, tecnología e Información, comercio, distribución y abastecimiento e ingeniería y construcción, que en su conjunto son industrias que concentran más del 60% de las empresas asociadas a la Cámara en la provincia y sobre las cuales se pondrán los mayores esfuerzos de marketing para poder transmitir el mensaje oportunamente.

Tabla 4: Sectores de empresas adheridas a la Cámara Comercio de Sevilla.

Sector de empresas adheridas a la Cámara de Sevilla	Porcentaje
Agricultura, Silvicultura, Pesca y Vitivinícola	0,59%
Comercio, Distribución y Abastecimiento	14,20%
Consultoría asuntos europeos	0,59%
Educación y Capacitación	1,78%
Imprenta y Editoriales	0,59%
Industria agroalimentaria	0,59%
Industria y Manufactura	2,96%
Ingeniería y Construcción	10,06%
Logística y Almacenamiento	1,78%
Medios de Comunicación y Publicidad	2,96%
Minería	1,18%
Restauración	0,59%
Salud y Laboratorios	3,55%
Servicios Financieros y Seguros	8,28%
Servicios inmobiliarios	1,18%
Servicios Profesionales y Técnicos	20,71%
Tecnología e Información	16,57%
Telecomunicaciones, Transporte y Servicios Relacionados	7,10%
Turismo, Entretenimiento y Cultura	4,73%
Total general	100,00%

Fuente: Cámara de Comercio de Sevilla, 2021.

5.2.2 Demanda efectiva

Para la determinación de la demanda efectiva en el caso del segmento B2C hemos incorporado a partir de la información analizada, variables que pueden acotar el rango de aproximación y permitir una probabilidad mayor de éxito en la realización de los esfuerzos de marketing para llegar al público objetivo, orientando también mejor los fondos invertidos a tal esfuerzo.

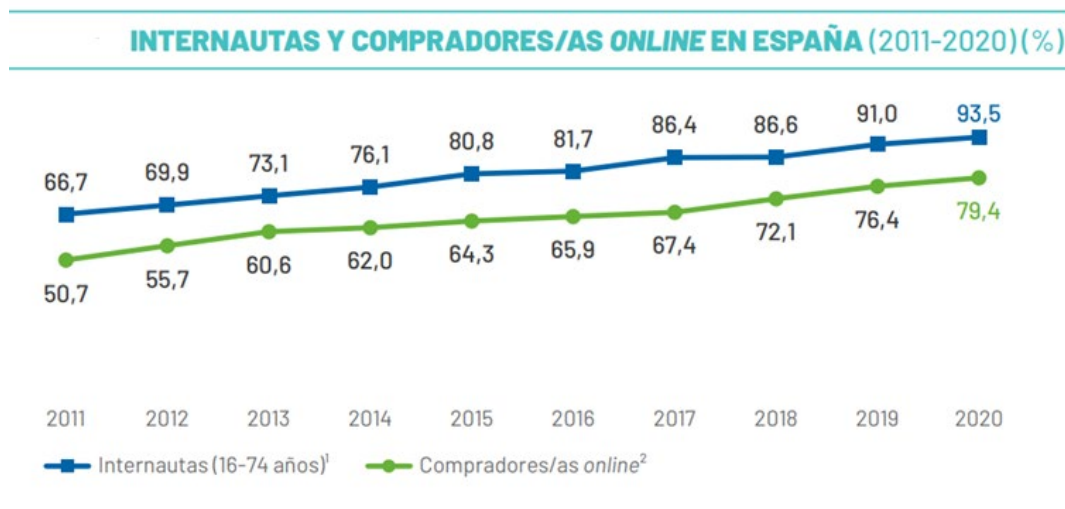
Para esta tarea se ha utilizado un informe relacionado con las compras *on line* y las características de los internautas, otro informe asociado con el mercado del juguete y las preferencias de búsqueda *on line* de los mismos y finalmente un informe de la relación de los españoles en la colaboración con las donaciones, donde se analiza cuáles son las problemáticas con más atención, cuales son las motivaciones y los motivos a la hora de escoger una causa.

5.3 Las compras *on line*

Según el informe del Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad sobre compra Online en su edición 2021, en el año 2020 el 79,4% de los internautas, ha realizado compras online,

lo que representa a 26,2 millones de personas. Esta cifra, se ha visto incrementada en un 7,7% en comparación con las cifras del año anterior, y donde se puede apreciar una marcada tendencia creciente.

Figura 23: Cuadro de internautas y compradores en línea en España.



Base¹: Población total (16 a 74 años), España. • Base²: Total de internautas, España.

Fuente: Compras *on line* en España ONTSI, 2021.

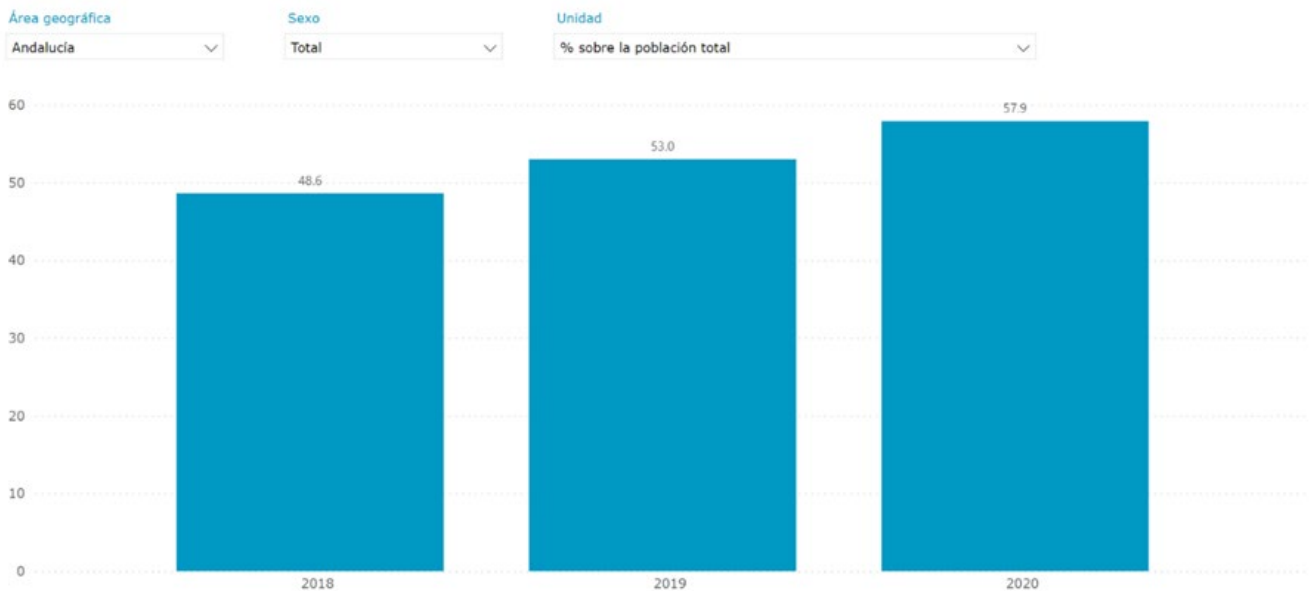
En consonancia con el aumento sostenido de las compras a nivel nacional, podemos observar más específicamente que en la Comunidad Autónoma de Andalucía el incremento se ha dado a razón de un 5% durante los últimos 3 períodos analizados, y se espera además que a causa de la pandemia este crecimiento sea mayor para los próximos años (ONTSI, 2021).

Figura 24: Cuadro de individuos que realizan compras a través de internet en Andalucía.

Individuos que han realizado compras a través de Internet

Individuos que usan Internet para hacer pedidos de bienes y servicios

% sobre la población total



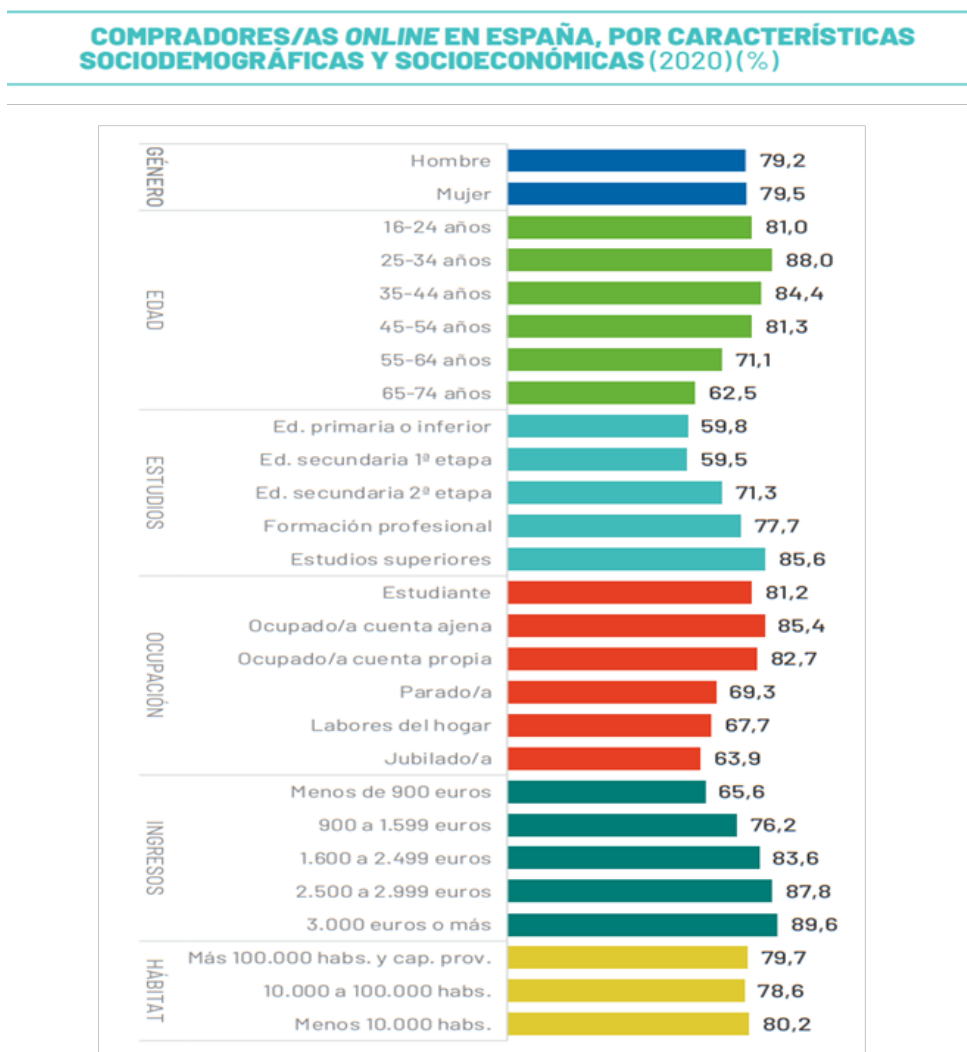
Fuente: ONTSI, 2021.

Dentro de las principales características de los compradores que recoge el informe, caben destacar al interés de esta investigación que existen determinados perfiles que por sus características socioeconómicas y sociodemográficas se encuentran dentro del rango que más compras realiza.

Se destaca como puede apreciarse en la Figura 20 que en cuestiones de género que el porcentaje de hombres y mujeres que realizan compras es prácticamente el mismo, que el rango de edad más activo es aquel que se encuentra entre los 35-44 años de edad, que posee un nivel elevado de estudios e instrucción, con un nivel de ingresos alto, concentrado en ciudades con alta densidad poblacional o capitales de provincias.

Dentro del informe se logra identificar que en el sector específico de juguetes y juegos de mesa, son las mujeres con un 26,3% las que realizan la mayor cantidad de adquisiciones. En cuanto a los estratos etarios, se reafirma que rango de 35 a 44 años es aquel que más compras on line hace con un 40,3%.

Figura 25: Cuadro de compradores/as on line en España, características sociodemográficas y socioeconómicas.



Fuente: Compras on line en España; ONTSI, 2021.

Figura 26: Cuadro bienes adquiridos a través de internet por género y edad.

TABLA 9. BIENES Y SERVICIOS ADQUIRIDOS A TRAVÉS DE INTERNET, POR GÉNERO Y EDAD (2020)(%)

	TOTAL	GÉNERO		EDAD					
		Hombre	Mujer	16-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65-74
Juguetes y juegos de mesa	23,5	20,7	26,3	14,4	28,3	40,3	20,7	10,2	14,1

Fuente: Compras *on line* en España; ONTSI, 2021.

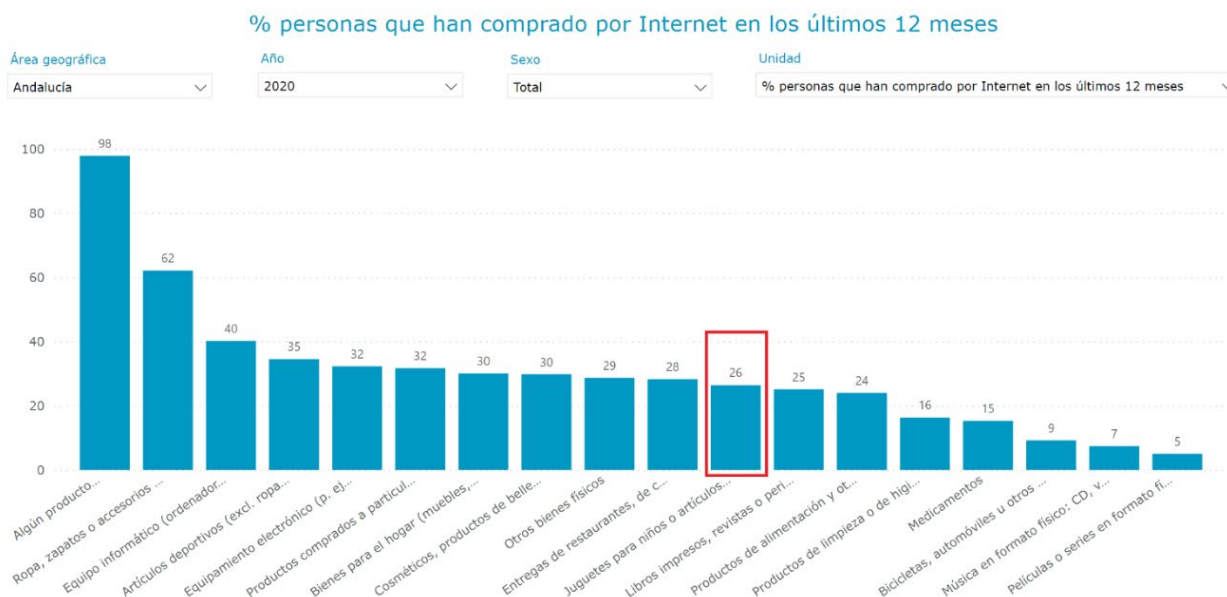
Si bien el informe hace un relevamiento general de la situación de compra en todo el territorio español, nos presenta un panorama muy aproximado sobre la situación a analizar. En la figura 21 se puede corroborar la situación correspondiente a la Comunidad Autónoma de

Andalucía, que identifica que el 26% de las personas habitantes de la comunidad han adquirido juguetes para niños por internet en el año 2020, un valor 2,5% superior incluso al nacional observado por el ONTSI en 2021.

Figura 27: Cuadro de productos comprados en internet en Andalucía.

Productos comprados en Internet

Personas que han comprado por Internet por tipo de producto adquirido



Fuente: ONTSI, 2021.

En lo que respecta al sector de juguetes o juegos de mesa, según el informe, el gasto medio anual por internauta fue de 169 euros, por lo que el gasto total anual para el sector asciende a 1.041 millones de euros representando un 1,8% sobre el gasto total en compras *on line* en España en el año 2020. Por otra parte, la media en la frecuencia de compra para la industria es de 4,2 veces al año.

Como ha sido mencionado con anterioridad, el impacto del COVID-19 ha afectado la vida cotidiana de las personas de una manera trascendental, obligando de alguna manera a digitalizar mucho de los ámbitos sociales, virtualizando las relaciones y los hábitos de consumo. Esta situación provocó que la compra *on line* se asentara incluso más a raíz del contexto pandémico.

Aproximadamente 2,3 millones de personas se han sumado a la compra *on line* en España durante el 2020, donde 3 de cada 4 personas era motivadas por la alerta sanitaria o por evitar colas y aglomeraciones. Esto trajo consigo, un cambio de visión del comercio electrónico y una percepción positiva por parte del público general hacia esta forma de comercio.

El avance de las compras *on line* en el país para la última década ha sido tan importante que el incremento del volumen de gasto total en el comercio electrónico *B2C* ha aumentado más del 400%, duplicándose en los últimos 5 años. Solamente en el último año, el crecimiento del volumen de gasto total supera el 15% mostrando una cifra de gasto en compras *on line* el 2020 de más de 58.750 millones de euros (ONTSI, 2021).

5.4 El mercado del Juguete por internet en España

La investigación realizada por la consultora E-Studio 34 sobre los juguetes más buscados en internet dentro de España, arroja información relevante para esta investigación y permiten validar que cada vez se buscan más juguetes de forma *on line*. Si bien el informe más actualizado disponible es del año 2017, se considera oportuno rescatar información sensible para el proyecto.

En la tipología de los juguetes, las muñecas y peluches se encuentran en la tercera posición, detrás de los juegos de mesa como segundos y los juegos electrónicos como primeros, experimentando un crecimiento del 35% con relación al año 2016. Esto indica que, si bien la búsqueda está orientada a los muñecos de películas y series como son *Peppa Pig*, *Patruxa Canina*, *Pocoyo*, *Fronzen* o *Caillou*, el sector se encuentra dentro del top 3 en juguetes dentro del país. Otro dato a destacar es que tanto las muñecas Barbie como los bebés Nenuco han caído fuertemente entre las búsquedas del sector, dando lugar a muñecos *Reborn*, con una clara tendencia más real, o aquellos que involucran materiales con texturas y materiales de bajo costo como telas, trapos o madera.

Por otro lado, Cataluña, la Comunidad de Madrid y Andalucía son las comunidades con mayor búsqueda de personajes populares, asociados a personajes de películas. Este dato hace alusión a la gran concentración de búsquedas que sugieren los grandes como *Disney*, *Hasbro*, *Lego*, *Mattel* o *Smoby*, entendiéndose con ello que existe una gran concentración de mercado.

También se destaca en el informe, que la fecha de lanzamiento de los productos está asociada a los periodos de alta demanda como son las fiestas de Navidad, Reyes y día de la niñez, donde a su vez se utiliza como *engagement* el lanzamiento de películas o grandes campañas de difusión en medios de comunicación, redes y digitales.

5.5 La solidaridad en España

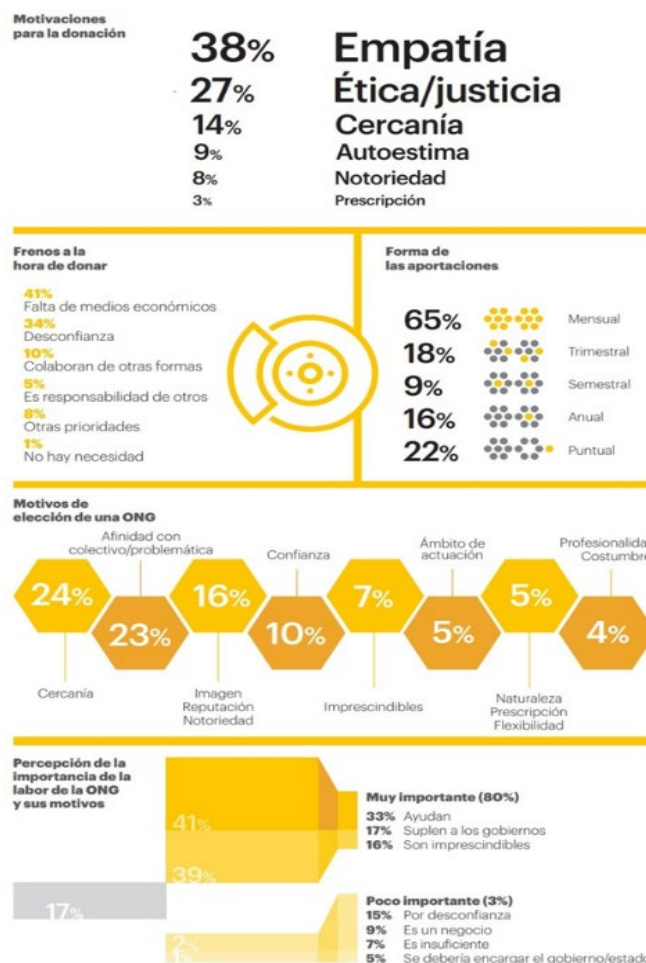
Los resultados de la encuesta sobre la solidaridad en España que proporciona la Asociación Española de Fundraising muestra en detalle cual es la situación de la solidaridad en el país, delineando un perfil del donante y orientando sobre cuál es la relación de los españoles con

las *ONG*, cuáles son las motivaciones para donar, que formas de aportación son las más utilizadas, cuáles son los motivos de elección de una *ONG* y cuáles son las problemáticas o colectivos que más preocupan.

Esta encuesta realizada a 1.200 personas en 2020 por la Consultora Kantar para la *AEF* da luz sobre las motivaciones y formas de ver proyectos como el que se pretende desarrollar en este trabajo y ayudan a definir y delimitar con mayor precisión el grupo objetivo al cual se dirigirá la comunicación y los esfuerzos de marketing que Leather Heart Sevilla ha diseñado, buscando generar eficiencia y optimización de recursos en estas acciones.

Según el estudio que se realiza cada dos años, el 97% de las personas encuestadas afirma saber lo que es una *ONG* y 8 de cada 10 valora como importante su labor especialmente por su capacidad de ayudar a otros. El querer ayudar a otros más desafortunados porque son cosas que podrían pasarle a cualquiera, con un 38%, seguido de la creencia de que todos deberíamos hacer algo para que el mundo sea más justo con un 27% son dos de las principales razones por las cuales las personas buscan ayudar.

Figura 28: Perfil del donante en España.



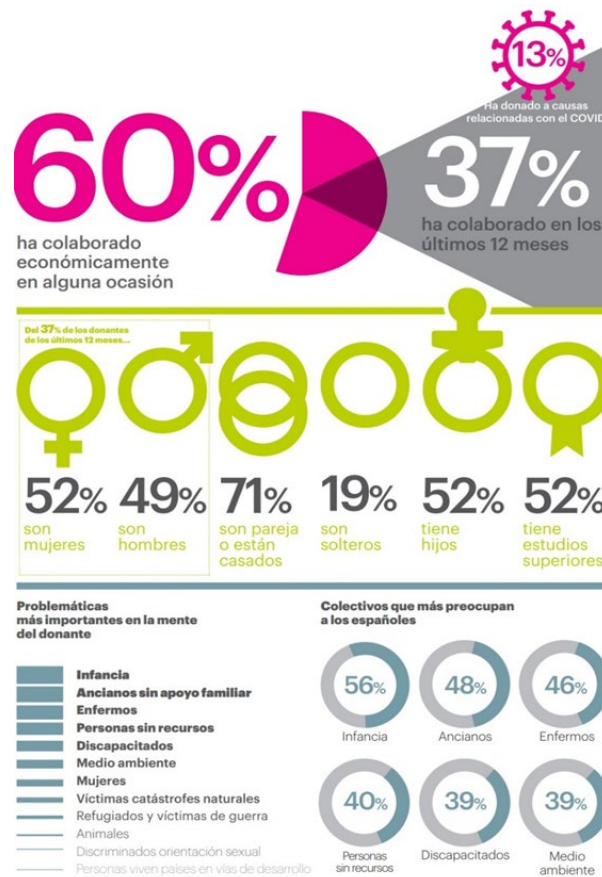
Fuente: Asociación Española de Fundraising, 2021.

La empatía, la ética y la cercanía son 3 de los principales impulsores para la colaboración, aunque, en contraposición encontramos como principal razón para no hacerlo, la falta de confianza hacia las ONG por su poca transparencia y mala gestión de las ayudas que reciben.

La pandemia tiene una mención aparte, la crisis sanitaria ha sensibilizado mucho a la población, como prueba de ello se aprecia que 1 de cada 3 donantes ha colaborado con iniciativas relacionadas con el COVID-19 y planea mantener o incluso aumentar sus aportes a proyectos asociados con esta causa en un futuro.

Del estudio también se desprende que 9 de cada 10 españoles han colaborado alguna vez con una ONG, el 60% lo ha hecho a través del aporte económico de fondos y un 37% a partir de donaciones regulares. Se estima que en 2020 15 millones de personas han colaborado económicamente con una ONG. Si bien la aportación económica es fundamental para el desarrollo de la actividad de una ONG y su principal forma de aportación, existen otras maneras de ayudar. Por ejemplo, la donación de productos o ropa figuran dentro de las principales formas no económicas, sobresaliendo también la compra de productos con fines solidarios y la firma de causas sociales, de la misma forma que se incrementan las donaciones on line y el redondeo solidario.

Figura 29: Perfil del donante en España.



Fuente: Asociación Española de Fundraising, 2021.

El perfil del donante español se define con una edad media de 48 años, donde tanto hombres como mujeres donan por igual (50%). El 67% está casado o en pareja, mientras que el 21% corresponde a los solteros. El 48% tiene hijos en el hogar, un 34% es de clase media-alta y el 51% tiene estudios universitarios. Los colectivos que más le preocupan están relacionados con la infancia (56%), los mayores (48%) y los enfermos (46%), focalizándose en cubrir sus necesidades básicas de alimentación y sanidad. En el caso de los enfermos se destaca el control de epidemias. El estudio destaca también que el acceso a un trabajo digno crece en importancia, tanto en el caso de personas sin recursos económicos en el país como en el de los refugiados. Los donantes potenciales centran su atención en las personas sin recursos, mientras que los más jóvenes prestan mayor atención a cuestiones relacionadas con el medioambiente.

Una vez analizados los datos de los informes, se procede al cálculo de la demanda efectiva. Este se desprende de los resultados obtenidos en la Tabla 3 referentes a la demanda potencial, sobre la cual se aplica el condicionante asociado con la variable de compra por internet rescatados de la Figura 21. Como resultado, delimita un público objetivo en esta primera segmentación conformado por 148.158 habitantes del área metropolitana de Sevilla.

Tabla 5: Cuadro de cálculo de demanda efectiva.

Habitante Sevilla área metropolitana	Adquisición de bienes por Internet x Rango de edad	Estrato socioeconómico A (21,74%)	Estrato Socioeconómico B (36,1%)	Estrato Socioeconómico C (13,01%)	Total
91.266	Rango de Edad 30 - 34 años (28,3%)	5.615	9.324	3.360	
114.240	Rango de Edad 35 - 39 años (40,3%)	10.009	16.620	5.990	
137.475	Rango de Edad 40 - 44 años (40,3%)	12.044	20.000	7.208	
129.954	Rango de Edad 45 - 49 años (20,7%)	5.848	9.711	3.500	
120.497	Rango de Edad 50 - 54 años (20,7%)	5.423	9.004	3.245	
105.822	Rango de Edad 55 - 59 años (10,2%)	2.347	3.897	1.404	
88.217	Rango de Edad 60 - 64 años (10,2%)	1.956	3.248	1.171	
72.418	Rango de Edad 65 - 69 años (14,10%)	2.220	3.686	1.328	
		45.462	75.491	27.206	148.158

Fuente: INE,2020, IECA, 2017, ONTSI, 2021.

En cuanto a la información recolectada que hace referencia a la propensión a donar indicada en la figura 23, nos permite validar la tasa de colaboración del 60% la cual podemos considerar alta. Adicionalmente a ello, se logra determinar que el perfil del donante, casuísticamente similar a aquel que adquiere bienes por internet, se asocia con la conformación de un grupo familiar, de clase media alta y con estudios universitarios. También da luz sobre las preferencias en cuanto a las temáticas de donación más buscadas. Leather Heart Sevilla, debe considerar como estrategia, orientar sus temáticas de ayuda social, sobre aquellos colectivos

que más preocupan a la sociedad con el fin de despertar mayor interés y lograr mayor propensión a colaborar por parte de la ciudadanía.

Con relación a la demanda efectiva del segmento *B2B*, si bien las personas que forman parte de las distintas empresas en el ámbito sevillano están valoradas dentro de cálculo de la tabla 4 individualmente como potenciales compradores. Se considera para la investigación que el grupo de empresas seleccionadas para la segmentación, que las mismas son consideradas unidades decisorias independientes, que poseen complejos mecanismos de toma de decisión, de aprobación de compras, requieren la conformación de contratos y hasta es necesaria una aproximación comunicacional diferente. Por lo que su abordaje está completamente separado del segmento *B2C*. Es por ello que para la segmentación empresarial se considera a las 169 empresas asociadas a la Cámara de Sevilla como público objetivo orientado a la propuesta empresarial de venta de peluches socialmente responsables.

6 Plan de Mercadeo

El mercadeo se ha constituido como una herramienta fundamental en la promoción y venta de productos y servicios, en cualquier tipo de mercado.

A partir de una adecuada investigación de marketing, es posible determinar lo que el mercado necesita o desea, para generar ofertas de bienes o servicios que respondan a las demandas de los segmentos de interés. En el plan de mercadeo que a continuación se presenta se explica la forma en la que "Leather Heart Sevilla", empresa dedicada a la fabricación y comercialización de peluches de tela contruidos con materiales reciclados, promocionará y comercializará su línea muñecos de peluche con el fin de comprobar la viabilidad de proyecto en Sevilla y su capacidad de replicación en Europa, promoviendo la generación de valor económico para sus accionistas, empleados y relacionados.

El plan de mercadeo estará dividido en 4 partes. Inicialmente a partir del plan estratégico previamente desarrollado y del análisis del entorno se establecen los objetivos del plan de mercadeo y detallan como es la conducta de compra del público objetivo establecido. El siguiente paso es el enfoque en el mercado - producto, es aquí donde se hace la segmentación del mercado, la selección del mercado meta, se aplica la diferenciación y finalmente se procede a generar el posicionamiento del producto. Con base en estas decisiones estratégicas se establece el programa de mercadeo donde finalmente se aplica la mezcla de marketing que permita lograr el cumplimiento de estos objetivos de forma exitosa.

6.1 Objetivos del Plan de mercadeo

Los objetivos del plan de mercadeo que se pueden apreciar en la tabla número 6, se han dividido en 3 partes a partir de un horizonte temporal, estableciendo como corto plazo para aquellos que son para el primer año, mediano plazo, aquellos que están establecidos para el segundo al cuarto año del proyecto y finalmente los de largo plazo para aquellos de 5 años o más. La finalidad de esta fracción es concentrar esfuerzos en lo prioritario para el crecimiento del proyecto. Están elaborados secuencialmente, y si bien son ambiciosos, pueden llevarse a cabo. Adicionalmente se establecieron indicadores que permitirán parametrizar y medir su correcta evolución, pudiendo llevar un control que indique la posibilidad de avanzar al siguiente nivel o alerte sobre la necesidad de realizar correcciones.

El propósito del plan para su primer año es focalizar esfuerzos en dar a conocer la marca en el área metropolitana de Sevilla, como primer paso para incursionar en el mercado europeo. Teniendo en cuenta la experiencia a nivel internacional que Leather Heart ha adquirido en

Venezuela y Estados Unidos, se busca posicionar a la compañía como referente en economía circular y negocio con un modelo viable de triple impacto en la zona. La idea principal de traer este modelo particular de negocios es precisamente su auge y la gran oportunidad que ofrece un mercado que no presenta competencia directa de empresas similares, pero que, se encuentra con el desafío de una temática cada vez más presente y que seduce al público con distintas opciones. El reto entonces es, colocar la marca en el imaginario colectivo de los consumidores y de las empresas que compartan la filosofía de trabajo o que deseen transmitir a sus clientes esos valores que comulga Leather Heart.

El público objetivo se encuentra separado en 2 estratos: a) *B2C*: personas de entre 30 y 67 años, de cualquier cultura y género, de estrato social A, B y C, del área metropolitana de Sevilla con sus necesidades básicas que quieren un regalo único y que ayude con su compra, con alguna causa social o ambiental realizando la compra por internet.

b) *B2B*: Empresas pequeñas, medianas o grandes, que quieran realizar regalos corporativos a otras empresas, a sus propios empleados, proveedores o clientes y consideren los peluches para humanizar su marca y sensibilizar a sus stakeholders.

Entre los primeros encontramos personas que se sienten identificadas con la misión de la compañía y comparten su filosofía relacionada con el consumo consciente y responsable, socioambientalmente sostenible. Son personas que se encuentran actualizadas e informadas acerca de estas nuevas prácticas y gustan formar parte de la solución aportando su grano de arena. Proyectos inician en comunidades pequeñas y a través de la referencia y el "boca en boca" van sumando adeptos dispuestos a colaborar con causas próximas de la comunidad en la que habitan.

El segundo grupo lo conforman aquellas empresas que también comparten la filosofía de Leather Heart y buscan concientizar a sus grupos de interés relacionados, promoviendo el apoyo a este tipo de proyecto o bien han comenzado a llevar adelante políticas de responsabilidad social y buscan llevar un paso más adelante sus programas empresariales intentando apoyar los emprendimientos locales que potencien en el entorno en el cual cohabitan. El posicionamiento de una nueva marca, que sea referente en gestión de economía circular, y que propicia un negocio con triple impacto positivo, en la mente del público Sevillano es esencial para el crecimiento a nivel regional y nacional de Leather Heart. Este objetivo va acompañado de una ambiciosa meta que es alcanzar un porcentaje de participación del 2% sobre el público que se ha determinado. El cual conozca la marca, adquiera los productos, pueda ejercer las veces de agente multiplicador y divulgar la filosofía que pregona la compañía incorporando nuevos adeptos e interesados.

En el ámbito empresarial del área metropolitana, se tiene una intención similar. Generar la empatía suficiente a nivel comercial, pero compartiendo los valores y el espíritu del proyecto con quienes tengan a su alcance colaborar o dar apoyo al mismo. Por ello se busca firmar al menos 3 contratos comerciales para la confección de muñecos asociados a marcas que estén interesadas en proyectar para sí mismas y sus agentes relacionados la imagen que es sello de Leather Heart.

Tabla 6: Cuadro de objetivos de mercadeo.

Objetivo	Horizonte temporal	Tipo de Indicador
<p><u>Corto Plazo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Generar notoriedad de marca en público objetivo * Posicionar a "Leather Heart Sevilla " como referencia en economía circular y negocio de triple impacto en Sevilla * Lograr alcanzar el 2% de participación sobre el público objetivo * Lograr alcanzar 3 acuerdos comerciales con empresas de la Camara de Comercio de Sevilla * Alcanzar un nivel de satisfacción del cliente mayor al 80% 	1 año	<ul style="list-style-type: none"> + Visitas e interacciones en la tienda web + Replicación de marca en medios digitales + Incremento de las ventas en fechas claves (Navidad) + Numero de acuerdos comerciales generados + Tasa de fidelización
<p><u>Mediano Plazo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Incrementar la cuota de mercado en un 7% * Ampliar la cartera de productos ofrecidos * Alcanzar un nivel de satisfacción del cliente del 85% * Lograr un reconocimiento de marca del 30% del publico objetivo * Lograr alcanzar 15 acuerdos comerciales con empresas a nivel nacional 	2 a 4 años	<ul style="list-style-type: none"> + Nivel de cuota de mercado + Numero de líneas de producto y tipos de productos ofertados + Tasa de fidelización y tasa de recomendación + Nivel de participación del usuario en distintos canales de interacción y menciones sobre la marca en redes sociales + Numero de acuerdos comerciales generados
<p><u>Largo Plazo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Expandir la marca a otras regiones de la U.E. * Alcanzar un nivel de satisfacción del cliente del 90% * Incrementar los beneficios de la empresa a partir la optimización de procesos 	5 años	<ul style="list-style-type: none"> + locaciones de envío + Índice de Satisfacción del cliente, tasa de fidelización y tasa de recomendación + Porcentaje de clientes influenciados por marketing y costo de adquisición de nuevo Lead

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, a corto plazo se busca obtener por parte de los clientes, a través del CRM, encuestas y entrevistas de opinión, una satisfacción superior al 80% sobre el índice de satisfacción del cliente.

Los objetivos de mediano y largo plazo, están asociados al crecimiento de la compañía por lo que en su mayoría buscan ampliar e incrementar tanto la cuota de mercado como el reconocimiento de marca. A su vez, si el proyecto muestra solidez, se propone ampliar la cartera de productos a ofrecer, expandirse a otras regiones, incluso de la U.E.

La prioridad desde el principio es la orientación que la marca tiene hacia el mensaje que desea transmitir y como es percibido por el público. Para ello tanto la interacción por los diversos canales de comunicación como la atención durante el proceso de compra y postventa es fundamental para lograr el efecto multiplicador buscado.

6.2 Conducta de compra

Es evidente que los hábitos de consumo están cambiando estos últimos años, una tendencia todavía más acelerada durante la pandemia. En el sector juguetero, además, estos cambios no afectan únicamente a los hábitos de los compradores, generalmente padres, sino que también se están observando cambios en los hábitos del consumidor, los niños.

La compra de un juguete para un niño tiene un valor especial para el que lo compra: es un regalo, con toda la parte emocional que conlleva. El proceso hacia la selección y decisión de compra puede ser muy diferente según el perfil del comprador. Hay varios factores que pueden influir, como la relación que el comprador tiene con el niño o el momento para el cual quiere comprarle el juguete, haciéndole priorizar unos criterios u otros en el momento de la compra. Si compran sin ocasión especial, en la mayoría de las veces priorizarán un artículo pequeño y con precio bajo, mientras que si se trata de una compra para Navidad o un cumpleaños influyen más variables. A algunos compradores les gusta sorprender a los niños con un juguete que les brinde horas de diversión, mientras que otros compran exactamente lo que el niño ha pedido. Que el producto sea nuevo, diferente, o sostenible también son algunos de los criterios los compradores tienen en mente a la hora de comprar un juguete. Lo que sigue siendo una consideración constante para todos los compradores es que el juguete o juego ofrezca entretenimiento y diversión, lo que en última instancia además proporciona satisfacción al regalador. Los juguetes electrónicos y aquellos que fusionan el juego físico con el digital tienen mucho éxito entre los más pequeños y los mayores. En cuanto al niño/a, las películas, series y contenidos que los niños ven suelen emitirse en televisión, pero también en plataformas de entretenimiento, están adquiriendo gran relevancia. Muchas de estas plataformas siguen siendo la primera fuente de influencia para desarrollar su deseo por las marcas, personajes o juguetes. Por otro lado, hemos observado una evolución en el aspiracional de los niños, fruto de los cambios que aprecian en su entorno y a nivel social. Ahora los pequeños son más inclusivos, promueven la diversidad y denotan una mayor preocupación por el medio ambiente.

La influencia de los niños en el proceso de compra de juguetes es muy alta y aumenta conforme el pequeño crece. De hecho, los padres de niños de 3 a 10 años afirman que sus hijos influyen "mucho" en su decisión a la hora de comprar juguetes. A pesar de todo, en

última instancia, la decisión de compra recae sobre los padres, que deben estar convencidos y sentirse identificados con los valores del producto o juguete en cuestión. Tampoco podemos ignorar el poder de las recomendaciones y reseñas que los padres leen en Internet. Muchos descubren nuevos productos o marcas a través de la red, y los comentarios y reseñas adquieren cada vez más peso en su elección de compra

En momentos de pandemia, los padres se han dado cuenta del poder educativo del juguete, y también de que éstos pueden contribuir a su bienestar mental. España es, de hecho, el mercado europeo en el que los padres valoran más el valor educativo de los juguetes, porque cuando juegan, los niños pueden desarrollar habilidades cognitivas, creativas, sociales y físicas que resultan clave para su crecimiento.

Consideramos que el público en general que adquiere nuestros desarrollan una conducta de compra compleja. Este fenómeno se produce por el tipo de perfil del público objetivo seleccionado: personas de poder adquisitivo medio – alto, con nivel de estudios universitarios, profesionales, que realizan sus compras por internet. Si bien el rango de edad es amplio - 30 a 67 años -, el rango de edad que mayor respuesta a estas características posee es aquel de personas que han conformado un hogar recientemente - padres 35 a 45 años - y tienen niños pequeños - potenciales usuarios de los juguetes -.

El comprador es una persona informada, moderna y que vive al día con las tendencias sociales. Se asesora, recibiendo una importante cantidad de información, a través de redes sociales y páginas de internet que, sobre estas tendencias, las que busca aplicar en su vida debido a su perfil innovador, también es una persona con valores, empático y solidario con el entorno en el que vive. Busca educar a sus hijos – usuarios - con ese mismo espíritu y por ello valora juguetes que les permitan ser inclusivos, promoviendo la diversidad y denoten una mayor preocupación por el medio ambiente y la sociedad.

Este tipo de conducta de compra se produce porque en estos casos existe una alta implicación con el producto y el consumidor percibe diferencias significativas entre distintas marcas en este caso con temática medio ambiental y solidaria, a su vez está influenciado por el usuario – niño - y percibe riesgo en una mala elección. Si bien no es un producto caro, si es una compra poco frecuente, en muchos casos por primera vez, por lo tanto, pondera y analiza cuidadosamente las informaciones o referencias recibidas sobre el producto y la marca antes de tomar una decisión.

En el caso de compra organizacional, el proceso de compra es más largo y complejo, pero se considera que los decisores de la realización de acuerdos coinciden con el perfil elaborado de público objetivo.

Inicialmente se buscará realizar acuerdos de compra nuevos, donde una organización interesada se plantea por primera vez la adquisición de los productos. En este caso, tendrán que tomarse decisiones sobre las especificaciones del producto, las condiciones y plazos de entrega, la forma de pago, la calidad del producto y servicio brindado, etc. Cuanto mayor sea la importancia de la compra o el riesgo percibido en la misma, mayor será el número de personas que intervengan en el proceso de decisión, y que deberán establecer, también por primera vez, los criterios que orienten las decisiones sobre las cuestiones planteadas. Asimismo, al tratarse de una situación nueva, sobre la que no se tiene ninguna experiencia anterior, la incertidumbre que rodea la toma de decisiones es elevada y, por lo tanto, la necesidad de información es también elevada, tanto respecto a su cantidad como a su calidad.

6.3 Situación del Producto

Se producirán artesanalmente tres modelos de peluches: "Ela", la yegua; "Pepe", el elefante; y "Pancho", el oso. Estos modelos se confeccionan a partir del "upcycling", actividad que consiste en aprovechar productos, residuos o materiales de desecho con el objetivo de fabricar nuevos productos o materiales de mayor calidad. Tras pasado a la moda, se trata de la reutilización de una prenda que por algún motivo se decide dejar de utilizar para transformarla en otra prenda o en este caso objeto como es el caso de los peluches.

Figura 30: Imágenes de productos ofrecidos.



Fuente: elaboración propia.

Los principales puntos de diferencia, aquellas características que distinguen a los peluches Leather Heart de los competidores corresponden a 4 áreas importantes.

- Productos únicos, elaborados artesanalmente: Es una de las características distintivas de la marca. Tanto la combinación de colores, como las texturas y detalles en los muñecos son completamente diferente, lo que hace que cada animal, sea una creación artística, convirtiéndolo en una pieza sin igual.

- **Conexión emocional y personalización:** Los peluches que la empresa confecciona con tanto amor y dedicación, pretenden generar una conexión emocional entre quien lo adquiere y ese ser querido tan especial. Por ello la marca, tiene la posibilidad de confeccionarlos, con un nivel de personalización tal, que pueden hacerse con prendas de ese familiar o ser querido que ya no está pero que representa mucho a nivel emocional.
- **Peluches con propósito:** Si bien los peluches son creados con la idea de entretener y empatizar emocionalmente con quien lo recibe como regalo, también tienen la intención de aportar un grano de arena a la sociedad a partir de la inserción de las costureras a la labor y a su vez la contribución sobre algún proyecto educativo, de reforestación o de alimentación. Es decir que, con su compra, el cliente también está colaborando con estas causas sociales y ambientales.
- **Muñecos amigables con el medio ambiente:** los productos de la marca buscan generar conciencia y cuidar la naturaleza mediante el "upcycling" de productos textiles. Divulgando la cultura de la sostenibilidad y el modelo de la economía circular.

6.4 Situación Competitiva

De acuerdo con la empresa de investigación de mercados *The NPD Group* (NPD Group, 2021) las ventas de juguetes por internet se dispararon en 2020 impulsadas por el contexto pandémico del COVID-19 hasta alcanzar el 36% sobre la facturación total del sector 929 millones de euros. Las campañas de navidad y reyes generan más de la mitad de las ventas anuales de esta industria. Los españoles esperan hasta último momento para hacer sus compras: el mes de diciembre concentró el 47,6% de las ventas del 2020. Un punto a destacar es que, entre los 15 juguetes más vendidos en el país en 2020, 9 de ellos son de fabricantes españoles, lo que refleja el buen desempeño de la industria de juguetes nacional. Por otra parte, el rango de 30-50 euros es la norma representativa en cuanto a gasto por juguete.

Una característica que domina la industria es su gran concentración. Las principales marcas jugueteras se reparten las búsquedas en internet, entre ellas *Disney, Hasbro, Lego, Mattel o Smoby*. Las licencias y asociación con lanzamientos en plataformas - cine o *stream* -, contribuye y facilita la publicidad sobre los personajes que las empresas crean y comercializan.

Si bien para la Asociación Española de Fabricantes de Juguetes (AEFJ, 2022) existe una tendencia decreciente en la venta para el período 2019-2024 del 23,1% sobre la categoría peluches, la tendencia total es de un crecimiento del 3,5% en el sector. A su vez, destaca el interés que existe por los consumidores ante la aparición de productos y empresas cuya

motivación principal de negocio es una mentalidad apoyada en ser socialmente responsables y amigables con el medio ambiente.

En la realización del análisis del entorno se observan, por un lado, empresas que, si bien no venden peluches poseen las mismas características valores y modelo de negocio, el cual de por sí puede representar un atractivo ante el público objetivo que piensa en realizar una donación o adquirir un producto socioambientalmente amigable y por ello, pueden considerarse una competencia indirecta para la compañía.

"Las B Corps son compañías que están transformando la forma de hacer y ser empresa. Su misión no es únicamente maximizar el valor para los accionistas, sino que están orientadas hacia la creación de valor social, ambiental y económico para todos sus agentes de interés: trabajadores, proveedores, clientes, comunidades, medio ambiente y, naturalmente, accionistas.

Utilizando la fuerza de la empresa para generar un impacto positivo en las personas y el planeta, la comunidad B Corp. trabaja para reducir la desigualdad y la pobreza, cuidar el medio ambiente, fortalecer las comunidades y crear puestos de trabajo de alta calidad con dignidad y propósito." (bcorpspain, 2022). Se ha investigado el perfil de empresas B existentes tanto en España como en la comunidad andaluza, encontrando que un conjunto de ellas pudiera ser del interés del público objetivo, por lo que deben ser consideradas como competidoras.

Entre ellas podemos destacar:



Javier Goyeneche fundó la empresa en 2009. Ecoalf fabrica y comercializa abrigos, prendas de vestir, calzado y accesorios a partir de materiales reciclados como polyester, nylon, algodón, lana, neumáticos, y posos de café post consumo. Poseen cultura volcada a la sostenibilidad eco ambiental, pero también a través de su fundación promueven valores de diversidad e igualdad de género, además de voluntariados para diversas temáticas sociales y ecológicas.



Fundada en los 90 por un grupo de activistas socioambientales. En 2015 han traído de Nepal la cultura del trabajo artesanal del cáñamo, incorporando nuevas fibras y técnicas a la industria textil entre las que se destacan el tinte natural y el telar artesanal. Con ello realizan mochilas, bolsos, riñoneras, estuches, fundas y gorros.



Celina Tamagnini y Luis Ribó fundan en 2019 la compañía orientada a la confección de prendas laborales como: camisas, delantales, chalecos, pantalones, batas, uniformes, manteles, servilletas para distintos sectores. Apoyados en un modelo de economía circular adquieren materias primas de origen reciclado, confeccionado los productos en talleres sociales para la inserción laboral y el empoderamiento femenino y los recogen al final de su vida útil para garantizar su entrega en plantas de reciclaje.



Empresa Argentina que realizan elementos variados de cuero reciclado, entre los que se destacan, accesorios, bolsos, libretas, individuales, incluso muñecos - conejos, cerdos, lagartos, canguros -.

Por otra parte, se remarca que llamativamente no se han encontrado competidores directos, es decir, proyectos de similares características al propuesto por Leather Heart en el área metropolitana de Sevilla ni en el resto de España.

A partir de la primera exploración *on line* se pudo dar con algunas empresas pequeñas o proyectos unipersonales de confección artesanal de muñecos. La mayoría no detallaba el uso de telas recicladas, ni el apoyo a iniciativas sociales. Tampoco en sus portales web se hacía mención al modelo de economía circular o el modelo de triple impacto.

Estas empresas son consideradas microempresas con ánimo de lucro pero que dentro de sus misiones no incluyen valores ni filosofía de trabajo asociadas a un modelo socioambiental o de economía circular.

Entre las empresas encontradas se destacan:



(Valencia): Utiliza técnica de bordado, tejido a mano o teñido natural para la fabricación de animales. Vende a un precio promedio de €45 conejos, osos, gatos, monitos, sus vestimentas y adornos.



(Valencia): Confección de muñecos de trapo o ratones. Precio de venta promedio €55.



(Madrid): Venta de juguetes de madera principalmente piezas que expresen belleza, diversión, diseño, ecología y valor educativo. Venden osos, ratones y leones a un precio promedio de €40 por pieza.



(Madrid): Confección artesanal de gallinas, perros y ovejas con materiales naturales, certificados, sin químicos, hechos bajo condiciones dignas. El precio promedio es de €60 por unidad.



(Barcelona): Confección artesanal de muñecos de telas naturales - lino, algodón, madera, etc. -. El precio promedio de sus productos es de € 50 por pieza.



(Barcelona): Fundación que realiza diferentes actividades de ayuda social y se sustenta con donativos económico de particulares o con el aporte de voluntariado en horas de trabajo. Poseen una iniciativa para fabricar muñecos de trapo a partir de moldes colgados en su web con el objetivo de donarlos a Grecia. Todas las actividades que realizan son sin ánimo de lucro.

Todas estas empresas y organizaciones disponen de tienda on line donde exponen sus productos y sobre las cuales se pueden hacer pedidos y realizan en envío de los productos por correo postal.

Todas estas empresas y organizaciones disponen de tienda on line donde exponen sus productos y sobre las cuales se pueden hacer pedidos y realizan en envío de los productos por correo postal.

6.5 Segmentación del mercado

La segmentación de mercados consiste en dividir a los compradores potenciales en grupos que tienen necesidades comunes y responden de manera similar a las acciones de marketing. Por otra parte, la existencia de distintos segmentos de mercado implica la necesidad de aplicar estrategias de diferenciación de producto, esto significa que la empresa debe llevar adelante actividades variadas de la mezcla de mercadeo, como exaltar las características del producto o la publicidad, para que los consumidores lo perciban como diferente y mejor que los artículos competidores.

Para la segmentación del mercado objetivo se utilizaron las variables de segmentación recomendadas por Kerin et al. (Kerin, 2014) con respecto a variables de tipo geográfica, demográficas, psicográficas y conductuales, para esto nos basamos principalmente en los resultados del análisis de mercado realizado previamente. Dadas las limitaciones de recursos y tiempo, se aplicará una estrategia de segmentación concentrada en un nicho de mercado específico. El segmento de clientes al cual está dirigida esta propuesta puede dividirse en 2 partes, vinculadas con el propósito del regalo.

6.5.1 Segmentación por características estrato "B2C"

- Características demográficas

Son padres, madres y abuelos de 30 a 67 años de edad con hijos o nietos de 0 a 12 años de edad, pertenecientes al nivel socioeconómico A, B y C, con estudios superiores o universitarios, profesionales en relación de dependencia o independientes, con ingresos mensual por hogar superior a los 35.000 euros anuales.

- Características geográficas

Son residentes de zonas urbanas del área metropolitana de Sevilla compuesta por los siguientes municipios:

Albaida del Aljarafe, Alcalá de Guadaíra, Alcalá del Río, La Algaba, Almensilla, Aznalcázar, Aznalcóllar, Benacazón, Bollullos de la Mitación, Bormujos, Brenes, Camas, Carmona, Carrión de los Céspedes, Castilleja de Guzmán, Castilleja de la Cuesta, Castilleja del Campo, Coria del Río, Dos Hermanas, Espartinas, Gelves, Gerena, Gines, Guillena, Huévar del Aljarafe, Isla Mayor, Mairena del Alcor, Mairena del Aljarafe, Olivares, Los Palacios y Villafranca, Palomares del Río, Pilas, La Puebla del Río, La Rinconada, Salteras, San Juan de Aznalfarache, Sanlúcar la Mayor, Santiponce, Sevilla, Tomares, Umbrete, Utrera, Valencina de la Concepción, Villamanrique de la Condesa, Villanueva del Ariscal, El Viso del Alcor.

- Características psicográficas

Los compradores son padres y madres de 30 a 55 años: Pertenecen a las generaciones X y Millennials. Son ejecutivos, empresarios, profesionales independientes, con un estilo de vida sofisticado y moderno, se preocupan por el bienestar de su familia, su entorno y el planeta. Tienen preferencia por productos naturales o aquellos amigables con el medio ambiente. Son personas informadas, con sentido de la realidad, por lo que se involucran en causas sociales mediante una participación activa. Valoran el ahorro de tiempo, la practicidad y la calidad de los productos y servicios. Por ello, utilizan mucho la tecnología para simplificar sus actividades diarias y prefieren comprar en canales modernos y tradicionales.

Los abuelos de 55 a 67 años: Pertenecen a la generación Baby Boomers. Forman parte de la camada de profesionales senior, o próximos a jubilarse. Se la considera una de las

generaciones con mayor poder adquisitivo. Al igual que sus hijos, también buscan estar actualizados y sentirse modernos. Su prioridad son sus lazos familiares y el afecto de sus nietos en los que suelen invertir mucho dinero. Si bien es cierto que compran productos por internet con menos frecuencia, lo hacen para ocasiones especiales adquiriendo productos de alta gama y de mayor precio. Están apegados a la información y los datos objetivos. Confían más en aquellas marcas con algo de analógico, permitiéndoles tener una comunicación de forma presencial o telefónica. Gustan de participar, palpar y vivir la experiencia.

Los usuarios son niños y niñas de 0 a 12 años: Pertenecen a la generación Centennials, usan con mucha facilidad la tecnología, internet y redes sociales y tienen gran capacidad de influencia en la decisión de compra de sus padres y abuelos, porque desde los 2 años eligen ropa, calzado, juguetes y tecnología de la que desean hacer uso.

- Características conductuales

Padres, Madres y abuelos de 30 a 67 años: Utilizan servicios que les generan ahorro de tiempo y prefieren comprar productos que aporten beneficios para su salud y la de su familia, el medio ambiente y que aporten a la sociedad. Tienen conciencia de futuro, y desean un mundo mejor para vivir y legar a sus hijos y nietos. Los productos deben ser fáciles de usar, prácticos y funcionales. Valoran el uso de productos ambientalmente amigables, que provengan insumos reciclados. Están interesados por informarse, conocer los beneficios que aporta el consumo de los productos adquiridos, vincularse emocionalmente con el propósito o misión que proyectan las marcas. Incluso están dispuestos a contribuir no solo con donaciones, sino con su propio tiempo. La frecuencia de compra en estos rangos es de al menos 3 veces al año, y la ocasión de compra está vinculada a las navidades, reyes y cumple años.

Niños y niñas de 0 a 12 años: Cuando influyen en la decisión de compra de sus padres y abuelos, eligen los productos y servicios que les provean entretenimiento. Prefieren productos novedosos y acordes a las tendencias actuales que ven en las redes sociales, internet, televisión y su entorno. Por ello tiene mayor consciencia sobre su entorno, percibe valores como la igualdad de género, la diversidad sexual, un estilo de vida saludable y amigable con el medio ambiente.

6.5.2 Segmentación por características estrato "B2B"

- Características demográficas

Empresas pequeñas, medianas o grandes, que se encuentren asociadas a la Cámara Sevillana de Comercio y quieran realizar regalos corporativos a otras empresas, a sus propios empleados, proveedores o clientes y consideren los peluches para humanizar su marca y sensibilizar a sus stakeholders. Por lo general son empresas a las que les gusten los productos que transmitan valores éticos, sean ambientalmente amigables, y contribuyan para incorporarlos en su oferta.

- Características geográficas

Empresas con residencia en el área metropolitana de Sevilla.

- Características psicográficas

Empresas que tengan firmes valores éticos y de transparencia. Que buscan contribuir socialmente con el entorno en el que cohabitan. Concientes del impacto que genera la producción de sus mercancías, que buscan la forma de minimizar aquellos que consideran negativos. Están informadas y en constante evolución, entendiendo que un nuevo modelo capitalista y de consumo está en marcha, donde la competencia de las empresas es por ser mejores para el mundo, las personas y la naturaleza equilibrando el propósito con las ganancias.

- Características conductuales

Empresas que entienden el mundo como una gran comunidad, socios y proveedores que compartan valores, que cumplan los estándares de la empresa, o, aún mejor, que los sobrepasen. Tienen una relación muy cercana entre ellos lo cual les permite influir sus procesos, asegurando que los derechos humanos básicos de la gente vinculada a la cadena de suministro sean respetados. Trabajar juntos fortalece las prácticas comerciales leales, creando impactos positivos en las vidas de toda la gente en cada cadena de valor. Los proveedores y colaboradores se certifican para asegurar la mejor calidad, el respeto por los derechos humanos y la alineación en valores compartidos. Las condiciones contractuales de

compra se convierten en procesos minuciosos revisados por una cadena decisoria que asegura la calidad de los productos, los plazos de entrega pero que también valida el compartir una misión común y una forma de hacer negocios.

- Posicionamiento

Según Kerin et al. (Kerin, 2014) el posicionamiento del producto se refiere al lugar que ocupa un producto u oferta en la mente de los consumidores, en relación con atributos importantes que se comparan con los de los competidores. El posicionamiento por diferenciación consiste en buscar un nicho de mercado más pequeño y menos competido para ubicar la marca.

Un buen posicionamiento tiene como clave elaborar un mensaje simple y de fácil recordación que se quede en la mente del consumidor de tal forma que el público potencial pueda retenerlo y marque la diferencia al momento de convertirse en consumidores.

Asimismo, es necesario identificar las ventajas competitivas del producto que el consumidor debe reconocer como “únicas” con relación a otros dentro de su categoría.

Tabla 7: Cuadro de posicionamiento de Leather Heart.

Aspectos	Desarrollo
Mercado Objetivo	B2C: personas de entre 30 y 67 años, de cualquier cultura y género, de estrato social A, B y C, del área metropolitana de Sevilla con sus necesidades básicas que quieren un regalo único y que ayude con su compra, con alguna causa social o ambiental realizando la compra por internet. B2B: Empresas pequeñas, medianas o grandes, que quieran realizar regalos corporativos a otras empresas, a sus propios empleados, proveedores o clientes y consideren los peluches para humanizar su marca y sensibilizar a sus stakeholders.
Nombre de la marca	Leather Heart Sevilla
Marco de referencia	Peluches elaborados con residuos textiles
Beneficios y atributos	Personalizables, proposito social, ambientalmente amigables, artesanales, trabajo justo y bien remunerado, oficio y salida laboral.
Puntos de diferencia	Sostenible, conexión emocional, regalo único. Buscado por personas con conciencia socioambiental.

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, la **Declaración de posicionamiento** es: *“Para personas que buscan demostrar su amor sus seres queridos y al medio ambiente con un regalo único, Leather Heart*

Sevilla es la opción ideal. Peluches ecológicos con propósito social hechos artesanalmente con la mejor calidad”.

6.6 Desarrollo de la estrategia competitiva en marketing

De acuerdo con Thompson et al. (Thompson, 2012), la estrategia de diferenciación amplia se define como la satisfacción de las necesidades de los clientes, de tal manera que se logre una experiencia única y que lo rivales difícilmente puedan ofrecer. Además, se debe tener en cuenta que se debe incorporar atributos que busquen los compradores y que sean notablemente diferenciados de los productos de la competencia.

Figura 31: Cuadro de rutas de diferenciación amplia.



Fuente: Elaboración propia.

- Incorporar atributos y características al producto: al ofrecer un servicio con valor agregado como soporte en línea o algún valor adicional como un cuento para colorear con la historia de los peluches hecho con cartón reciclado, permite generar la percepción en el cliente de economía de costo, con ello, se logra una diferenciación atractiva. Por esta razón, se debe adicionar atributos y características al producto. Un ejemplo práctico, es que la plataforma online, tendrá un chat en línea para resolver las consultas de los usuarios.

- Incorporar características tangibles: consiste en adicionar funcionalidades que mejoren el diseño del producto, ya sea en portabilidad, seguridad y durabilidad en comparación a la de los con los competidores con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente. Un ejemplo práctico, es que los peluches *Leather Heart* tienen un tamaño ideal para el manejo de los más pequeños, todos los muñecos pueden permanecer en posición “sentados” sin ayuda y poseen cierta flexibilidad en el cuerpo, está hecho de telas que pueden ser lavadas y que al tacto poseen distintas texturas. Como característica principal, poseen un corazón de cuero bordado como insignia de la marca.

- Incorporar características intangibles: consiste en aumentar la satisfacción del usuario por medio de formas no económicas, es decir, que estén relacionados a los deseos del comprador, además de contribuir a la diferenciación ya que trasciende los atributos del

producto para llegar a la reputación. En el caso práctico de los muñecos de la compañía, está vinculado con el valor agregado que promueve su valor medioambientalmente amigable, confeccionado con materiales reciclados, y que persiguen un fin social.

- Promover el valor del producto: las formas habituales son precios altos - en los casos en que un precio elevado implica alta calidad y desempeño -, empaques más atractivos o elaborados que los de los competidores, anuncios que destaquen los atributos sobresalientes, la calidad de los folletos y presentaciones de ventas. Todo esto procura que los compradores potenciales adviertan el profesionalismo, apariencia y personalidades de los empleados del vendedor o que una empresa tiene clientes de prestigio. Por ejemplo, el plan de negocio busca profesionalismo en toda la cadena logística, además de un empaque biodegradable muy atractivo.

Los productos *Leather Heart*, como ha sido validado en el proceso de segmentación, deben concentrar esos esfuerzos en una porción reducida del mercado total por lo que se busca un nicho específico caracterizado por la singularidad en sus características geográficas, demográficas, psicográficas y de conducta de compra particulares. Por esta razón es que se profundiza hacia un segundo nivel, en la aplicación la *estrategia dirigida* a estos nichos de mercados.

A continuación, se resaltan los elementos diferenciadores de *Leather Heart Sevilla*:

Figura 32: Elementos diferenciadores de Leather Heart.



Fuente: Elaboración propia.

Lograr una estrategia de diferenciación fructífera requiere, en primer lugar, que la empresa tenga fortalezas en capacidades como servicio al cliente, marketing, manejo de marca y tecnología, lo cual crea y apoya la diferenciación, es decir, los recursos, competencias y actividades de la cadena de valor deben corresponder con fidelidad a los requerimientos de la estrategia. Para que la estrategia se traduzca en una ventaja competitiva, las competencias deben ser también únicas en la entrega de valor a los compradores de modo que contribuyan a distinguir su producto entre los rivales, ser competitivamente superiores (Thompson, 2012).

6.7 Ventaja competitiva

Michael Porter (Porter, Ser competitivo, 2017) menciona que la ventaja competitiva depende de ofrecer una propuesta de valor única a partir de una cadena de producción de valor adaptada, lo que implica un sistema de contrapartidas diferente al de los rivales, y en el que existe un ajuste entre las numerosas actividades que pasas a fortalecerse unas con otras.

En consonancia con esta definición, la ventaja competitiva de la compañía consiste en ofrecer al usuario la experiencia en una plataforma o tienda digital de a través de la exploración de la misma pueda crear un vínculo que identifique a la persona con el peluche a partir de sus características físicas, pero sobre todo al conocer la historia de Leather Heart, sus valores, la importancia del consumo responsable y el reciclado, los proyectos sociales a los cuales se asiste, las organizaciones y empresas con las que se trabaja y el aporte que se realiza con la compra, generando así la concientización del usuario visitante, su involucramiento con la causa, y provocando un sentimiento de pertenencia y pensamiento de amor para con la persona a quien entregará el peluche.

6.7.1 La mezcla de marketing

Tal como lo mencionan *Kerin et al.* (Kerin, 2014) los cuatro elementos de un programa de marketing diseñado para satisfacer las necesidades del cliente son: producto, precio, plaza y promoción. Estos elementos se denominan "mezcla de marketing" o "variables controlables" porque están bajo el control general del departamento de marketing.

A continuación, se detallan las principales características del producto:

Tabla 8: Principales características de los productos Leather Heart.

Categoría: muñeco de peluche
Línea: muñecos con propósito
Longitud de gama: 3 productos
Profundidad de la línea: oso, elefante, yegua
Marca: Leather Heart Sevilla
<p>Características:</p> <p>Material: telas planas, que no estiran y no deshilachan, camisería y jean es un ejemplo de ello. Tamaño mínimo de los retazos es de 15x15. Al ser telas recicladas deben estar limpias y en buen estado.</p> <p>Relleno: tela picada, poliéster, algodón.</p> <p>Colores: cada producto es único, por lo que la costurera principal, prepara diseños con los que busca una combinación de colores y texturas llamativa pero armoniosa.</p> <p>Diseños: vienen con fisonomía de oso, elefante y yegua. Con ergonomía expresiva, colores y mensaje en el etiquetado y los cuentos para colorear que transmiten calidez, alegría y actitud positiva. Todos traen un corazón de cuero bordado a mano, insignia característica de la marca.</p> <p>Uso: su uso es didáctico, librado a la imaginación de cada quien, diseñados especialmente para niños o adultos que deseen conectar con su niño interior.</p> <p>Etiqueta: de cartón reciclado, contiene información del producto y breve información de la marca.</p> <p>Accesorios: cuento para colorear con la historia del muñeco. Blanco y negro con tapa cartulina Kraft y papel de material reciclado.</p> <p>Empaque: empaque de cartulina Kraft reciclado.</p> <p>Embalaje: bolsa plástica 100% realizada con materiales reciclados.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Figura 33: Diseños de Leather Heart.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 34: Diseño de cuento accesorio Leather Heart



Fuente: Elaboración propia.

Figura 35: Diseño de empaque Leather Heart.



Fuente: Elaboración propia.

6.7.2 Precio

La consideración del precio debe hacerse con cautela, puesto que este valor debe ser el "correcto", en el sentido de que los consumidores deben estar dispuestos a pagarlo y a su vez, debe generar suficiente dinero en ventas para pagar lo que costó desarrollar, producir y comercializar el producto, dejando suficientes ganancias para la empresa (Kerin, 2014).

La estrategia de marketing a implementar apunta a aumentar la percepción de beneficios que recibe el consumidor por el producto, de modo tal que el precio pueda mantenerse elevado.

Se ha identificado que la demanda de esta clase de productos tiene períodos de estacionalidad y picos de demanda por temporalidad - época de navidades y fiestas de reyes -, por lo que debe establecerse un precio competitivo relacionado con el ticket de regalo promedio establecido para estas fechas que es 50 euros. Se ha comparado con la competencia identificada en España, que en promedio maneja precios similares.

Como fue mencionado, existe mercado con características específicas y poder adquisitivo determinado al cual están dirigidos estos tipos de productos. Se considera que el público objetivo, está dispuesto a pagar un precio mayor que el de un peluche estándar ya que el cliente aprecia el producto artesanal y la colaboración o patrocinio de un programa social. Adicionalmente a este punto, también sabe que los muñecos tienen un propósito ambiental, la reducción o reutilización de residuos textiles por el cual también se paga un valor mayor, en comparación con otra compañía que no hace manejo responsable de residuos.

Por otra parte, al utilizar una estrategia de diferenciación de precio, genera un diferencial importante de compra ante los ojos del público y los competidores, entendiendo que el mercado del juguete es altamente competitivo.

El costo unitario del producto: considera los costos que intervienen en la producción de una unidad del muñeco considerando los costos variables que incluyen: materia prima, insumos, servicio de costura, costo de transporte, empaque y otros. Por su parte, los costos fijos: sueldos y beneficios laborales del personal operativo, gastos de oficina y almacén entre otros. Finalmente se consideran los gastos de administración y comercialización.

Este cálculo arroja un costo aproximado de **28,53 euros** por unidad producida.

Por lo argumentado con anterioridad, teniendo en cuenta el precio referencia del mercado por un producto de similares características, y el ticket promedio de compra en juguetes por año. El precio de lanzamiento de la línea es de **50 euros**, siguiendo una **estrategia de precio prestigio**. Se utiliza el precio como medida de la calidad de un producto artesanal con propósito socioambiental.

6.7.3 Plaza o estrategia de distribución

La estrategia de comercialización escogida se realiza por canal directo y consiste en la venta a través de tienda *online*. La decisión de la venta *online* se da por dos razones principales, la primera es por la posibilidad de contar dentro del equipo con especialistas en desarrollo de tiendas web, que tienen amplio conocimiento en cuestiones de diseño y manejo de redes. La segunda, está asociada con la tendencia mundial de aumento sobre la compra venta de artículos de forma *online*, esto sobre todo en los adultos jóvenes y especialmente en épocas post Covid 19.

Las características del canal serán las siguientes:

Tienda virtual disponible desde móviles y laptops con la opción de personalización de los peluches con envío previo de telas propias, página de compra, la página que detalle "quienes somos", los valores y la filosofía de trabajo. Otra página que muestre la colaboración en proyectos socio ambientales, un apartado para donaciones y otro para atención al cliente directo. Adicional a esto, se actualizará información a través de las redes sociales, *Facebook e Instagram* sobre los avances y logro de metas de ventas, proyectos y alianzas, incorporación de productos y toda la generación de contenido para mantener conectados a los usuarios con la marca.

La entrega del producto se realizará a través de correo privado *GLS* con quien actualmente se tiene un acuerdo comercial. Las entregas se realizan bajo la modalidad "*express*" en todos los casos. El costo del transporte €4,5 corre por cuenta del cliente y es adicional a la compra del peluche. Únicamente será bonificado con la compra de la terna completa.

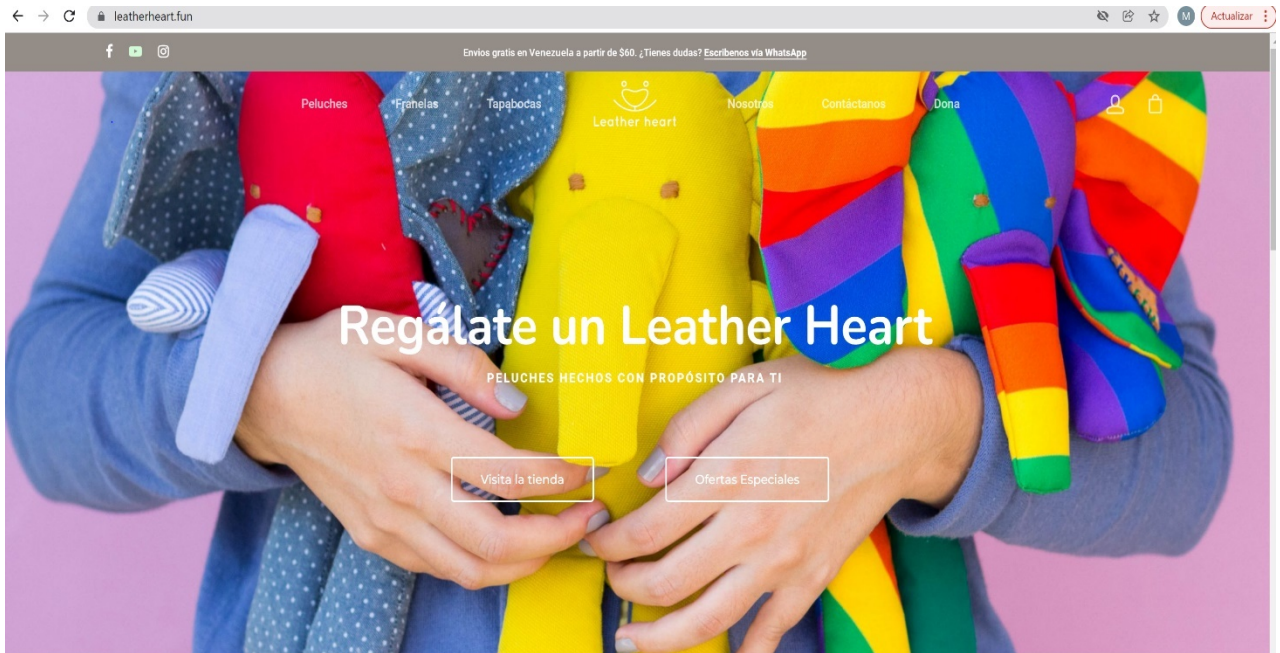
La distribución del producto tendrá como alcance el área metropolitana de Sevilla, sin que ello restrinja la posibilidad de cubrir otras áreas a nivel nacional o incluso internacional, con su costo adicional específico al área desde donde se solicita el producto.

6.7.4 Niveles de existencia

Se plantea contar con un nivel de existencias mínimo previo al lanzamiento de 30 muñecos de cada modelo, justamente para que las costureras puedan ir perfeccionando su técnica y mejorando la calidad de los mismos. Se mantendrá un stock de seguridad de 10 muñecos de cada modelo para evitar quiebres en la cadena de producción. Por otra parte, se abordarán los pedidos especiales de empresas en función del cierre de cada acuerdo y las condiciones particulares de los mismos.

A continuación, se visualiza el diseño de la página principal de Leather Heart:

Figura 36: Diseño de tienda virtual Leather Heart.



Fuente: Elaboración propia.

6.7.5 Promoción

Como se consideró en el Canvas del proyecto, para el éxito de *Leather Heart Sevilla*, la primer y principal actividad debe girar en torno a la creación de una imagen de marca, que sea potente y atractiva. Logrando su difusión en el área de influencia, bien para que proveedores, como clientes participen activamente y generen un efecto multiplicador al alcance del proyecto. A su vez, la concreción de acuerdos de colaboración y alianzas con empresas, *ONG* o entes de gobierno permitirán contribuir a la visualización de la idea y ayudarán a su amplia difusión en el espacio social. El "padrinazgo" de una organización pública o privada con renombre que posea cierta influencia sobre la opinión pública, con la cual generar una sinergia tal que permita proyectar positivamente la marca a un público objetivo más amplio y que de mayor confianza respecto del producto ofertado, sería ideal.

Con este objetivo se pretende consolidar contactos y formar una red de empresas proveedoras de tela y rellenos asegurando la correcta provisión de materiales para no interrumpir el flujo de trabajo.

Por lo mencionado anteriormente, para ingresar al mercado y generar lazos de receptividad y confianza en los clientes potenciales es necesaria su vinculación emocional con el proyecto, para ello se dividió la estrategia en dos fases:

1. Fase Pre lanzamiento – septiembre 2022 - Duración: 2 meses -

Para la fase de pre lanzamiento se producirá un video de 2 minutos aproximadamente contando la historia de Leather Heart, el video se dividirá en capítulos de 15 segundos, de tal forma que serán publicado en las redes sociales de forma progresiva. De igual forma se diagramará un dossier conceptual de *Leather Heart* que servirá para fines de publicidad. Así mismo, se diseñará una publicidad *Below the line*, que será ubicada en una zona estratégica de la ciudad.

Estos instrumentos de promoción serán utilizados en las redes sociales como: Facebook, Instagram y YouTube. De igual manera se contactarán *influencers* para promocionar el producto, tanto por redes sociales y radio.

2. Fase lanzamiento y post lanzamiento noviembre 2022 – marzo 2023

Se continuará con la propaganda en las redes sociales principalmente de forma permanente, diseñando 3 campañas publicitarias, una por cada peluche que se irán presentando de forma alternada, con un mensaje claro sobre el propósito de *Leather Heart*, los valores de la marca, un proyecto particular al cual apoyar, las personas que están detrás de la compañía.

También se buscará actualizar la cantidad de visitantes recibidos y publicar el crecimiento esperado en las redes como forma de motivación para aquellos que visiten el sitio web o las redes de forma constante.

6.7.6 Aplicación de herramientas de marketing digital

A continuación, detallaremos tres herramientas de marketing digital que se emplearán para este proyecto:

1) Optimización de motores de búsqueda - *Search Engine Optimization* – SEO -

La página web Leather Heart tendrá un buen posicionamiento en *Google* y otros buscadores en internet como *Yahoo* o *Bing*, para esto se utilizarán palabras clave que estadísticamente sean más populares en nuestro público objetivo, utilizando el planificador de palabras clave de *google* o *google trends*.

En la misma línea también se verán aspectos técnicos como la estructura de la Web siendo que esta debe ser del agrado del público objetivo, disponible en el formato móvil y además que la página web sea de carga rápida.

La página web del proyecto se enlazará con otras páginas web que sean visitadas por el público objetivo, es preciso señalar que la utilización del posicionamiento por *SEO* será permanente dado que la página competirá con otras por la visibilidad ante los clientes.

2) Marketing de motores de búsqueda - *Search Engine Marketing* – SEM -

Paralelamente a la aplicación del SEO, en búsqueda de acelerar el posicionamiento de la página web *Leather Heart Sevilla* en los motores de búsqueda. Se utilizarán enlaces patrocinados de tal forma que la página aparezca en los primeros lugares en el momento que los internautas decidan hacer búsquedas en la web de palabras claves asociadas con la empresa.

La ventaja de la aplicación del SEM es que se puede, en pocas horas, aparecer en los primeros lugares cuando un usuario busque algo que esté relacionado con el producto o servicio.

Dado que la aplicación del SEM puede llegar a tener un coste alto, se invertirá en esta herramienta principalmente en la fase pre lanzamiento, y la inversión en la herramienta del SEO se realizará dos veces por semestre ya después del lanzamiento *Leather Heart*, aprovechando la proximidad de la época navideña y el aumento de las búsquedas y compras *on line*.

3) Marketing de medios sociales - *Social Media Marketing – SMM* -

Si bien es cierto que las redes sociales resultan en un objetivo de los negocios para el posicionamiento de su marca, se debe elegir cuidadosamente que redes sociales elegir, en el caso particular *Leather Heart* se encuentra en Facebook, Instagram y YouTube, dado que estas redes son las que principalmente usa el público objetivo.

Ahora bien, hay que tomar en cuenta que, en las redes sociales, los usuarios de esta no están en "modo" compra, en este sentido se debe comprender que sólo un bajo porcentaje del contenido en nuestras redes sociales debe ser promocional, el resto debe ser contenido con el cual la audiencia pueda interactuar. Para el caso específico de *Leather Heart* las redes sociales sirven para presentar el proyecto y los peluches, buscando generar una conexión entre los usuarios, esperando generar un vínculo emocional con la empresa, los muñecos y el poder de ayudar a las personas y el planeta, y que por consecuencia de esto lleguen a realizar la compra.

7 Plan Operativo

En el siguiente apartado se precisan los principales procesos, los procesos secundarios, las políticas operacionales de la compañía para llevar adelante la actividad empresarial y los aspectos técnicos del peluche y el organigrama operativo de la compañía. Este compendio de puntos debe ser gestionado y puesto en práctica día a día por los integrantes de la organización para garantizar el buen funcionamiento de la empresa y asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados. Además, la información contenida, debe ser difundida en toda la empresa para que sea conocida, comprendida e interiorizada por todos sus miembros y aquellas áreas tercerizadas.

7.1 Proceso operativo de Leather Heart

El proceso operativo de la compañía puede dividirse en cuatro partes. En la primera se realizan todas las actividades referentes a la adquisición de materias primas e insumos. Teniendo en cuenta que este proyecto surge como respuesta al consumo desmedido y a la reutilización de materiales en busca de la concienciación de la sociedad. El primer aporte necesario, es conseguir donaciones de materiales para la fabricación de los peluches, o bien tarifas especiales de compra, cuando deba adquirirse algún insumo. Para ello el responsable de compras y adquisiciones debe construir lazos sólidos y perdurables tanto con empresas textiles del área metropolitana de Sevilla que dispongan de desperdicios y deseen colaborar, así como con otras que, sin ser del sector textil, también estén interesadas en tender su mano. Como fuera indicado en el plan estratégico se presentarán propuestas para lograr acuerdos de colaboración con *Moda-re*, *BioAlverde* ambas impulsadas por *Cáritas Sevilla* y *Guadatex* dentro del grupo de empresas textiles que se encuentran en la zona de cercanía.

A partir de la firma de acuerdos o convenios de colaboración, el responsable de compras coordinará entregas periódicas de rellenos y telas variadas, controlando en el almacén de Leather Heart la calidad de los productos recibidos y los stocks de entrada y salida de acuerdo a las necesidades de planificación de producción existentes. Así también, velará por la existencia de los insumos necesarios para las costureras, encargándose de su entrega.

El segundo pilar del proceso operativo consiste en la producción. Inicialmente se presentarán propuestas a la *Escuela Superior Sevilla de Moda*, *Devanalana*, *Cose conmigo*, *Laboratorium de Susana Álvarez* y la *Escuela de moda Metrópolis* para conformar 1 grupo de 10 costureras, organizados por una encargada de grupo - costurera maestra -. El vínculo con estos grupos por parte de la empresa estará a cargo de la coordinadora operativa, quien

actuará de nexo con el grupo atendiendo sus requerimientos, brindando apoyo y validando la calidad de los productos finales. Así mismo se encargará del control de stock de productos finales y la logística de transportes desde el área de producción al almacén de venta.

A este grupo de costureras se le brindará todo el material necesario y la capacitación para la confección artesanal de los productos Leather Heart. Además, cada costurera recibirá su kit de trabajo y dispondrá de su mesa de costura con iluminación especial para dicho trabajo. Inicialmente el grupo de costureras está pensado para adquirir el oficio y generar ingresos a través de la venta de los productos. Por cada muñeco vendido, €10 son destinados a quien lo haya confeccionado, esa persona puede decidir donarlos o recibirlos. A medida que el negocio evolucione, se proyectan la conformación de otros nodos de trabajo buscando así aumentar la producción. Inicialmente las estimaciones están pensadas para la fabricación de 150 muñecos mensual, es decir 15 muñecos por costurera por mes con un tiempo de producción aproximada de 4 horas por muñeco.

Una vez que se cuente con el stock inicial suficiente para el lanzamiento de la tienda web, relacionado con la estimación de demanda calculada se procede a avanzar en el tercer proceso que está asociado a la venta del producto en el modo *B2C* a través de la tienda *on line*, con las actividades de marketing *on line* y comunicación vía redes sociales que se requiere establecer y por otra parte el modo *B2B*, con una orientación corporativa, con visitas presenciales a las empresas asociadas a la Cámara de Comercio de Sevilla, la cual será convidada a participar para dar divulgación al proyecto. Las relaciones comerciales en este aspecto tendrán un responsable comercial que dará seguimiento a los convenios de colaboración y pedidos de venta que puedan generarse. Dentro del primer año del plan de marketing, nos hemos planteado conformar acuerdos de venta con al menos 3 empresas asociadas a la Cámara de un total de 167 identificadas.

Finalmente, el cuarto pilar operativo está vinculado al propósito social que promueve Leather Heart. Las relaciones con las organizaciones a las cuales la empresa desea apoyar, estarán a cargo del responsable de relaciones públicas e institucionales. La empresa seleccionará cuidadosamente aquellos proyectos que identifican su filosofía de trabajo y que generan cercanía con el cliente. Por otra parte, el responsable velará por las relaciones con organismos públicos y privados, la participación en foros, congresos y ferias de interés y la participación en concursos vinculados con la economía circular, proyectos de triple impacto y programas de *upcycling* y *empresas B*.

A continuación, se describen los principales procesos de la empresa, así como las actividades secundarias que permitirán el correcto funcionamiento de las operaciones de la

compañía enfocados en el alcance de las metas de comercialización de los peluches con propósito social.

Tabla 9: Procesos principales y técnicas de la tienda web.

Procesos principales	Logísticos de entrada	Recepción y almacenamiento de insumos y suministros
	Operaciones	Fabricación de peluches
		Atención de orden de pedido
		Despacho de la orden
	Logísticos de salida	Distribución
	Publicidad y Marketing	acceso al público objetivo y gestión de proyectos
Ventas	Captación de nuevos clientes	
	Programa de clientes frecuentes	
	Programa de convenios empresariales	
Atencion Post venta	Devoluciones	
	Contacto, sugerencias y reclamaciones	
Procesos secundarios	Administrativos	
	Mantenimiento e infraestructura	
	Compras	
	Soporte tecnológico	
	Relaciones públicas	
	Diseños y combinación de telas	

Fuente: Elaboración propia

7.1.1 *Procesos principales*

A. Logística de Entrada: Este proceso consiste en la recepción y el almacenamiento de los suministros: telas, rellenos, insumos generales, empaques, etc., que cumplirán con un adecuado control de calidad. Se pone a disposición del equipo de costureras la partida de insumos necesaria para la confección semanal de peluches.

B. Operaciones: Este proceso se divide en tres subprocesos, que se desarrollan de la siguiente manera:

B.1. Confección Artesanal: Consiste en la fabricación artesanal por parte del equipo de costureras, en donde aplicando distintas técnicas y combinaciones particulares de telas, se consigue que cada muñeco sea único.

B.2. Atención de la Orden: Recepción del pedido del usuario a través de la tienda web para los clientes B2C o a través de una orden especial de compra generadas por los acuerdos corporativos B2B.

B.3. Despacho de la Orden: El despacho del producto terminado se produce desde el depósito de salida, en donde se acopian todos los peluches que se encuentran terminados listos para ser vendidos. Los mismos son empaquetados y puestos a disposición del equipo tercerizado de distribución por correo.

C. Logística de Salida: Este proceso consiste básicamente en la distribución del producto terminado hacia el cliente final. Este proceso es importante ya que se intenta cubrir la entrega en el menor tiempo posible. Para ello se ha firmado un acuerdo comercial con la empresa GLS para la gestión de pedidos dentro del área metropolitana de Sevilla en un tiempo estimado de entrega de 24 horas, y para zonas del resto de España de 48 hora, excepto Canarias y Baleares que será de entre 72/96 horas al igual que el resto de Europa.

D. Publicidad: Desarrollo de estrategias de publicidad y marketing en línea que permiten tener una mayor llegada hacia los consumidores, procurando con ello maximizar el índice de conversión de prospectos a compradores. Por otro lado, para el negocio corporativo, se requiere la activación constante del canal directo, con visitas a las empresas y participación activa en las distintas cámaras empresariales.

E. Ventas: Las acciones que se presentan en dos ejes focales: Captación de nuevos clientes y promociones a los clientes frecuentes, con ello se quiere retener a los clientes frecuentes y fidelizarlos a la marca para futuras compras. Esto se aplica para las dos alas del negocio, la del consumidor final y la corporativa.

F. Atención post venta: Es necesario contar con las opiniones de los clientes para cumplir con la estrategia de mejora continua. La atención de los procesos de devoluciones y la canalización de sugerencias y/o reclamaciones. Estas gestiones permitirán aumentar la tasa de satisfacción y retención de nuestros clientes habituales y generar otros nuevos.

En relación a lo previamente descrito se puede observar en la tabla 10, los subprocesos y principales actividades a realizar en cada uno de los procesos principales del negocio:

Tabla 10: Esquema de procesos principales.

Esquema de procesos principales				
Macroproceso	Proceso	Sub proceso	Actividad	Recurso
Procesos principales	Logística de entrada	Recepción y almacenamiento de suministros	Control de calidad de y suministros	Interno
	Operaciones	Fabricación de peluches	Control de la producción y calidad de peluches	Interno
		Atención de ordenes	Recepción de orden de pedido y preparado de productos	Interno
		Despacho de ordenes	Embalaje para su distribución	Interno
	Logística de salida	Distribución	Repartición del producto	Externo
	Publicidad y marketing	Mercadotecnia	Publicidad en medios digitales y redes sociales	Interno
	Ventas	Captación de nuevos clientes	Preparación de campañas, atención telefónica, correo electrónico, tienda web, y redes sociales	Interno
		Programa de clientes frecuentes	Gestión de CRM y control de satisfacción del cliente	Interno
		Programa de convenios empresariales	Gestión de CRM, relacionamiento público y divulgación de proyecto	Interno
	Atención post venta	Devoluciones	Devolución y cambio de mercadería (sujeto a políticas)	interno
Sugerencias y/o reclamos		Atención a sugerencias y reclamos de clientes	Interno	

Fuente: Elaboración propia.

7.1.2 Procesos secundarios de soporte

A. Administrativos: Actividades vinculadas a la gestión de los recursos económicos de la empresa, desempeñando las tareas de gestión de haberes de los colaboradores, los vinculados a los bienes y servicios generales para la empresa, así como, los de control contable, impositivo y financiero devenidas de la actividad.

B. Mantenimiento e infraestructura: Este proceso se subdivide en dos: el vinculado a la oficina de operaciones y depósito con su limpieza y mantenimiento general de las instalaciones y el vinculado a los equipos-mobiliarios relacionado con su mantenimiento preventivo y/o correctivo.

C. Compras: Este proceso consiste en mantener el inventario tanto de insumos y materiales como de productos terminados en óptimas condiciones, controlando los *stocks* mínimos de seguridad. Este proceso de soporte es esencial para la continuidad del negocio.

D. Soporte tecnológico: Es un pilar importante en este tipo de negocios *online*, ya que, de no contar con las plataformas digitales necesarias en óptimas condiciones, puede perjudicar sustancialmente toda la operativa de la empresa. Se encarga de la monitorización de la tienda *web* y *las redes sociales*, así como de sus actualizaciones y gestión de incidencias.

E. Relaciones Públicas: Concerniente a las actividades de presencia y representación de la marca ante diversas organizaciones del ámbito público y privado, así como la negociación de convenios o acuerdos comerciales. La generación de redes de contactos y el fortalecimiento de la imagen de marca a partir del conocimiento público de los productos que ofrece, así como

también de las actividades sociales que desarrolla la empresa es de vital importancia para el crecimiento de la compañía.

F. Diseño y combinación de telas: Si bien es considerado un proceso secundario, está asociado con la identidad de la marca y lo que *Leather Heart* desea mostrar. El atractivo a nivel estético y también funcional de los muñecos es importante para llamar la atención de los prospectos. Este proceso es llevado adelante por profesionales que orientan a las costureras sobre las potenciales combinaciones de texturas y colores para lograr un producto llamativo e interesante a los ojos del público.

A continuación, se pueden apreciar en la tabla 11, los subprocesos y principales actividades a realizar en cada uno de los procesos de soporte del negocio:

Tabla 11: Esquema de procesos de soporte.

Esquema de procesos secundarios				
Macroproceso	Proceso	Sub proceso	Actividad	Recurso
Procesos secundarios	Administrativos	Recursos humanos	Gestión de nómina y pago	Interno
		Financieros	Recaudación de ingresos, gestión de pago a proveedores, confección de reportes de resultado económico - financiero	Interno
		Contabilidad	Cierres contables y declaración impositiva	Externo
	Mantenimiento de Infraestructura	Limpieza	Aseo de oficina y espacio físico de operaciones	Externo
		Equipos y mobiliario	Reparaciones y mantenimiento de equipos, impresoras y computadoras	Externo
	Compras	Adquisición de insumos y suministros	Realizar inventario de insumos y suministros	Interno
	Soporte tecnológico	Contenidos digitales	Diseño y actualización de la tienda web y redes sociales	Externo
	Relaciones públicas	Participación y presencias	Actuación en ferias, concursos, presencias en eventos públicos y privados	Interno
	Diseño y combinación de telas	Diseño de peluches	Confección de moldes, combinación de texturas y colores, diseño de patrones	Interno

Fuente: Elaboración propia.

7.2 Políticas operacionales

Definidas por la dirección de la empresa y consisten en principios, directrices, formas de pensar y de actuar que deben ser aceptadas y cumplidas por todos los integrantes de dicha empresa. Dentro de las principales políticas operacionales de la empresa se destacan las siguientes:

❖ **Calidad**

En lo concerniente a la calidad, la empresa ha definido sus políticas operacionales con el propósito de ofrecer un producto que supere las expectativas del cliente a partir del cumplimiento de los siguientes principios:

- El enfoque de trabajo estará orientado a la mejora continua, eficiencia y la innovación en los procesos operacionales para hacer más efectiva su ejecución y de esta forma lograr mayor productividad en la empresa.

- De la misma manera que fue conseguido en la casa matriz, se gestionará la certificación como empresa B, adecuando los estándares de trabajo para dicho cometido. Adicionalmente, se buscarán las certificaciones *ISO 9001* de sistemas de gestión de la calidad e *ISO 14001* sistemas de gestión ambiental.

- *Leather Heart* asegura la adquisición de todos los insumos y materia primas ante el cliente sea final o corporativo. A partir de la gestión de las donaciones como primera pauta o ejecutando la compra a través de su red de proveedores con precios preferentes y condiciones de pago negociadas.

- Se trabaja con proveedores confiables, a partir de la firma de un convenio de provisión y que cumpla con condiciones como: tener más de un año de experiencia y ser reconocidos en el mercado por la venta de sus productos con altos estándares de calidad en sus especificaciones técnicas.

- Se trabaja con fichas técnicas de producción con el propósito de mantener los estándares de calidad a partir del uso de moldes y macros de trabajo, los mismos serán compartidos con el equipo de costureras, pero son propiedad de *Leather Heart Venezuela*, por lo que, al momento de conformar el equipo de costura, se rellenará una ficha y un acuerdo de confidencialidad sobre la información y *know how* adquirido por los participantes para asegurar su no divulgación.

- Las instalaciones de producción ofrecida por las escuelas de moda deben mantener y cumplir con los estándares de higiene y seguridad Siendo periódicamente supervisado por la coordinadora operativa.

- Se evaluará el nivel de satisfacción de los clientes a través de herramientas de *CRM*, a fin de recibir retroalimentación y aplicar la mejora continua.

- Se brindará asistencia post venta al cliente, cuyas respuestas por los reclamos, quejas o cualquier sugerencia serán atendidos y respondidos en un tiempo de 5 días laborables como máximo con la referencia de un sistema de *ticketing* que otorgará un número de caso para dar seguimiento del mismo.

❖ Procesos

- Se crearán órdenes de producción de muñecos donde se indiquen las especificaciones técnicas de los muñecos debidamente codificados para su seguimiento y control posterior.

- Se realizarán los pedidos de insumos y materiales y/o las compras a partir del control de los inventarios de seguridad de cada uno de los muñecos o las ordenes de producción corporativas.

- Los pagos se recibirán a través de una pasarela de pagos que se encontrará asociada con la tienda *on line*. Los convenios comerciales con clientes corporativos tendrán condiciones

de pago generales de "anticipo 50%" y "saldo 50% final" contra entrega de productos, ambos por transferencia bancaria.

- Se buscará negociar condiciones de pago a plazo con los principales proveedores firmando convenios de compra a medio plazo donde se detallarán las condiciones comerciales para el abastecimiento oportuno.

- Se diseñarán manuales de los procesos que se documentarán para que sirvan como referencia para la supervisión e información para todos los trabajadores de la empresa.

❖ Planificación

El abastecimiento de materias primas e insumos se planificarán de forma mensual para asegurar el mantenimiento del *stock* de seguridad con el fin de la atención continua de la demanda. En los casos corporativos, en el contrato firmado se establecerán los tiempos de producción que contemplan la adquisición de las materias primas para la fabricación de los muñecos.

- La empresa asignará un presupuesto económico por departamento - administración, operaciones, marketing y ventas -, la cual estará alineado al plan estratégico de la empresa y que será definido en los meses de octubre y noviembre del año anterior.

- La empresa realizará inventarios físicos de las materias primas, insumos y productos terminados, con frecuencia mensual para constatar que todo lo que reporta el sistema de gestión *Holded*, licenciado por la empresa para las actividades.

- Los responsables de área se reunirán de forma semanal obligatoria con el propósito de medir sus objetivos a través de indicadores de gestión y para implementar cualquier ajuste necesario para cumplir con las metas y objetivos.

- Así mismo, la Junta General de accionistas ha definido realizar reuniones trimestrales para evaluar el avance de la empresa y para redefinir cualquier estrategia si fuera necesario.

- Se utilizará una herramienta CRM para detallar mejor las características de los clientes objetivos, sus preferencias y sus datos de consumo, con el fin de satisfacer mejor sus necesidades y aplicar la mejora continua.

❖ Inventarios

- Se trabajará con el módulo de almacén de la aplicación *Holded* para controlar los ingresos y salidas de los productos terminados y las materias primas, cuyo método de evaluación de inventario será el *método PEPS*, ya que se considera que las mercaderías que ingresaron primero al almacén serán las primeras en salir para gestionar correctamente la rotación de los insumos y materiales y evitar su desvalorización en el tiempo.

- El lote de la producción podrá aumentar o disminuir con la demanda y la estacionalidad. Se atenderá en los casos de incremento de demanda - Navidad y Reyes - un refuerzo de producción triplicando el stock de seguridad para esas fechas.

- Se contará con un *stock* de seguridad de muñecos en el almacén disponibles para la venta, correspondiente como mínimo a 50 peluches o la cantidad similar al volumen de ventas del mes inmediato anterior, exceptuando los meses de noviembre y diciembre, a partir del cual se pretende atender la demanda proyectada y disminuir el riesgo de caer rotura de existencias.

7.3 Instalaciones

7.3.1 Diseño de instalaciones

La empresa ha definido alquilar un local para desarrollar sus actividades administrativas, operativas y comerciales de los muñecos. Las operaciones de la compañía se llevarán a cabo en un inmueble de uso comercial, con espacio de almacenamiento en Gines, Sevilla.

Las especificaciones de la oficina son:

- El precio de alquiler de local asciende a €560 IVA incluido.
- El pago de los servicios básicos de agua, luz e internet no están incluidos en el importe mensual del alquiler, por lo que la empresa tendrá que asumirlos de acuerdo a su consumo.
- Actualmente, el local está en regla con las condiciones de seguridad en edificaciones.
- Se debe gestionar la licencia de actividades, así como también el alta de la sociedad comercial en España.

7.3.2 Distribución de las instalaciones

Respecto a la distribución de las instalaciones, se ha definido el trabajo en un espacio abierto para facilitar la comunicación interna y la supervisión entre las áreas, además permitirá mejorar el trabajo de los procesos que se interrelacionan como el empaquetado, almacenaje y el despacho de los muñecos por la cercanía entre ellos. Así mismo, esta distribución facilitará los ingresos y salidas de los productos para entregarlos al cliente o intermediario, por este motivo, la zona de despacho se ubicará cerca de la puerta de ingreso con el fin de no obstruir el tránsito interno.

En cuanto al espacio de producción para el trabajo de las costureras, será provisto por la organización u *ONG* que aportará la mano de obra. Será un espacio específico para la costura

artesanal, en el cual Leather Heart aportará los insumos, los equipos y maquinas necesarios para acometer las tareas.

7.4 Estructura organizacional

7.4.1 Objetivos organizacionales

Los objetivos organizacionales que la empresa pretende alcanzar han sido definidos en el plan estratégico. Con un propósito muy claro Leather Heart busca crecer y consolidar la comercialización de sus productos, lo que le permitirá desarrollar sus acciones y objetivos sociales en el mercado europeo. Internamente, busca formar profesionales capacitados, con sentido de servicio y con iniciativa que busquen aplicar la mejora continua en sus actividades.

Los objetivos organizacionales se detallan a continuación:

- Leather Heart es una empresa que entre sus valores profesa una profunda vocación de servicio y ayuda al prójimo, un interés por el entorno cercano con el que se convive día a día por lo que es necesario en el equipo, contar con colaboradores con un nivel de motivación, predisposición a colaborar, positivismo que permita mantener un nivel de desempeño alto, realizando un trabajo de calidad.
- Se promueve una evaluación anual 360° que ayuda a mejorar el clima laboral en la empresa, permitiendo alcanzar un resultado satisfactorio - alto como resultado de la evaluación de cuatro elementos como son motivación, camaradería, orgullo y compromiso. Esta evaluación será realizada con las encuestas a los trabajadores al cierre de cada año.
- Promover planes y programas de desarrollo profesional aplicado al equipo de trabajo obteniendo un 95% de cumplimiento para todos los años, cuyos temas deben enfocarse en control de calidad, métodos y procesos y la aplicación de herramientas y técnicas que ayuden a potenciar el desempeño individual y grupal, la medición se realizará con el número de capacitaciones efectuadas y el total planificado, teniendo en cuenta también las aplicaciones prácticas de dichos programas o planes en el trabajo diario.

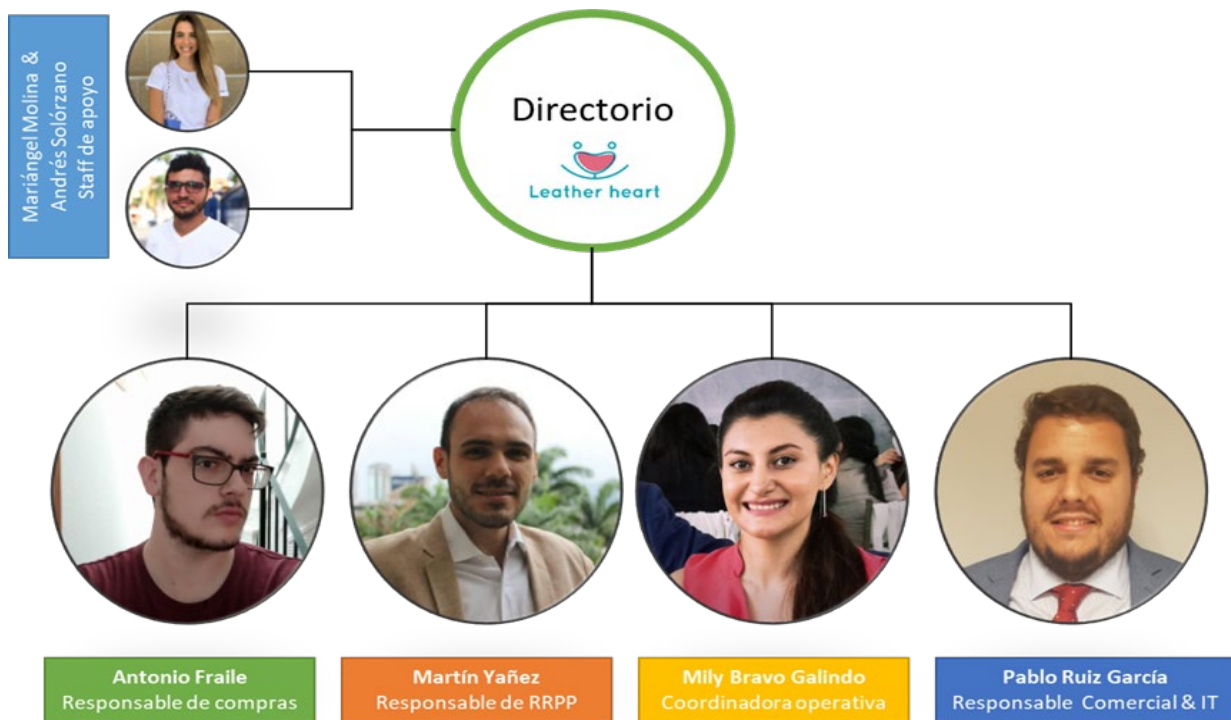
7.4.2 Naturaleza de la Organización

Se definió constituir a "Leather Heart Sevilla" como una SL – Sociedad Limitada – por lo que se dio instrucciones al notario para que realizara las gestiones pertinentes: redactar los estatutos sociales, la escritura pública de constitución de la sociedad, la obtención del NIF y el alta en el impuesto de Actividades Económicas y la declaración Censal. Considerando que

cumplirá con todo lo dispuesto por la Ley española referente a las leyes laborales y tributarias. Por lo expuesto, se definió ser una S.L., porque esta sociedad tiene características que generan ventajas frente a otras sociedades, ya que puede ser más flexible y dinámica para una empresa que se inicia en el mercado.

El organigrama de la empresa está definido por un Gerente General, dos jefes, un Asistente de Control de Calidad. El Asistente de Control de Calidad será contratado en el segundo año para que apoye en las operaciones y el control de calidad de los productos y las materias primas sobre todo por el incremento de las operaciones de la empresa. Este equipo de trabajo se mantendrá a lo largo de los cinco años, ya que representan a los recursos humanos suficientes para desarrollar las operaciones proyectadas y cumplir los objetivos propuestos.

Figura 37: Organigrama de Leather Heart Sevilla.

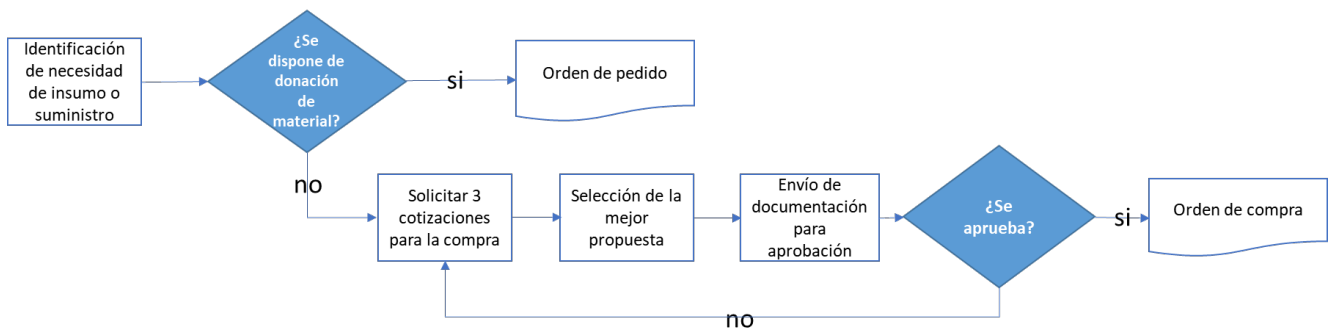


Fuente: Elaboración propia.

7.5 Flujos de procesos principales

A continuación, se detalla el flujo de trabajo para los procesos claves que se desarrollan dentro de la empresa como son: el proceso de compras, la gestión de inventario y de *stock*, el proceso de producción y los procesos de venta por canal directo y canal corporativo como puede apreciarse en las figuras.

Figura 38: Proceso operativo de compras.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 39: Proceso operativo de gestión de inventarios y stock.



Fuente: Elaboración propia.

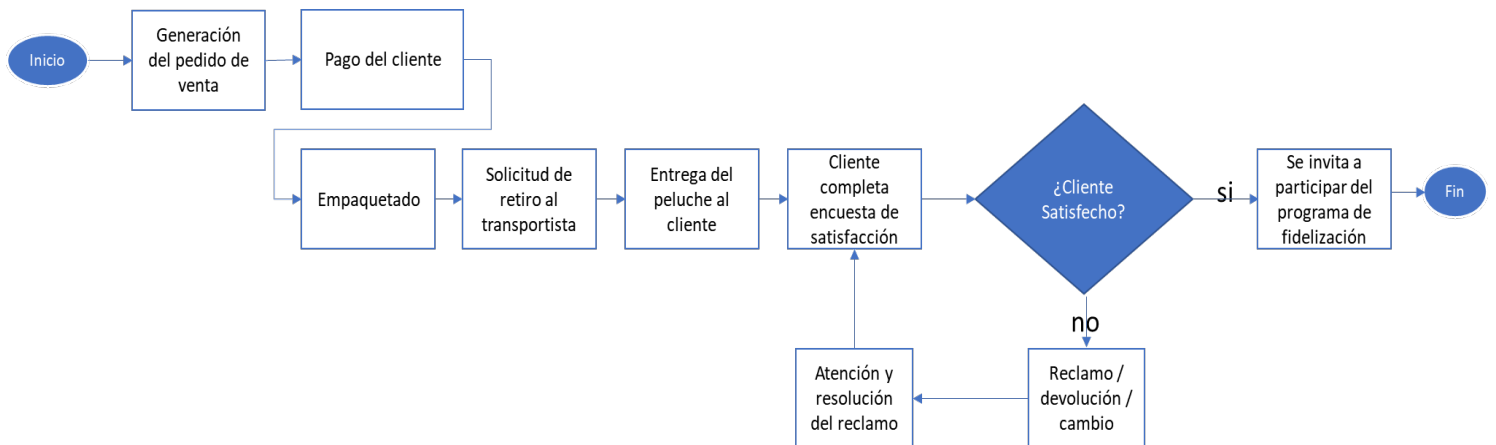
El proceso de producción del muñeco será realizado por un equipo de 10 costureras, supervisado por una costurera maestra que informará a la coordinadora operativa de las actividades realizadas. El equipo se encargará de entregar los productos terminados en el almacén de la empresa. El tiempo total que le toma producir 300 unidades, estimadas en un mes, es de 126 horas, siendo el proceso de confección de las piezas de la tela lo que más horas de trabajo requiere con un total de 48 horas.

Tabla 12: Proceso operativo de producción.

Lote de producción mensual 300 muñecos								
Proceso de producción				Representación por símbolos				
N°	Empresa	Descripción de Actividades	Horas	●	◆	■	➔	▼
				Operación	Inspección	Espera	Transporte	Almacén
1	Propio	Confección de moldes y matrices	24	●				
2	Propio/tercero	Pruebas de tela y diseño	6	●				
3	Propio	Recepción de insumos y materiales	2	●				
4	Tercero	Inspección y control de calidad de insumos y materiales	1		◆			
5	Tercero	Doblar y estirar la tela	6	●				
6	Tercero	Cortar la tela según trazado	8	●				
7	Tercero	Confección de acuerdo a los cortes de trazos	48	●				
8	Tercero	Relleno del peluche	10	●				
9	Tercero	Acabados	8	●				
10	Propio	Control de calidad e inspección	6	●				
11	Propio	Empaquetado	3	●				
12	Propio	Transporte	2				➔	
13	Propio	Acopio en almacen de la empresa	2	●				
Totales			126	123	1			2
Tiempo de operación			123					
Tiempo total			126					
Tiempo con valor agregado (tiempo de operación/total)			98%					
Jornadas de trabajo de 6 horas. 20 días 1/2 de trabajo.								

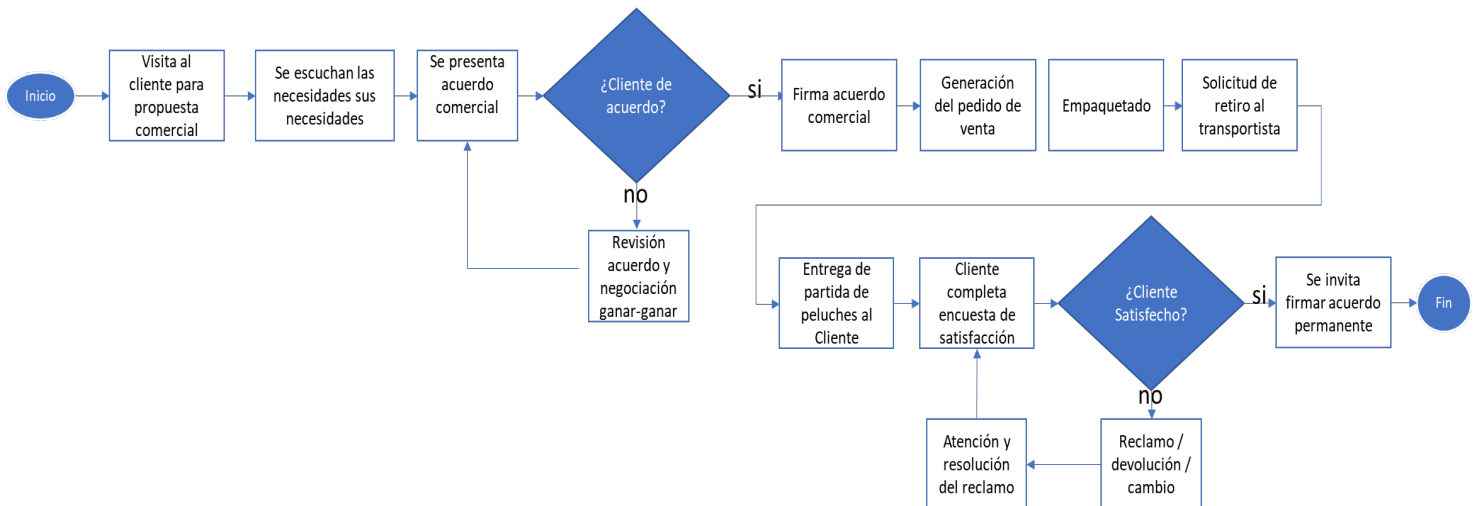
Fuente: Elaboración propia.

Figura 40: Proceso operativo de venta – canal directo – tienda web.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 41: Proceso operativo de venta – canal corporativo – presencial.






Fuente: Elaboración propia.

7.6 Especificaciones técnicas de los muñecos

La ficha técnica de los muñecos Leather Heart Sevilla tiene las siguientes características:

Tabla 13: Ficha técnica de los muñecos Leather Heart Sevilla.

 ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL MUÑECO		ORDEN DE PRODUCCIÓN: OP-0001-2022	
		FECHA PROGRAMACIÓN: 16/10/2019	
		Ficha Técnica: Versión n 1	
Marca	Leather Heart Sevilla		
Categoría	Muñeco		
Línea	Muñeco sostenible con propósito social	Profundidad :	Oso, elefante, Yegua
Materia prima	Confeccionado con telas 100% recicladas de diferentes tipos y texturas, telas planas, que no estiran y no deshilachan, camisería y jean el relleno es de fibras naturales, tela picada, poliéster, Peso de relleno de muñeco: entre 160 y 100 gramos aprox.		
Descripción	Diseño con fisonomía de oso, elefante y yegua. Con ergonomía expresiva, colores y detalles que transmitan ternura, alegría y actitud positiva. Uso terapéutico y didáctico del juguete.		

<p>Cantidad</p>	<p>Pepe el elefante*</p>  <p>27cm</p> <p>24cm</p> <p>160gr</p>
	<p>Pancho el oso*</p>  <p>25cm</p> <p>16cm</p> <p>120gr</p>
	<p>Ela la yegua*</p>  <p>23cm</p> <p>16cm</p> <p>100gr</p>
	<p>Piezas: cabeza-rejas - trompa -ojos-nariz-tronco-brazos-patas- cola</p>


Etiqueta	La etiqueta tendrá un saludo de bienvenida, información sobre la marca, y un breve mensaje del origen del producto y como fue realizado, condiciones de almacenamiento y N° de pedido del cliente para su identificación posterior ante quejas o reclamos del producto.
Usos y beneficios	Beneficios del muñeco: suave, colorido y agradable. Desarrollo cognitivo de los niños, estimula la creatividad, favorecen el pensamiento. Ayudan a los niños a aceptar y comprender las emociones más complejas. Los niños pueden aprender a controlar sus emociones haciendo juego de roles con sus peluches. Este juego les permite abrir nuevas vías de comunicación para expresar sus sentimientos de una manera lúdica en un entorno controlado.
Vida útil	5 años
Empaque y embalaje	- Canal directo: empaque de cartulina Kraft o bolsas de plástico reciclado, un material reciclado y ecológico. El cuento para colorear que trae consigo, es de tapa cartulina Kraft y papel blanco reciclado. Canal corporativo: Para la distribución se embala en una caja de cartón corrugado Kraft por 12 unidades con sus respectivos cuentos y bolsas.
Almacenamiento	Dejar en lugar seco, a temperatura ambiente y lejos de materiales inflamables.

Fuente: Elaboración propia.

Especificaciones técnicas de la tienda web y definiciones técnicas:

- **Hosting:** Es el alojamiento web o el espacio en la web donde se aloja la tienda virtual y donde se almacenan las fotos, imágenes, videos o cualquier otro contenido, pueden presentarse áreas de cara al cliente y otras internas o para clientes corporativos que requieran acceso especial.
- **Responsive design:** Es una técnica de creación de páginas web que permite que la tienda virtual adapte su visualización perfectamente en todo dispositivo móvil o desktop.
- **WordPress:** Es un sistema de gestión de contenidos (CMS) que permite crear y mantener un blog u otro tipo de web. Actualmente es una de las principales herramientas para la creación de páginas web comerciales.
- **Certificado SSL:** Son protocolos que permiten proteger y asegurar las transacciones online, ante cualquier intruso que interfiere con la comunicación.
- **Google Analytics:** Es una herramienta de analítica web de la empresa Google que ofrece información agrupada del tráfico que llega a los sitios web según la audiencia, la adquisición, el comportamiento y las conversiones que se llevan a cabo en un sitio web.

Tabla 14: Especificaciones técnicas de la tienda web.

	<h2>Especificaciones técnicas de Tienda Web</h2>
MARCA	
Leather Heart Sevilla	
CONCEPTO DEL SERVICIO	
Tienda <i>on line</i> para comercio electrónico <i>B2C</i> y <i>B2B</i> de venta de muñecos de peluche artesanales con proposito social	
DESCRIPCIÓN DE LA TIENDA WEB	
Página diseñada a partir de plantillas predefinidas de alta calidad en Wordpress, compatibles con todos los navegadores, tablets, smartphones, alto grado de usabilidad, velocidad de descarga óptima, estilo de texto CCS, escalabilidad, portabilidad, optimización para buscadores.	
NAVEGADORES SOPORTADOS	
Mozilla, Chrome, Microsoft Internet Explorer, Safari	
TECNOLOGÍA	
Tienda web desarrollada en PHP 5.x/ Wordpress	
ADMINISTRADOR	
Manejo del administrador de la tienda, configuración de Google Analytics	
DISEÑO	
Responsive Design, adaptado a PC, Tablet, Movil, Laptop	
HOSTING	
Espacio en hosting 10 GB, fibra 600 MB, Discos SSD y Servicio CDN	
CONTENIDO	
* Pedido * Datos de cliente * Stock de productos * Administrador de categorías * Pasarela de pagos * Precios de envío * Pagina de información y proyectos * Banner publicitarios y participaciones * Redes sociales * Chat en linea	
CONTENIDO	
Sistema de seguridad anti hackeo , certificados SSL /copias de seguridad semanales en la nube	
SERVICIOS	
Asistencia 24x7, capacitación para usuarios / garantía de soporte	

Fuente: Elaboración propia.

8 Plan Económico Financiero

En este apartado se presentará la evaluación económico financiera del plan de negocios del proyecto Leather Heart Sevilla, para ello se tomará en cuenta toda la información de carácter económico financiero referente a la empresa, para poder determinar su viabilidad económica. También se analizará y controlará que el negocio cumpla con las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para su supervivencia a largo plazo y la satisfacción de los stakeholders.

Inicialmente se realizará un plan de inversiones que permita conocer el gasto monetario que conlleva el inicio de la actividad. Acto seguido, se realizará un análisis de los gastos de explotación necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.

A continuación, se realizará un cuadro detallado de costes para los distintos tipos de productos, obteniendo los costes unitarios y sobre los cuales podrán establecerse los precios de venta, alineado con el margen de beneficios establecido.

En función de los datos obtenidos en los puntos anteriores, se realizará un plan de financiación, para establecer cuáles serán las fuentes de fondos necesarias para financiar el proyecto.

Por último, se utilizarán los estados financieros compuestos por las cuentas de pérdidas y ganancias, la previsión de flujo de caja y el balance de situación, a través de una línea temporal que nos permitirá calcular la rentabilidad de la inversión inicial y sobre la cual podremos analizar la viabilidad del proyecto a través de ratios y otros parámetros.

8.1 Supuestos y consideraciones generales

El proyecto se enmarca bajo una serie de condiciones y supuestos que permiten acotar la afectación del mismo frente a variables aleatorias otorgando un marco de estabilidad a los resultados obtenidos.

Para ello se han realizado las siguientes consideraciones:

- Se ha tomado el ámbito geográfico del área metropolitana de la ciudad de Sevilla en España para la conformación de la empresa Leather Heart Sevilla S.L., quien será la responsable de la coordinación en la fabricación, logística de insumos y comercialización de los productos terminados en dicha región.
- La proyección del plan económico financiero contempla un horizonte temporal de 5 años.

- El tipo de moneda utilizado es el Euro (€).
- La apertura de 2 áreas de negocios para la comercialización de los peluches que obedecen al público objetivo B2C, orientado a la venta on line. Y la B2B, orientada a los regalos corporativos empresariales. Dichas áreas contarán con una diferenciación en cuanto a ingresos, costes y gastos que se detallar en el plan.
 - Los ajustes por inflación se realizarán en sintonía con las previsiones del Banco Central Español (BCE, 2021) que prevé una inflación del 3,7% para 2022, 1,2% para 2023, 1,5% para los años 2024, 2025 y 2026.
 - Se asume la información proyectada para el año 2026 como constante.
 - Se asume un 2% de ventas por internet de acuerdo al total sobre el cálculo de demanda efectiva realizado (tabla nº4).
 - Se consideran 5 periodos anuales de evaluación, a fin de evaluar el horizonte temporal de 5 años.
 - Leather Heart Sevilla asume una captación de mercado del 5% para el año 2023 con un crecimiento anual del 2% para los próximos 5 años (Crecimiento estimado por inversión en marketing digital).
 - Para el cálculo del ticket promedio de compra se ha considerado sólo una pieza con su cuento, embalaje y envío estándar.
 - La inversión inicial se financia íntegramente por los accionistas, a partir del tercer año se estudian propuestas de ampliación de capital a partir de las aportaciones de terceros o solicitud de préstamos bancarios.
 - El tipo de interés para los accionistas en toma de deuda se decidió que fuera de 7%, valor español promedio a diciembre 2021 según datos de BDE.
 - Se ha asumido un año de 365 días calendario.

8.2 Plan de inversiones y gastos

En el nacimiento de toda nueva empresa es muy importante la gestión y el control de los gastos, ya que este comienzo requiere normalmente un esfuerzo importante en inversión y por lo general, los resultados de los primeros años hasta lograr la estabilización en su funcionamiento, arrojan resultados pequeños o negativos y flujos de caja acotados. Todo inicio entonces, requiere de una gran planificación que incorpore el estudio de las variables más importantes en la afectación del negocio para evitar sorpresas.

El análisis del apartado comienza a partir de la evaluación de los requerimientos en equipo e infraestructura recogidos en la Tabla Nº 15 de activos fijos.

Tabla 15: Activos fijos de Leather Heart.

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Total
Laptop	4	600,00 €	2.400,00 €
Servidor	1	500,00 €	500,00 €
Router	1	100,00 €	100,00 €
Switch	1	100,00 €	100,00 €
Impresora	1	800,00 €	800,00 €
Accesorios (conectores, mouse, auricular)	1	400,00 €	400,00 €
Escritorios	4	120,00 €	480,00 €
Sillas	8	70,00 €	560,00 €
Archivador	4	200,00 €	800,00 €
Estructuras almacén	4	100,00 €	400,00 €
Kit de costura profesional	10	25,00 €	250,00 €
Máquina de coser recta	2	150,00 €	300,00 €
Lampara para costura	10	20,00 €	200,00 €
Mesa plegable multiusos	10	65,00 €	650,00 €
Cortadora de tela industrial	2	80,00 €	160,00 €
Otros accesorios	10	50,00 €	500,00 €
Total			€ 8.600,00

Fuente: Elaboración propia.

La inversión en equipos obedece al montaje de la oficina desde donde se llevará acabo la coordinación y gestión de las actividades periféricas de la empresa para ello se requiere de equipos informáticos, escritorios y sillas para realizar las actividades. Los elementos de costura estarán destinados a la dotación de los kits de trabajo para el equipo de costureras, brindándoles las herramientas necesarias para el desenvolvimiento de su trabajo.

A continuación, en la Tabla N° 16 se presentan los gastos de Leather Heart, donde se aprecian los desembolsos necesarios para el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa. Se destacan aquellos gastos de puesta en marcha que forman parte de la fase pre operativa de la compañía. Se asumen 2 meses de alquiler de oficina previos al lanzamiento de la marca al mercado para la ambientación y ejecución de actividades operativas: la elaboración, diseño y testeo de la tienda virtual y activación de las redes sociales que será llevada a cabo por personal de la empresa. La compra de materias primas e insumos, embalajes, cuentos, papelería y tarjetería. La puesta en marcha de la fase de producción con la generación de stock de seguridad de acuerdo a la planificación de demanda para su cobertura. Las altas administrativas tanto de la compañía, registros y licencias, como las altas

del personal de coordinación y gerencia. La firma de acuerdos con los proveedores logísticos y bancarios.

Tabla 16: Gastos de Leather Heart.

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Total	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Notaría y constitución de la empresa	1	500,00 €	500,00 €	500,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos de ambientación	1	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Registro de Marca y licencia empresa B	1	800,00 €	800,00 €	800,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Otros gastos de inicio	1	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Total				4.300,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Alquiler de oficina	1	560,00 €	560,00 €	1.120,00 €	6.720,00 €	6.800,64 €	6.902,65 €	7.006,19 €	7.111,28 €
Luz	1	60,00 €	60,00 €	120,00 €	720,00 €	728,64 €	739,57 €	750,66 €	761,92 €
Telefonía e internet	1	100,00 €	100,00 €	200,00 €	1.200,00 €	1.218,00 €	1.236,27 €	1.254,81 €	1.273,64 €
licencias ERP, Google workspace, Tawk	4	52,00 €	208,00 €	104,00 €	624,00 €	631,49 €	640,96 €	650,57 €	660,33 €
Hosting y dominio + plantilla wordpress	1	250,00 €	250,00 €	500,00 €	3.000,00 €	3.036,00 €	3.081,54 €	3.127,76 €	3.174,68 €
Marketing y publicidad	1		- €		10.120,00 €	11.435,60 €	12.078,50 €	12.259,68 €	12.443,57 €
Pasarela de pagos	1	150,00 €	150,00 €	150,00 €	1.800,00 €	1.821,60 €	1.848,92 €	1.876,66 €	1.904,81 €
Sueldos de personal	4	675,00 €	2.700,00 €		2.700,00 €	10.800,00 €	10.962,00 €	11.126,43 €	11.293,33 €
Asesoría contable / Recursos humanos	1	150,00 €	1.800,00 €		1.800,00 €	1.821,60 €	1.848,92 €	1.876,66 €	1.904,81 €
Limpieza	1	60,00 €	720,00 €	120,00 €	720,00 €	728,64 €	739,57 €	750,66 €	761,92 €
Gastos de transporte	1	3,50 €	3,50 €		7.259,74 €	7.861,14 €	8.278,66 €	8.527,02 €	8.782,84 €
Otros gastos	1	500,00 €	6.000,00 €	500,00 €	6.000,00 €	6.072,00 €	6.163,08 €	6.255,53 €	6.349,36 €
TOTAL				7.114,00 €	42.663,74 €	52.955,35 €	54.520,65 €	55.462,64 €	56.422,49 €

Fuente: Elaboración propia.

La tabla de gastos contiene aquellas partidas que forman parte de los gastos fijos de la empresa, necesarios para que pueda realizar sus operaciones, pero que no están ligados directamente con la producción de los muñecos. Dentro de las partidas más destacadas en cuanto su cuantía, se encuentran la de alquiler de oficina, el marketing y la publicidad, los gastos de transporte de productos vendidos y la partida de otros gastos - referida a gastos de alimentación, movilidad y viáticos de equipo de coordinación -.

Cabe destacar que esta tabla como todas las demás que se presentarán en este apartado, recogen el incremento del IPC y se ajustan anualmente de acuerdo a las consideraciones generales fijadas para la realización del análisis.

Se subraya también que para el primer año de operaciones los gastos se sitúan en promedio alrededor de los 3.500 euros mensuales, incrementándose luego del segundo año a los 4.500 euros, lo que obedece al aumento en la partida de sueldos del personal.

8.2.1 Sueldos del Personal

La partida de gastos correspondiente a los sueldos del equipo de coordinación obedece a una planificación en la cual los socios y gestores asumen que los dos meses previos al lanzamiento de Leather Heart al mercado las labores se realizarán *ad honorem*. Una vez lanzada la marca, teniendo en cuenta la necesidad de estabilización económica de la misma, pero sin perder de vista el objetivo general del proyecto que ha sido la conformación de una

empresa con perfil social. Se ha consensuado el pago de un salario básico de 500 euros brutos por las responsabilidades asumidas por cada uno de ellos durante el primer año de operaciones.

Tabla 17: Sueldos del personal de Leather Heart.

Sueldos Personal primera fase de operaciones					
Área	Cargo	Sueldo bruto	Cargas sociales	Costo mensual	Costo anual
Compras	Responsable de compras	€ 500,00	€ 175,00	€ 675,00	€ 8.100,00
Producción	Coordinador operativo	€ 500,00	€ 175,00	€ 675,00	€ 8.100,00
Comercial	Responsable comercial	€ 500,00	€ 175,00	€ 675,00	€ 8.100,00
Gerencia	Responsable de administración	€ 500,00	€ 175,00	€ 675,00	€ 8.100,00
Total		€ 2.000,00	€ 700,00	€ 2.700,00	€ 32.400,00
Sueldos Personal segunda fase de operaciones					
Área	Cargo	Sueldo bruto	Cargas sociales	Costo mensual	Costo anual
Compras	Responsable de compras	€ 2.000,00	€ 700,00	€ 2.700,00	€ 32.400,00
Producción	Coordinador operativo	€ 2.000,00	€ 700,00	€ 2.700,00	€ 32.400,00
Comercial	Responsable comercial	€ 2.000,00	€ 700,00	€ 2.700,00	€ 32.400,00
Gerencia	Responsable de administración	€ 2.000,00	€ 700,00	€ 2.700,00	€ 32.400,00
Total		€ 8.000,00	€ 2.800,00	€ 10.800,00	€ 129.600,00

Fuente: Elaboración propia.

A partir del segundo año de operaciones, lograda la estabilidad económica financiera de la compañía y teniendo en cuenta la estimación de la demanda y la planificación de ventas, se pone en marcha la segunda fase del plan salarial elevando los sueldos a 2.000 euros brutos por colaborador.

8.2.2 Marketing y Publicidad

Marketing y Publicidad es la partida más grande del cuadro de gastos, dedicándole aproximadamente el 25% del presupuesto de gastos generales a ese fin. Los socios consideran que las herramientas de marketing y las actividades de publicidad, refuerzan el conocimiento de marca, aumentan el alcance del público objetivo e incrementan el porcentaje de cierre de ventas tornándose un instrumento esencial para el éxito empresarial.

Tabla 18: Gastos de marketing Leather Heart Sevilla.

Estrategia comunicacional	Medios	% de participación de gasto	Frecuencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta corporativa	Movilidad representante	12%	Mensual	€ 1.200,00	€ 1.214,40	€ 1.522,50	€ 1.545,34	€ 1.568,52
	Brochure	4%	Anual	€ 400,00	€ 506,00	€ 507,50	€ 515,11	€ 522,84
	Tarjetería Personal	2%	Anual	€ 200,00	€ 202,40	€ 203,00	€ 206,05	€ 209,14
	Ferias y Congresos	8%	Trimestral	€ 800,00	€ 1.214,40	€ 1.522,50	€ 1.545,34	€ 1.568,52
	Gastos de representación	12%	Mensual	€ 1.200,00	€ 1.214,40	€ 1.218,00	€ 1.236,27	€ 1.254,81
Marketing directo	Facebook Ads e Instagram	7%	Mensual	€ 720,00	€ 1.012,00	€ 1.015,00	€ 1.030,23	€ 1.045,68
	Tienda Virtual / Google Ads	24%	Mensual	€ 2.400,00	€ 2.631,20	€ 2.639,00	€ 2.678,59	€ 2.718,76
	Campañas publicidad	24%	Mensual	€ 2.400,00	€ 2.631,20	€ 2.639,00	€ 2.678,59	€ 2.718,76
	Influencers	8%	Trimestral	€ 800,00	€ 809,60	€ 812,00	€ 824,18	€ 836,54
Total				€ 10.120,00	€ 11.435,60	€ 12.078,50	€ 12.259,68	€ 12.443,57

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la estrategia comunicacional del marketing directo se destacan partidas fundamentales como las campañas de publicidad *on line* y *Google Ads*, creando publicidad y anuncios en línea para llegar a las personas en el momento exacto en que se interesan por un producto o servicio. Se abren líneas como Facebook e Instagram, buscando la participación activa de *influencers* para la divulgación de los productos y las acciones de la empresa.

En tanto, el canal corporativo destaca la movilidad del representante de ventas, concretando visitas a las empresas interesadas, la participación en ferias y congresos con un presupuesto propio asignado para tal fin, así como sus gastos de representación. Con ello se pretende extender la marca al ámbito empresarial, buscando generar alianzas estratégicas que permitan el crecimiento de la compañía tanto en volumen de ventas como en alcance.

8.3 Ingresos previstos

Los ingresos previstos están directamente vinculados con la estimación de la demanda. El sector de la juguetería tiene un comportamiento que se destaca por ser cíclico y por su fuerte estacionalidad, donde las compras del sector tienen sus picos de demanda entre los meses de noviembre y diciembre, cercanos a las navidades y los reyes, el día de la niñez en abril y en menor medida el comienzo de las vacaciones de verano con la finalización del año escolar.

Las tendencias que se proyectan para el 2022 indican que el confinamiento y el pasar más tiempo en casa han cambiado la percepción de las familias respecto a los juguetes y sus beneficios en el desarrollo de los niños y niñas, por ello se destaca la importancia de potenciar la imagen del juguete como complemento de la educación y su valor didáctico.

Otro punto destacable de la tendencia es que va encaminada a juguetes innovadores, creativos, capaces de sorprender y de calidad, destacando los artículos con valores asociados al medioambiente y la sostenibilidad con la fabricación de juguetes y juegos eco amigables.

De acuerdo Carmina Meneses (Meneses, 2022) quien entrevistó a Rosario Carrió, gerente de *Cayro*, destaca que las familias buscan empresas en las que confiar, compañías que ayuden a mejorar el mundo que vamos a dejar a nuestros hijos y por ello la tendencia va a ser consumir productos que fomenten valores como la tolerancia, el respeto y el cuidado del medio ambiente y que, además, provengan de compañías comprometidas con estos mismos valores. Ya no es solo el producto en sí, sino también el proceso y lo que hay detrás.

Si bien tanto los niños como los padres, están cada vez más acostumbrados a un mundo digital donde existe múltiples opciones de entretenimiento y diversión, muchos padres prefieren que sus hijos no inviertan tanto tiempo frente a las pantallas ya que fomentan el individualismo y la falta de socialización, recibiendo un constante bombardeo de las marcas. Por lo que buscan recuperar la función enriquecedora del juguete y de jugar.

Los hábitos de compra indudablemente han cambiado, la pandemia provocó un crecimiento acelerado de las ventas *on line* que al parecer se estabilizará en 2022 dada la liberalización de las restricciones. La proyección es que el comercio electrónico siga creciendo, pero no al ritmo frenético de la época de pandemia.

Dadas las consideraciones de los párrafos anteriores se ha establecido la estimación de demanda para el primer año de Leather Heart con inicio en noviembre 2022.

Tabla 19: Estimación de demanda 2022-2023.

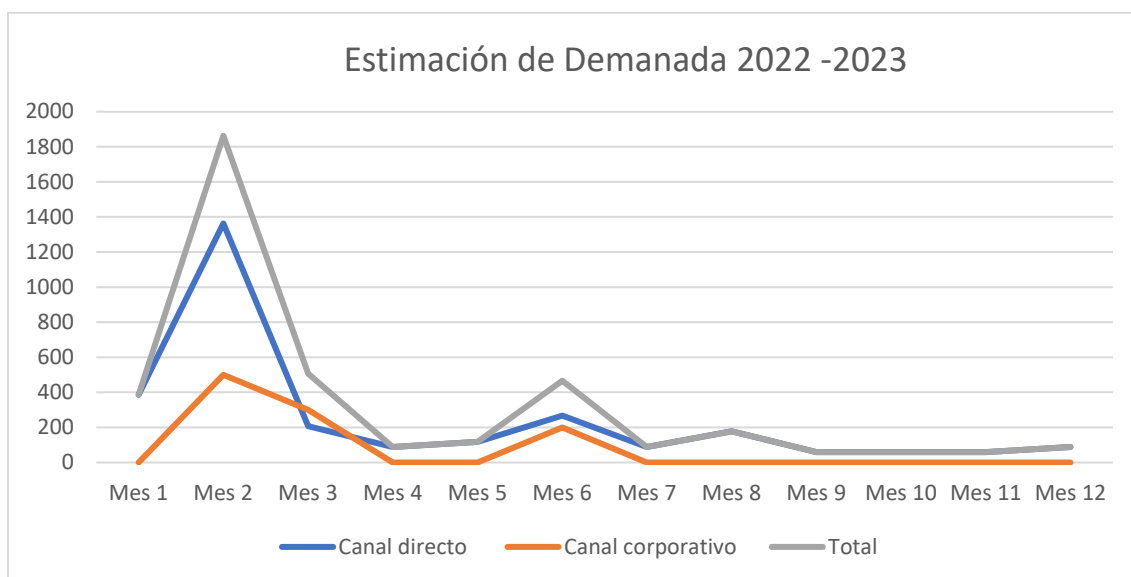
Demanda	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Canal directo	385	1363	207	89	119	267	89	178	59	59	59	89	2963
Canal corporativo	0	500	300	0	0	200	0	0	0	0	0	0	1000
Total	385	1863	507	89	119	467	89	178	59	59	59	89	3963
% demanda sobre demanda anual	13%	46%	7%	3%	4%	9%	3%	6%	2%	2%	2%	3%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Para el canal directo, se decidió comenzar en la "temporada alta" ya que posee un dinamismo que permitirá junto con las herramientas de marketing y publicidad una mayor exposición inicial, una cuota de mercado más amplia y fondar a la empresa para sostener sus actividades durante el largo año, sin tener la necesidad de recurrir a préstamos bancarios o endeudamientos con terceros.

Los primeros 3 meses - noviembre, diciembre y enero - conforman el pico de demanda con la concentración del 66% de las ventas, que como se mencionaba anteriormente, junto con el mes 5 y 6 - marzo y abril - con una concentración del 13% y luego el mes 8 - junio - 6% son los períodos en los cuales se define el éxito o fracaso del año.

Figura 42: Gráfico de estimación de demanda 2022-2023.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al canal corporativo se considera que diciembre de 2022 también puede el momento indicado para que las compañías ofrezcan presentes a sus empleados o sus clientes con las características que posee Leather Heart por lo se considera que el primer acuerdo y el segundo estimados para el 2022-2023 pueden cerrarse en los primeros meses de funcionamiento de la compañía.

Tabla 20: Estimación de demanda 2023-2027.

Demanda	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Canal directo	3171	3329	3429	3532
Canal corporativo	1800	2200	2500	2800
Total	4971	5529	5929	6332

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, en la Tabla N° 20 se presenta la estimación de demanda donde se destaca para el canal directo el incremento de 7% para el año 2, 5% para el año 3, 3% para el año 4 y 5 en los cuales se considera que la demanda se estabiliza. En tanto, el canal corporativo, se estiman cerrar 7 contratos de ventas para el segundo año, 9 para el tercer año, 15 para el cuarto año y 18 para el quinto año, teniendo en cuenta el desempeño de la empresa, la exposición pública la repercusión mediática del proyecto y el apoyo de organizaciones como la Cámara de Comercio de Sevilla en la divulgación de nuestras actividades.

Tabla 21: Proyección de Ingresos por ventas 2022-2023.

Demanda	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Canal directo (cant.)	385	1363	207	89	119	267	89	178	59	59	59	89	2963
Canal corporativo (cant.)	0	500	300	0	0	200	0	0	0	0	0	0	1000
Total (cant.)	385	1863	507	89	119	467	89	178	59	59	59	89	3963
Canal directo	€ 15.917,80	€ 56.324,53	€ 8.571,12	€ 3.673,34	€ 4.897,79	€ 11.020,02	€ 3.673,34	€ 7.346,68	€ 2.448,89	€ 2.448,89	€ 2.448,89	€ 3.673,34	€ 122.444,63
Canal corporativo	€ -	€ 18.595,04	€ 11.157,02	€ -	€ -	€ 7.438,02	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 37.190,08
Total	€ 15.917,80	€ 74.919,57	€ 19.728,15	€ 3.673,34	€ 4.897,79	€ 18.458,03	€ 3.673,34	€ 7.346,68	€ 2.448,89	€ 2.448,89	€ 2.448,89	€ 3.673,34	€ 159.634,71

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22: Proyección de Ingresos por ventas 2023-2027.

Demanda	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Canal directo (cant.)	3171	3329	3429	3532
Canal corporativo (cant.)	1800	2200	2500	2800
Total (cant.)	4971	5529	5929	6332
Canal directo	€ 131.015,75	€ 151.323,19	€ 170.032,24	€ 175.133,21
Canal corporativo	€ 66.942,15	€ 90.909,09	€ 113.636,36	€ 127.272,73
Total	€ 197.957,90	€ 242.232,28	€ 283.668,61	€ 302.405,94

Fuente: Elaboración propia.

Se destaca que la proyección de crecimiento de la demanda ha sido moderada y si bien, a lo largo de los 5 años se proyecta un crecimiento constante, ha sido de 1 solo dígito (por debajo del 7%) y obedece a un estricto análisis del mercado y sus tendencias, así como también al incremento de los esfuerzos de marketing y publicidad desarrollados por la compañía, buscando en todo momento de la planificación, el cumplimiento de objetivos que desde el inicio han sido desafiantes pero razonables, capaces de ser alcanzados con esfuerzo y tenacidad.

8.4 Gastos de producción

Los gastos de producción han sido estimados en función de la compra de telas y materiales de relleno, considerando que, en contra del espíritu del negocio y explorando el peor escenario, no fuera posible hacerse de telas de reciclaje o de materiales de relleno que provengan de donaciones o de acuerdos comerciales con empresas interesadas en la colaboración con Leather Heart.

La Tabla Nº 23 recoge el coste unitario de cada uno de los muñecos, que por sus dimensiones y pesos tienen una pequeña diferencia en sus valores. A fines de simplificar los análisis se utilizó el coste del elefante, como coste unitario de referencia para los cálculos siguientes.

En el apartado de empaque se incluye el empaque de cartón *kraft*, así como el cuento para colorear y la bolsa ecológica. Todos estos productos se realizarán en base a una compulsa de precios entre 5 imprentas de la zona de Sevilla confirmando la compra por la que presente menor precio, siempre manteniendo los estándares de calidad requeridos por Leather Heart para sus productos.

Otro ápice a destacar es el que se refiere a la mano de obra, por la cual cada muñeco terminado por las costureras es reconocido por la empresa con un valor de 10 euros. Esta remuneración está reconocida en las bases de la compañía y es uno de los pilares fundamentales donde se apoya, como núcleo transformador generando oportunidades de trabajo para mujeres que pertenecen a sectores vulnerables a partir de *ONG*'s donde aprenden el oficio de costura.

Leather Heart buscará la mejor manera, con apego a la leyes comerciales y laborales para otorgar esa retribución a las mismas, ya sea a través de la organización que las reclute o de forma individual con la formalización de un acuerdo de partes.

Tabla 23: Coste unitario muñecos Leather Heart.

Descripción	Oso	Elefante	Yegua
Medidas (cm.)	0,25 X 0,16	0,27 X 0,24	0,23 x 0,16
Peso muñeco (gr.)	120 gr	160 gr	100 gr
Necesidad de tela (m ²)	0,50x0,32	0,54x48	0,46X0,32
Insumos	Oso	Elefante	Yegua
Material de relleno	€ 0,54	€ 0,73	€ 0,44
Tela	€ 2,50	€ 2,50	€ 2,50
Accesorios	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12
Etiqueta	€ 0,50	€ 0,50	€ 0,50
Otros insumos	€ 0,71	€ 0,71	€ 0,71
Mano de obra	€ 10,00	€ 10,00	€ 10,00
Empaque	€ 3,00	€ 3,00	€ 3,00
Coste Variable unitario por producto	€ 17,37	€ 17,56	€ 17,27

Fuente: Elaboración propia.

A partir de esta información y vinculándola con la estimación de demanda se desprenden los cuadros de coste de venta de muñecos apreciables en las tablas N° 24 y 25.

Tabla 24: Coste de venta de muñecos Leather Heart 2022-2023.

Demanda	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Canal directo (cant.)	385	1363	207	89	119	267	89	178	59	59	59	89	2963
Canal corporativo (cant.)	0	500	300	0	0	200	0	0	0	0	0	0	1000
Total (cant.)	385	1863	507	89	119	467	89	178	59	59	59	89	3963
Canal directo	€ 6.762,38	€ 23.928,41	€ 3.641,28	€ 1.560,55	€ 2.080,73	€ 4.681,64	€ 1.560,55	€ 3.121,10	€ 1.040,37	€ 1.040,37	€ 1.040,37	€ 1.560,55	€ 52.018,27
Canal corporativo	€ -	€ 8.777,50	€ 5.266,50	€ -	€ -	€ 3.511,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 17.555,00
Total	€ 6.762,38	€ 32.705,91	€ 8.907,78	€ 1.560,55	€ 2.080,73	€ 8.192,64	€ 1.560,55	€ 3.121,10	€ 1.040,37	€ 1.040,37	€ 1.040,37	€ 1.560,55	€ 69.573,27

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25: Coste de venta de muñecos Leather Heart 2023-2027.

Demanda	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Canal directo (cant.)	3171	3329	3429	3532
Canal corporativo (cant.)	1800	2200	2500	2800
Total (cant.)	4971	5529	5929	6332
Canal directo	€ 55.659,55	€ 59.143,84	€ 61.831,93	€ 64.642,19
Canal corporativo	€ 31.599,00	€ 39.084,45	€ 45.080,36	€ 51.247,36
Total	€ 87.258,55	€ 98.228,29	€ 106.912,29	€ 115.889,55

Fuente: Elaboración propia.

Esta es información valiosa para determinar el coste de las mercaderías vendidas en los estados contables. Adicionalmente este análisis busca establecer los costes de producción generados a partir de la planificación de la producción desarrollada por el equipo gerencial, en donde la premisa era optimizar el stock inicial para lograr atender la demanda estimada. Es por ello que se estableció inicialmente que por un período de 3 meses trabajaran 2 equipos de costureras a prueba, para evaluar y decidir cual se dejaría como equipo estable para los 2 primeros años de trabajo. Se considera también, que por la curva de aprendizaje la producción de muñecos para esos primeros 2 meses sea de 250 muñecos por cada grupo de 10 costureras. La producción estándar se estima en 300 muñecos por mes - evaluado y comparado con la curva de aprendizaje de Leather Heart en Venezuela -.

Pasado estos 2 años y en consonancia con el incremento de la demanda, en el tercer año de producción se escalará a un segundo grupo de trabajo estable.

A continuación, se presentan las tablas N° 26 y 27 donde se indica la cantidad producida y su coste.

Tabla 26: Coste de producción de muñecos Leather Heart 2022-2023.

Demanda	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Total línea producción (cant.)	600	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3900
Total línea producción (€)	€ 10.533,00	€ 5.266,50	€ 5.266,50	€ 5.266,50	€ 5.266,50	€ 5.266,50	€ 5.266,50	€ 5.266,50	€ 5.266,50	€ 5.266,50	€ 5.266,50	€ 5.266,50	€ 68.464,50

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27: Coste de producción de muñecos Leather Heart 2023-2027.

Demanda	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total línea producción (Cant.)	3600	5400	6000	7200
Total línea producción (€)	€ 63.956,38	€ 97.373,58	€ 109.815,76	€ 133.755,60

Fuente: Elaboración propia.

8.5 Capital de trabajo

El capital de trabajo es la cantidad necesaria de recursos para una empresa para desempeñar sus operaciones con normalidad, es decir, los activos necesarios para que una empresa sea capaz de hacer sus funciones y actividades en el corto plazo.

La empresa Leather Heart para el inicio de sus actividades deberá contar con un stock de 2.200 muñecos para afrontar la alta demanda relacionada con la época navideña.

Por lo que tendrá una necesidad operativa de fondos de 54.335 euros, la cual puede apreciarse en la Tabla N° 28. En la misma se reconoce la inversión inicial de activos para la producción, el coste de producción del stock inicial de 2.200 muñecos y los gastos operativos de montaje de oficina.

Tabla 28: Capital de trabajo inicial.

Descripción	Monto	%
Inversión en activos	€ 8.600,00	16%
Capital de trabajo	€ 38.621,00	71%
Gastos pre-operativos	€ 7.114,00	13%
Total	€ 54.335,00	100%

Fuente: Elaboración propia.

Ante esta situación los socios deciden hacer la repartición de aportes para la conformación del capital societario de Leather Heart, dividiéndolo de la siguiente manera como se aprecia en la Tabla N° 29.

Tabla 29: Aporte societario inicial.

Aporte societario		
Socio	Aporte	% participación
Martín Yañez	€ 15.000,00	27%
Mily Bravo Galindo	€ 15.000,00	27%
Pablo Ruiz García	€ 15.000,00	27%
Antonio Fraile	€ 10.000,00	18%
Total	€ 55.000,00	100%

Fuente: Elaboración propia.

Por consiguiente, en la Tabla N° 30 se presenta la proyección de capital de trabajo requerido por Leather Heart para abarcar el horizonte temporal del primer año. Continuadamente en la Tabla N° 31 se presentan los cuatro años posteriores del análisis.

Tabla 30: Necesidad de capital de trabajo de los muñecos Leather Heart 2022-2023.

Descripción	Pre lanzamiento	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Ingresos		€ 15.917,80	€ 74.919,57	€ 19.728,15	€ 3.673,34	€ 4.897,79	€ 18.458,03	€ 3.673,34	€ 7.346,68	€ 2.448,89	€ 2.448,89	€ 2.448,89	€ 3.673,34	€ 159.634,71
Costos por venta	€ 38.621,00	€ 10.533,00	€ 5.266,50	€ 5.266,50	€ 5.266,50	€ 5.266,50	€ 5.266,50	€ 5.266,50	€ 5.266,50	€ 5.266,50	€ 5.266,50	€ 5.266,50	€ 5.266,50	€ 68.464,50
Gastos operativos	€ 7.114,00	€ 3.555,31	€ 3.555,31	€ 3.555,31	€ 3.555,31	€ 3.555,31	€ 3.555,31	€ 3.555,31	€ 3.555,31	€ 3.555,31	€ 3.555,31	€ 3.555,31	€ 3.555,31	€ 42.663,74
Saldo Total	-€ 45.735,00	€ 1.829,49	€ 66.097,76	€ 10.906,34	-€ 5.148,47	-€ 3.924,03	€ 9.636,22	-€ 5.148,47	-€ 1.475,13	-€ 6.372,92	-€ 6.372,92	-€ 6.372,92	-€ 5.148,47	€ 48.506,47

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31: Necesidad de capital de trabajo de los muñecos Leather Heart 2023-2027.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Ingresos	€ 159.634,71	€ 197.957,90	€ 242.232,28	€ 283.668,61	€ 302.405,94	€ 1.185.899,44
Costos x venta	€ 68.464,50	€ 63.956,38	€ 97.373,58	€ 109.815,76	€ 133.755,60	€ 473.365,82
Gastos operativos	€ 42.663,74	€ 52.955,35	€ 54.520,65	€ 55.462,64	€ 56.422,49	€ 262.024,87
Saldo Total	€ 48.506,47	€ 81.046,18	€ 90.338,05	€ 118.390,20	€ 112.227,85	€ 450.508,75

Fuente: Elaboración propia.

Si bien a partir del primer año de operaciones se puede apreciar el resultado positivo, es importante destacar también existen meses, dentro de ese primer año, donde los ingresos no alcanzan a cubrir el coste, por lo que es la planificación financiera del flujo de caja es fundamental para continuar con el normal desenvolvimiento de la empresa, así como también, es vital que el cumplimiento de la planificación de ventas para los primeros 3 meses de operaciones se concrete para permitir lograr los fondos suficientes a fin de afrontar meses de bajas ventas dentro de ese primer año y concretar la supervivencia de la empresa.

8.6 Flujo de caja

El flujo de caja refleja los ingresos y egresos de dinero de la empresa durante un período determinado, representando su capacidad para generar el efectivo necesario para cubrir sus obligaciones monetarias para el pago de factura de proveedores, salarios, gastos y servicios e impuestos.

Para la confección del flujo de caja es importante tener en cuentas ciertas consideraciones como son: el pago a los proveedores que se realiza dentro del mes en curso, por lo que salvo la situación particular de pagos que entran de un período contable anual al otro, no se arrastran deudas. De la misma manera, los con los cobros por la tienda virtual. La pasarela de

pago está preparada para realizar el cobro en el mes sobre el cual el cliente hace el pedido, por lo que no se procesa el pedido si no se valida el cobro fehaciente en la cuenta bancaria.

En tanto, si bien en las ventas corporativas se maneja cierta flexibilidad, el primer año las entregas de los pedidos se manejan con el pago contra pedido, es decir, se entregan los muñecos solicitados por la empresa una vez se reciba el 100% del pago del encargo. Esto estará establecido en el acuerdo comercial firmado por los responsables de ambas empresas, como una de las condiciones. Eventualmente, a partir del segundo año de operaciones y llevando a cabo una evaluación crediticia del cliente, se someterá a consideración de los socios, la condición de pago con 30 o 60 días de crédito.

El flujo de caja para el primer año de operaciones destaca, la conservación de un resultado de caja mensual positivo, esto indica que, si se cumplen las premisas de planificación, no será necesario acudir a financiamiento externo, el cual será estudiado en una segunda fase de expansión. También incorpora consideraciones como el pago del impuesto al valor agregado y la seguridad social de los empleados.

Como es política de la compañía parte de las ganancias de la misma se disponen para donar a una *ONG* relacionada con acciones sociales, ambientales o de educación. En este primer año se considera que se logran donar 2.000 euros.

Al finalizar el año operativo, la cuenta de disponibilidad de caja y bancos, cierra con un valor positivo de 14.345,20 euros dejando margen de maniobra para afrontar los primeros 3 meses del período siguiente en el cual se encuentran los meses de pico de demanda y ventas.

Tabla 32: Flujo de caja de Leather Heart 2022-2023.

Flujo de Caja	Pre operaciones	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Saldo Inicial	€ -	€ 665,00	€ 1.794,49	€ 67.192,25	€ 52.868,83	€ 47.020,36	€ 42.396,33	€ 49.982,88	€ 44.134,41	€ 41.959,27	€ 33.289,14	€ 26.216,22	€ 19.143,30
Ingresos por venta	€ -	€ 15.917,80	€ 74.919,57	€ 19.728,15	€ 3.673,34	€ 4.897,79	€ 18.458,03	€ 3.673,34	€ 7.346,68	€ 2.448,89	€ 2.448,89	€ 2.448,89	€ 3.673,34
Costos por venta	€ 38.621,00	€ 10.533,00	€ 5.266,50	€ 5.266,50	€ 5.266,50	€ 5.266,50	€ 5.266,50	€ 5.266,50	€ 5.266,50	€ 5.266,50	€ 5.266,50	€ 5.266,50	€ 5.266,50
Utilidad Bruta	-€ 38.621,00	€ 5.384,80	€ 69.653,07	€ 14.461,65	-€ 1.593,16	-€ 368,71	€ 13.191,53	-€ 1.593,16	€ 2.080,18	-€ 2.817,61	-€ 2.817,61	-€ 2.817,61	-€ 1.593,16
Activos	€ 8.600,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Gastos pre operativos	€ 7.114,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Inversión	-€ 15.714,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Gastos operativos	€ -	€ 3.555,31	€ 3.555,31	€ 3.555,31	€ 3.555,31	€ 3.555,31	€ 3.555,31	€ 3.555,31	€ 3.555,31	€ 3.555,31	€ 3.555,31	€ 3.555,31	€ 3.555,31
Crédito/Debito fiscal	€ -	€ -	€ -	€ 24.529,75	€ -	€ -	€ 1.349,67	€ -	€ -	€ 1.597,22	€ -	€ -	-€ 3.050,37
Seguridad social		€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00
Operación	€ -	-€ 4.255,31	-€ 4.255,31	-€ 28.785,06	-€ 4.255,31	-€ 4.255,31	-€ 5.604,98	-€ 4.255,31	-€ 4.255,31	-€ 5.852,53	-€ 4.255,31	-€ 4.255,31	-€ 1.204,94
Donaciones	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 2.000,00
Aporte Socios	€ 55.000,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Resultado de Caja	€ 665,00	€ 1.794,49	€ 67.192,25	€ 52.868,83	€ 47.020,36	€ 42.396,33	€ 49.982,88	€ 44.134,41	€ 41.959,27	€ 33.289,14	€ 26.216,22	€ 19.143,30	€ 14.345,20

Fuente: Elaboración propia.

A partir del segundo año de operaciones se incorpora al flujo de caja el pago del impuesto sobre sociedades, producto del primer año de operaciones. Como el primer año el resultado del ejercicio dio pérdida, este impuesto se computa por el segundo año de operaciones y no debe pagarse hasta el tercer año de operaciones. A lo largo de los 5 años de planificación se

ha cuidado conservar el saldo de caja positivo para mantener el flujo de actividades corrientes operativas. Al finalizar el 5 año se aprecia que la disponibilidad de caja asciende a 16.412,59 euros como lo demuestra la Tabla N° 33.

Tabla 33: Flujo de caja de Leather Heart 2023-2027.

Flujo de Caja	Pre operaciones	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial	€ -	€ 665,00	€ 14.345,20	€ 13.310,68	€ 5.527,35	€ 6.353,90
Ingresos por venta	€ -	€ 159.634,71	€ 197.957,90	€ 242.232,28	€ 283.668,61	€ 302.405,94
Costos por venta	€ 38.621,00	€ 68.464,50	€ 63.956,38	€ 97.373,58	€ 109.815,76	€ 133.755,60
Utilidad Bruta	-€ 38.621,00	€ 91.170,21	€ 134.001,52	€ 144.858,70	€ 173.852,84	€ 168.650,34
Activos	€ 8.600,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Gastos pre operativos	€ 7.114,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Inversión	€ 15.714,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Gastos operativos	€ -	€ 42.663,74	€ 52.955,35	€ 54.520,65	€ 55.462,64	€ 56.422,49
Crédito/Debito fiscal	€ -	€ 24.426,27	€ 21.280,69	€ 24.506,97	€ 31.049,21	€ 10.665,72
Seguridad social	€ -	€ 8.400,00	€ 30.800,00	€ 31.262,00	€ 31.730,93	€ 32.206,89
Operación	€ -	€ 75.490,01	€ 105.036,04	€ 110.289,62	€ 118.242,78	€ 99.295,10
Aporte Socios	€ 55.000,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Donaciones	€ -	€ 2.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 40.000,00	€ 40.000,00
Impuesto sociedades	€ -	€ -	€ -	€ 12.352,41	€ 14.783,51	€ 19.296,55
Resultado de Caja	€ 665,00	€ 14.345,20	€ 13.310,68	€ 5.527,35	€ 6.353,90	€ 16.412,59

Fuente: Elaboración propia.

8.7 Estado de ganancias y pérdidas

A continuación, se presenta el estado de ganancias y pérdidas de Leather Heart en el cual se aprecian los resultados de las operaciones sobre los períodos de evaluación que en este caso son de 1 año completando los 5 del horizonte temporal de análisis.

El informe incorpora el monto de las amortizaciones de equipos adquiridos, las cuales son calculadas para la correcta valuación de los activos y la disminución del monto imponible en la consideración del resultado y los impuestos aplicables.

Como se aprecia en la Tabla N° 34 se ha calculado la depreciación de los activos adquiridos por la compañía de acuerdo a la tabla de coeficientes de amortización lineal vigente proporcionada por la Agencia Estatal de Administración Tributaria.

Tabla 34: Cuadro de depreciación de activos de Leather Heart.

Descripción	Cantidad	Valor de compra (€)	Total (€)	Depreciación Anual	Vida útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Laptop	4	600,00 €	2.400,00 €	25%	4	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	0,00 €
Servidor	1	500,00 €	500,00 €	25%	4	125,00 €	125,00 €	125,00 €	125,00 €	0,00 €
Impresora	1	800,00 €	800,00 €	20%	5	160,00 €	160,00 €	160,00 €	160,00 €	160,00 €
Escritorios	4	120,00 €	480,00 €	10%	10	48,00 €	48,00 €	48,00 €	48,00 €	48,00 €
Sillas	8	70,00 €	560,00 €	10%	10	56,00 €	56,00 €	56,00 €	56,00 €	56,00 €
Archivador	4	200,00 €	800,00 €	10%	10	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €
Estructuras almacen	4	100,00 €	400,00 €	10%	10	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €
Máquina de coser recta	2	150,00 €	300,00 €	10%	10	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €
Mesa plegabe multiusos	10	65,00 €	650,00 €	10%	10	65,00 €	65,00 €	65,00 €	65,00 €	65,00 €
Total			6.890,00 €			1.204,00 €	1.204,00 €	1.204,00 €	1.204,00 €	479,00 €

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados después de impuestos arrojados en el primer año son negativos. Esto obedece a que, en el primer año de operaciones de una compañía pequeña, deben hacerse la mayor parte de las adquisiciones de activos, requiriendo un importante aporte de capital. Adicionalmente a ello, las operaciones de la compañía todavía no son todo lo fluidas que se desea. Se encuentra en la búsqueda de darse a conocer, conquistar clientes nuevos y esto implica que las ventas no alcancen su máximo nivel. Por el contrario, la generación de un stock inicial para provocar esas ventas requiere e insume una gran cantidad de recursos por lo que el desembolso destinado a dicho fin es importante y se ve reflejado en el primer período.

A partir del segundo período se encuentra estabilidad en los resultados, proporcionada por el incremento en las ventas en un 20% al año. La empresa comienza a cerrar sus operaciones con beneficio, en promedio de 18,75% por año sobre las ventas en el horizonte temporal evaluado de 5 años.

Se incrementan los aportes a los proyectos que Leather Heart apoya. Con un promedio de 2.500 euros mensuales en los años 2 y 3 y 3.333 en los años 4 y 5. Los resultados mensuales para la compañía a partir del año 2 son 3.124, 3.695, 4.824 y 4.484 euros respectivamente. Entregando un resultado por socio de 804 euros en promedio.

Tabla 35: Estado de ganancias y pérdidas de Leather Heart 2022-2027.

Concepto	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
Ventas	€ 159.634,71	100%	€ 197.957,90	100%	€ 242.232,28	100%	€ 283.668,61	100%	€ 302.405,94	100%
Costo de ventas	€ 107.085,50	67%	€ 63.956,38	32%	€ 97.373,58	40%	€ 109.815,76	39%	€ 133.755,60	44%
Gastos operativos	€ 49.777,74	31%	€ 52.955,35	27%	€ 54.520,65	23%	€ 55.462,64	20%	€ 56.422,49	19%
Gastos proyecto Leather Heart	€ 2.000,00	1%	€ 30.000,00	15%	€ 30.000,00	12%	€ 40.000,00	14%	€ 40.000,00	14%
EBITDA	€ 771,47	0%	€ 51.046,18	26%	€ 60.338,05	25%	€ 78.390,20	28%	€ 72.227,85	24%
Amortizaciones	€ 1.204,00	1%	€ 1.204,00	1%	€ 1.204,00	0%	€ 1.204,00	0%	€ 479,00	0%
EBIT	-€ 432,53	0%	€ 49.842,18	25%	€ 59.134,05	24%	€ 77.186,20	27%	€ 71.748,85	24%
Gastos financieros	€ -	0%	€ -	0%	€ -	0%	€ -	0%	€ -	0%
Resultados extraordinarios	€ -	0%	€ -	0%	€ -	0%	€ -	0%	€ -	0%
Resultados antes de impuestos	-€ 432,53	0%	€ 49.842,18	25%	€ 59.134,05	24%	€ 77.186,20	27%	€ 71.748,85	24%
IRPF	€ -	0%	€ 12.352,41	6%	€ 14.783,51	6%	€ 19.296,55	7%	€ 17.937,21	6%
Resultado del Ejercicio	-€ 432,53	0%	€ 37.489,76	19%	€ 44.350,54	18%	€ 57.889,65	20%	€ 53.811,64	18%
Resultados mensuales	-€ 36,04		€ 3.124,15		€ 3.695,88		€ 4.824,14		€ 4.484,30	
Resultado por socio	-€ 9,01		€ 781,04		€ 923,97		€ 1.206,03		€ 1.121,08	

Fuente: Elaboración propia.

8.8 Balance de situación

En este punto se analiza el balance de situación de Leather Heart para los 5 años de horizonte temporal planificados. Los resultados obtenidos son los que se reflejan al finalizar cada período es decir al último día del ejercicio. Para enmarcar las actividades pre operativas

se ha decidido la presentación de un período adicional reflejando las inversiones en activo, el capital aportado y los gastos realizados.

En todos los períodos la cuenta de caja y bancos coincide con el saldo reflejado en el flujo de caja donde se muestra el saldo al último día del ejercicio. Por su parte la cuenta inventarios, refleja los saldos del inventario de productos terminados y materiales al último día del ejercicio, es decir, la cantidad de muñecos listos para la venta valuados en promedio al precio de venta y materiales e insumos disponibles para transformación valuados a su precio de compra.

En cuanto a los pasivos, se recogen las deudas con la hacienda pública, la seguridad social de los colaboradores a pagar y el saldo compra de materiales e insumos al cierre del ejercicio.

Como particularidad, se presenta en los balances una cuenta de reserva llamada "fondo de reinversión" en la cual los socios han decidido volcar el excedente de beneficios generados para definir al finalizar el horizonte temporal la posibilidad de reinversión para el crecimiento de la compañía o la distribución de dividendos.

A partir de los resultados positivos obtenidos a partir del segundo año de operaciones, el patrimonio de la empresa se ve incrementado en promedio un 35% por año aproximadamente.

La información concerniente al balance puede ser apreciada en la Tabla N° 36 que se muestra a continuación.

Tabla 36: Balance de Situación de Leather Heart 2022-2027.

Concepto	Pre operativo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Corriente						
Caja y bancos	€ 665,00	€ 14.345,20	€ 13.310,68	€ 5.527,35	€ 6.353,90	€ 16.412,59
Inventarios	€ 38.621,00	€ 60.366,50	€ 92.119,91	€ 101.646,62	€ 167.133,92	€ 68.333,76
Cuentas por cobrar	€ -	€ -	€ -	€ 46.284,26	€ 43.619,73	€ 205.335,77
Total Activo Corriente	€ 39.286,00	€ 74.711,70	€ 105.430,59	€ 153.458,23	€ 217.107,55	€ 290.082,12
Activo no Corriente						
Activos fijos	€ 8.600,00	€ 7.396,00	€ 6.192,00	€ 4.988,00	€ 3.784,00	€ 3.305,00
Total Activo no Corriente	€ 8.600,00	€ 7.396,00	€ 6.192,00	€ 4.988,00	€ 3.784,00	€ 3.305,00
Total Activo	€ 47.886,00	€ 82.107,70	€ 111.622,59	€ 158.446,23	€ 220.891,55	€ 293.387,12
Pasivo y Patrimonio						
Pasivo Corriente						
Hacienda por pagar	€ -	-€ 759,66	€ 12.352,41	€ 14.783,51	€ 19.296,55	€ 37.937,21
Seguridad Social por pagar		€ 700,00	€ 2.800,00	€ 2.842,00	€ 2.884,63	€ 2.927,90
Proveedores	€ -	€ 27.599,89	€ 4.412,95	€ 4.412,95	€ 4.412,95	€ 4.412,95
Total Pasivo Corriente	€ -	€ 27.540,23	€ 19.565,36	€ 22.038,46	€ 26.594,13	€ 45.278,06
Pasivo no Corriente	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Total Pasivo no Corriente	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Total Pasivo	€ -	€ 27.540,23	€ 19.565,36	€ 22.038,46	€ 26.594,13	€ 45.278,06
Patrimonio Neto						
Capital	€ 55.000,00	€ 55.000,00	€ 55.000,00	€ 55.000,00	€ 55.000,00	€ 55.000,00
Reserva legal	€ -	€ -		€ 3.748,98	€ 8.184,03	€ 8.184,03
Resultado del ejercicio	-€ 7.114,00	-€ 432,53	€ 37.489,76	€ 44.350,54	€ 57.889,65	€ 53.811,64
Utilidades acumuladas no distribuidas	€ -	€ -	-€ 432,53	€ 23.308,26	€ 43.223,74	€ 81.113,39
Reserva fondo reinversión acumulado			€ -	€ 10.000,00	€ 30.000,00	€ 50.000,00
Total Patrimonio Neto	€ 47.886,00	€ 54.567,47	€ 92.057,23	€ 136.407,77	€ 194.297,42	€ 248.109,06
Total Pasivo y Patrimonio Neto	€ 47.886,00	€ 82.107,70	€ 111.622,59	€ 158.446,23	€ 220.891,55	€ 293.387,12

Fuente: Elaboración propia.

8.9 Ratios

En este apartado se analizan los distintos ratios económicos y financieros de la empresa para poder determinar su viabilidad. Con ellos se puede estudiar el uso que le da la empresa a su dinero y cual la rentabilidad que saca de éste, también se puede valorar la capacidad de la empresa para poder afrontar sus deudas entre otros ejemplos.

8.9.1 Ratios Económicos

Los ratios económicos son los que se relacionan con la rentabilidad de la empresa. Sirven para comparar el resultado del ejercicio, sea beneficio o pérdida con distintas partidas del balance de situación o del estado de ganancias y pérdidas, para medir como la empresa utiliza eficientemente sus activos en relación a la gestión de sus operaciones.

- ROA: Del inglés *return on assets*. Se interpreta como el retorno que proporciona la inversión de un euro dentro de la empresa o la capacidad que tiene un euro de activo para generar un cierto retorno en la compañía.

$$\text{ROA} = \text{Rentabilidad operativa sobre activos} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{ventas}}$$

- ROE: Del inglés *return on equity*. Permite medir la rentabilidad generada por la compañía con fondos propios, mostrando la capacidad que tiene una empresa para generar valor para sus propios accionistas, entregando como resultado, el beneficio que obtiene la empresa por cada euro invertido en ella. El resultado se produce por el cociente entre el beneficio antes de impuestos y el total del patrimonio neto.

$$\text{ROE} = \text{Rentabilidad operativa sobre recursos propios} = \frac{\text{BAI}}{\text{Patrimonio neto}}$$

- Margen bruto sobre ventas: También conocido como margen de beneficio, trata de determinar el beneficio objetivo de las ventas de una empresa en función del coste de los insumos necesarios para poner su producto en el mercado, pero sin tener en cuenta los costes fijos de la compañía.

$$\text{Margen bruto sobre ventas} = \frac{\text{margen bruto}}{\text{ventas}}$$

- ROS: Del inglés *return on sales*. Calcula la eficiencia de una empresa para generar beneficios a partir de sus ingresos. En otras palabras, mide el desempeño de una compañía al analizar qué porcentaje de los ingresos totales de la compañía se convierten realmente en ganancias de la compañía. El resultado se produce por el cociente entre el beneficio después de impuestos y el total de ventas.

$$\text{ROS} = \text{Rentabilidad sobre ventas} = \frac{\text{BDI}}{\text{ventas}}$$

Tabla 37: Ratios económicos de Leather Heart.

Ratios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROA	1,61%	62,17%	54,06%	49,47%	24,62%
ROE	-0,90%	91,34%	64,24%	56,58%	28,92%
Margen bruto sobre ventas	32,92%	67,69%	59,80%	61,29%	55,77%
ROS	-0,27%	18,94%	18,31%	20,41%	17,79%

Fuente: Elaboración propia.

8.9.2 Ratios Financieros

Son los indicadores que brindan respuesta sobre la adecuada gestión de la compañía a través de su comparación en una línea de tiempo. Se obtienen a partir de un cociente que compara la situación económica de la empresa con valores que son considerados aceptables u óptimos para el sector donde se desempeña la empresa.

- Ratio de endeudamiento: Es el índice financiero que se utiliza en contabilidad para determinar qué parte de los activos de una empresa se financia mediante deuda.

$$\text{Ratio endeudamiento} = \frac{\text{Deudas}}{\text{Pasivo total}}$$

En términos generales, el valor óptimo del ratio de endeudamiento gira en torno a valores comprendidos entre 0,40 y 0,60. Por encima de los 0,6 la empresa está muy endeudada. Por debajo de 0,4 la empresa posee recursos propios mal aprovechados.

En promedio la empresa tiene un índice de endeudamiento del 20,5% para los 5 años del horizonte temporal. Esto indica que la mayoría de sus activos son de propiedad de la empresa. De hecho, se ha generado un fondo de reserva para reinversión y al finalizar el quinto año del horizonte de planificación debe decidirse la devolución del aporte de capital original prestado por los socios, buscando para futuras inversiones, fuentes externas de financiación.

- **Ratio de liquidez:** Es un indicador de la capacidad que un negocio tiene para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo. En el caso de la compañía, al prácticamente realizar todos los pagos a proveedores, pagos a hacienda y seguridad social de contado. En contra partida recibe a su vez el cobro de contado de los clientes del canal directo y el cobro a plazos relativamente cortos de los clientes corporativos, los beneficios son líquidos con facilidad. Por otra parte, el inventario al cierre del ejercicio siempre se encuentra dotado de una cantidad importante de muñecos dado que se almacenan para hacer frente al período de temporada alta.

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

- **Ratio de disponibilidad:** Mide la capacidad que tiene la empresa a través de su disponible para hacer frente al exigible a corto plazo. Por tanto, cuanto mayor sea dicho ratio mayor estabilidad financiera tendrá la empresa.

Este ratio demuestra que Leather Heart cobra y paga prácticamente de contado, es decir, no tiene una gran capacidad de maniobra al momento de situaciones imponderables para hacerse de fondos líquidos, esto se debe a la gran estacionalidad que posee la industria, donde prácticamente el 70% de las ventas de todo el año se concentran en el período de navidad y reyes. Lo que genera una gran dependencia del negocio sobre el resultado positivo de ese período.

$$\text{Ratio de disponibilidad} = \frac{\text{Tesorería}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Ratio de solvencia: Es la capacidad que tiene una empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago de sus deudas. es decir, lo que determina este ratio es si una empresa tendría activos suficientes como para pagar todas sus deudas u obligaciones de pago en un momento dado.

$$\text{Ratio de solvencia} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Exigible}}$$

La empresa presenta un ratio de solvencia muy alto. El aspecto positivo es que en caso de ser disuelta la compañía no tendrá mayores inconvenientes en la distribución de deudas y activos, ya que se repartirían pura y exclusivamente entre los socios. Desde el punto de vista económico, no es ideal que todos los activos estén financiados con recursos propios porque, en ese caso, la empresa está asumiendo el coste de oportunidad de no utilizar los recursos ajenos que tiene disponibles. Por ejemplo, ayudas, financiación de organismos públicos y privados para este tipo de empresas.

Tabla 38: Ratios financieros de Leather Heart.

Ratios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio endeudamiento	50,47%	21,25%	16,16%	13,69%	18,25%
Ratio Liquidez	2,71	5,39	6,96	8,16	6,41
Ratio de disponibilidad	0,52	0,68	0,25	0,24	0,36
Ratio de solvencia	2,98	5,71	7,19	8,31	6,48

Fuente: Elaboración propia.

8.10 Análisis de viabilidad

Para realizar el análisis de viabilidad de la inversión se estudiarán los valores que se obtienen de realizar el cálculo del valor actual neto sobre los flujos de caja, la tasa interna de retorno, el índice de rentabilidad y el plazo de recuperación de la inversión.

El valor actual neto (VAN) consiste en calcular el valor de los flujos de caja llevados al presente, restarle la inversión inicial y comprobar si el proyecto da beneficios. Esto se consigue actualizando el valor del dinero en función de una tasa de descuento o de una rentabilidad esperada si se destinara a otra inversión. Para ello se ha comprobado con tasas de descuento 3%, 5%, 7% y 10%, similares a plazas de Europa, Estados Unidos o Latinoamérica.

$$\text{VAN}(r) = \text{CF}_0 + \sum_{i=1}^n \frac{\text{CF}_i}{(1+r)^i}$$

La tasa interna de retorno (TIR) es el máximo valor que puede tomar la tasa de descuento para que el VAN no sea negativo. Es decir, es el valor de la tasa de descuento que hace igual a cero el VAN. Mientras más alto sea este valor más rentable será la inversión.

$$VAN(TIR) = 0 = CF_0 + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+TIR)^i}$$

El índice de rentabilidad es otro método de valoración de inversiones. Este consiste en medir el valor actualizado de los flujos de caja generados, por cada unidad monetaria invertida. Es decir, se calcula dividiendo la suma del valor actualizado de los flujos de caja esperados entre la inversión inicial, este término debe ser mayor que la unidad para que sea rentable la inversión.

$$IR(r) = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i}}{-CF_0}$$

El plazo de recuperación de la inversión o payback, como su nombre indica es el tiempo necesario para que los flujos de caja del proyecto igualen a la inversión inicial. Este es el tiempo necesario para que el inversor recupere su dinero sin haber obtenido beneficios.

En la siguiente tabla se muestran los resultados de los distintos índices de viabilidad en función de la tasa de descuento utilizada. Como se puede apreciar, el proyecto en sí, frente a una tasa de descuento de mercado es altamente rentable y produce flujos positivos medidos en un horizonte temporal de 5 años.

La tasa a partir de la cual el proyecto deja de ser interesante, dejando de producir beneficios es del 43,83%. A partir de allí cualquier otro proyecto con tasa mayor sería preferible. Por su parte, el índice de rentabilidad nos indica que por cada euro invertido a una tasa de descuento de 5% se reciben 1,94 de beneficio.

Por último, el plazo de recuperación de la inversión es de 2 años y 5 meses para los socios fundadores.

Tabla 39: Ratios financieros de Leather Heart.

Tasa de descuento	r = 3%	r = 5%	r = 7%	r = 10%
VAN (r)	€ 118.357,39	€ 106.692,83	€ 96.074,72	€ 81.863,49
TIR	43,83%			
IR (r)	3,15	2,94	2,75	2,49
PB	2 años y 5 meses			

Fuente: Elaboración propia.

8.11 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio o umbral de rentabilidad se refiere al número mínimo de unidades que una empresa necesita vender para que el beneficio en ese momento sea cero. Es decir, cuando los costes totales igualan a los ingresos totales por venta.

En el caso de Leather Heart se ha calculado el punto de equilibrio para los 5 años del umbral de tiempo definido.

Punto de Equilibrio

$$\begin{aligned}
 \text{P. E. €} &= \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas totales}}} \\
 \text{P. E. \%} &= \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Ventas totales} - \text{Costos variables}} \times 100 \\
 \text{P. E. U} &= \frac{\text{Costos Fijos} \times \text{Unidades producidas}}{\text{Ventas totales} - \text{Costos variables}}
 \end{aligned}$$

A continuación, se presenta la Tabla N° 40 donde se grafican el punto de equilibrio expresado en euros, en porcentajes y unidades.

Se aprecia los montos en euros y las unidades que son necesarios vender en cada uno de los años para no incurrir en pérdidas. Adicionalmente se representa porcentualmente sobre una porción de las ventas totales.

Tabla 40: Punto de equilibrio económico, porcentual y por unidades de Leather Heart.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Monto en Euros	€ 42.663,31	€ 52.954,91	€ 54.520,25	€ 55.462,26	€ 56.422,10
Porcentaje de ventas	47%	48%	38%	31%	30%
Unidades	1877	2378	2093	1860	1915

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Los datos presentados relación al proyecto *Leather Heart Sevilla* arrojan resultados consistentes con los objetivos inicialmente planteados en donde la viabilidad comercial, operativa y económica quedan demostradas. Evidencia a futuro, un escenario prometedor para este tipo de negocios con propósito social no solo en el área metropolitana de Sevilla, sino también a partir de la replicabilidad del modelo para otras regiones de España incluso otros países de la Unión Europea.

La propuesta del proyecto está sustentada por unas condiciones a nivel macro validadas en el análisis del entorno, el cual se realizó a conciencia y en profundidad. La incertidumbre por la coyuntura mundial a partir del covid-19, modificó rotundamente las tendencias de los indicadores analizados, por ello se debió revisar sensiblemente las estimaciones y proyecciones a futuro para lograr incorporar escenarios lo más apegados a la realidad posible.

El entorno político, económico, social y cultural, tecnológico, ecológico y legal, fueron evaluados con rigurosidad para evaluar las oportunidades y desafíos que presentaban ante el proyecto.

En cuanto al segmento objetivo del negocio, se ha logrado arribar a la estimación de un número de personas como potenciales compradores – 148.158 personas en el área metropolitana de Sevilla-. La integración del análisis detallado de distintos aspectos cualitativos y estadísticos nos permitió conocer con mayor sensibilidad el comportamiento de las personas en lo referido al manejo de las compras *on line*, a su comportamiento en la compra de juguetes y a su comportamiento solidario. La unión analítica de estos enfoques, permitió alcanzar con éxito el objetivo de la segmentación.

En el plan de marketing, se plantearon objetivos dentro de un horizonte temporal de corto, mediano y largo plazo que, si bien se consideraban ambiciosos, también eran alcanzables.

Se estudió la conducta de compra y el perfil del comprador, la situación del producto y la comparación con la competencia a nivel nacional e internacional, llegando a la conclusión de que, en el área metropolitana de Sevilla, existía poca o nula competencia directa de productos similares con similares características de negocio. Este punto llamó la atención del investigador, quien amplió el campo de búsqueda *on line* a toda España, encontrando muy pocas opciones de similares productos y ninguna con el enfoque de negocios de Leather Heart.

Posteriormente se planteó el posicionamiento de la marca y acto seguido se desarrolló la estrategia de marketing, destacando como valores estratégicos generar una notoriedad de marca y un posicionamiento como actor relevante en esta categoría empresarial.

Dentro del apartado económico financiero se destaca que inicialmente el proyecto es una iniciativa privada cerrada, es decir los socios son quienes aportaran el capital inicial. Esto obedece a una decisión estratégica de, por un lado, no verse influido por terceros en las decisiones que la junta de accionistas deba tomar y por otro agilizar los tiempos de creación y puesta en marcha de la empresa.

Como bien se mencionó y en consonancia con el concepto de proyecto de triple impacto, Leather Heart es una empresa con un perfil social y ambiental. Por este motivo, sus colaboradores deben percibir un salario – inicialmente bajo – que se presume, se irá ajustando a valores de mercado a partir de la estabilización de la empresa.

En cuanto a los ingresos, se pudo analizar la previsión de los mismos, arribando a la conclusión de que el negocio tiene una marcada tendencia cíclica de demanda, por lo que se ha organizado de forma tal que tanto su lanzamiento al mercado, como los flujos financieros de ingresos, permitan cubrir el funcionamiento operativo de la compañía sin necesidad de recurrir a préstamos de bancos o terceros para ello.

Por su parte, en relación a los costos de producción, la empresa pretende adquirir tanto los rellenos como las telas a partir de donaciones, colaboraciones o a través de compra a bajo costo. La realidad es que, al desconocer aún la respuesta de los potenciales proveedores, se decidió estimar el costo completo de compra – a valor de mercado – de los insumos mencionados para la determinación de los costos unitarios de producción.

Este apartado muestra la buena estimación de los resultados, por lo que además de las utilidades no destruidas, que se prepararán para realizar la devolución del aporte inicial de capital. Se ha creado un fondo de reserva voluntario llamado de "reversión", el cual está preparado para financiar la escalabilidad del modelo a partir del tercer año del horizonte temporal.

En cuanto a los ratios económicos y financieros analizados, se concluye que se encuentran en niveles aceptables, incluso superiores en algunos casos a los valores de empresas con actividades similares. Se ha observado que, el largo ciclo del negocio, basado en un pico de demanda estacional de 3 meses y luego 9 meses de baja demanda, provocan una inmovilización de bancos y caja para el pago de costes fijos y el mantenimiento de la operativa que no son beneficiosos para el negocio ya que le quitan eficiencia.

Finalmente, el análisis de viabilidad nos demuestra a las claras que la tasa interna de retorno es de 43,83%, claramente superior a cualquier tasa de descuento ofrecida por bancos en cualquier parte del mundo. El plazo de devolución de la inversión se ha estimado en 2 años y 5 meses, por debajo de los 3 años inicialmente considerados para la devolución del capital.

9.1 Reflexiones

En el presente apartado se realiza una reflexión referida a las diferencias de criterios y críticas que surgen ante estos cambios de paradigma.

En el avance de la revisión bibliográfica, se han encontrado autores que han expresado críticas a los modelos tradicionales de explotación económica, considerando oportuno su desarrollo en el presente apartado.

En 2018, la economista inglesa Kate Raworth llevó a la reflexión sobre el hecho de que el crecimiento de las naciones se mide a través del PIB, lo que ha profundizado la desigualdad y está empujando hacia un colapso ecológico. Insiste en que mientras este crece, la privación, degradación y la desigualdad empeoran. Desde su opinión, se requiere rediseñar el mercado, las regulaciones, el sistema financiero y los servicios públicos que ayudarán a llevar a la humanidad hacia un lugar más seguro y justo entre los límites planetarios y sociales.

Raworth, visualizó como superador el modelo circular en el que todas las necesidades del ser humano se satisfarán a la par que se mantenga a salvo el planeta, es decir es un modelo para alcanzar el desarrollo sostenible.

Con este modelo de rosquilla o *donut*, se tiene una nueva perspectiva para el incremento de bienestar para todas las personas, más que el crecimiento económico reducido a unos cuantos. La economía circular se vuelve una estrategia de cambio para alcanzar los objetivos de la Agenda 2030. La economía mundial hoy en día causa grandes divisiones, con desigualdades extremas y también destruye el mundo del que todos dependemos (Raworth, 2017).

En la actualidad, algunas mejoras en el bienestar pueden atribuirse a los avances tecnológicos y las agendas políticas en lugar del crecimiento económico. Debe tenerse en cuenta que el crecimiento económico puede ocurrir con poco o ningún beneficio neto para los trabajadores o las comunidades. Salarios y beneficios pueden no ser suficientes para satisfacer las necesidades básicas de los empleados, y proyectos que generan crecimiento económico pueden generar costos negativos a las comunidades en aspectos ambientales o sociales como la salud.

El concepto de desarrollo permanente y sostenible incluye mucho más que el respeto por el entorno natural. Es imposible proteger el medio ambiente natural sin un respeto simultáneo por las leyes locales, los principios de la democracia y la participación en el desarrollo de la sociedad civil o la búsqueda de la eliminación de la pobreza. Es por ello que la estrategia de

desarrollo eficaz para la empresa debe incluir la dimensión económica, ecológica y social siempre en la misma medida (Agnieszka, 2015).

Esto deriva en la dificultad de medir y sumar las tres cuentas separadas del triple impacto. Según Hindle es difícil medir las cuentas del planeta y de las personas en los mismos términos que las ganancias, es decir, en términos de efectivo. El costo total del derrame de un petrolero, por ejemplo, es probablemente inconmensurable en términos monetarios, al igual que el costo de desplazar a comunidades enteras para talar bosques, o el costo de privar a los niños de su libertad de aprender para hacerlos trabajar en una edad temprana (Hindle, 2008).

El tiempo es finito, el planeta es único, si no se toma conciencia de ello el daño será irreversible, y pagarán el costo de un mal uso de los recursos generaciones que aún hoy no han nacido. El tiempo es hoy, es imprescindible alcanzar consensos, llevar la voluntad política a la acción social y colectiva. Demandar el cumplimiento de una convivencia sostenible, tanto para las personas, los gobiernos como para las empresas.

Pequeñas acciones, pequeños proyectos como el de Leather Heart, pueden abrir el camino para la transformación del mundo y la generación de conciencia.

9.2 Limitaciones

A continuación, se exponen las limitaciones encontradas para el desarrollo de este trabajo, que permitirán abrir camino a futuras líneas de investigación y proyectos de similares características.

En primer lugar, si bien es el tema tratado es de reciente actualidad, en la revisión teórica se destaca la escasez en el número de estudios relacionados con estos campos. En los cuales, muchas de las definiciones son de escasos 20 años o más recientes aún.

En segundo lugar y como fuera comentando dentro del presente trabajo, existen gran cantidad de conceptos nuevos asociados con sostenibilidad que no han sido incluidos ya que se han considerado los más relevantes.

En tercer lugar, la limitación relacionada con el análisis empírico del proyecto subraya la falta de información económico financiera de modelos de negocios similares a nivel local y también resalta la falta de información secundaria sobre el comercio de peluches en España, puntualmente en el área metropolitana de Sevilla.

Bibliografía

- Abad Castelos, M. (2004). *¿Una alternativa solidaria a la barbarie? Las ONG en la nueva sociedad global*. Madrid: Cideal.
- ABC de Sevilla. (9 de agosto de 2021). *El Ayuntamiento respalda con 2,17 millones 191 proyectos sociales de Sevilla Solidaria*. Obtenido de https://sevilla.abc.es/sevilla/sevi-ayuntamiento-respalda-217-millones-191-proyectos-sociales-sevilla-solidaria-202108091235_noticia.html
- AEFJ. (1 de marzo de 2022). *Datos sociodemográficos*. Obtenido de <https://www.aefj.es/paginas/datos-sociodemograficos>
- Agnieszka, Z. (2015). TRIPLE BOTTOM LINE CONCEPT. *RESEARCH PAPERS OF WROCLAW UNIVERSITY OF ECONOMICS n.387*, p. 251-267.
- Alcamo, J., & Bennett, E. (2003). *Ecosystems and human well-being: A framework for assessment*. Washington, DC: Island Press.
- Allwood, J., Laursen, S., Rodriguez, C., & Bocken, N. (2006). *Well dressed? The present and future sustainability of clothing and textiles in the United Kingdom*. Cambridge: University of Cambridge - Institute for Manufacturing.
- Andalucía Emprende. (28 de diciembre de 2021). *Fundación Pública Andaluza*. Obtenido de Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo: <https://www.andaluciaemprende.es/>
- Asociación de Empresas de Energías Renovables. (9 de mayo de 2022). *¿Qué es la biomasa?* Obtenido de <https://www.appa.es/appa-biomasa/que-es-la-biomasa/>
- Bardi, U. (2021). *Los límites del crecimiento retomados*. Madrid: Los libros de la catarata.
- bcorpSpain. (1 de marzo de 2022). *Sobre las B Corps*. Obtenido de <https://www.bcorpSpain.es/sobre-b-corp>
- Beck, U. (2015). *La mirada cosmopolita o la guerra es la paz*. Barcelona : Editorial Paidós.
- Benyus , J. (2012). *Biomímesis: innovaciones inspiradas por la naturaleza*. Barcelona: Tusquets.
- Caballero, E. S. (1999). *Tesis doctoral: Las ONG como actores de las relaciones Internacionales* . Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Cs. Políticas y Sociología .
- Cámara de comercio de Sevilla. (12 de febrero de 2022). *Empresas Adheridas*. Obtenido de <https://camaradesevilla.com/club-camara/empresas-adheridas/>
- Carrera i Gallissà, E. (2017). Los retos sostenibilistas del sector textil. *Revista de Química e Industria Textil*, p. 20-32.

- Cerdá, E., & Khalilova, A. (2016). Economía circular. *Economía industrial vol. 403 (3)*, p. 11-20.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde: Promoción de un marco europeo para la Responsabilidad Social Corporativa*. Bruselas: Comisión Europea.
- Comisión Europea. (2019). *Comunicado de Prensa*. Bruselas: Comisión Europea.
- Consejo de Ministros del Gobierno de España. (12 de diciembre de 2021). *Proyecto de Ley de Residuos y Suelos Contaminados*. Obtenido de <https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/Paginas/enlaces/180521-enlace-residuos.aspx>
- Cordenons, N., & Verri, M. (2016). *La dimensión económica, social y ambiental en los sistemas de la moda*. La Plata: 8va. Jornadas de investigación en disciplinas artísticas y proyectuales.
- Elkington, J. (2004). *The triple bottom line: Does it all add up?* Londres: Earthscan.
- Ellen Macarthur Foundation; SUN; McKinsey Center for Business and Environment. (2015). *Growth within: A circular Economy vision for a competitive Europe*. New York: Ellen Macarthur Foundation.
- EMASESA. (21 de diciembre de 2021). *Emasesa en cifras*. Obtenido de <https://www.emasesa.com/conocenos/emasesa-en-cifras/>
- Ep Data. (2021). *Sevilla - Datos, gráficos y estadísticas sobre el municipio*. Recuperado el 18 de diciembre de 2021, de <https://www.epdata.es/datos/datos-graficos-estadisticas-municipio/52/sevilla/6864>
- E-Studio34. (2018). *Estudio de Juguetes 2017*. Barcelona: E-Studio34.
- European Environment Agency. (2020). *The European environment — state and outlook 2020: knowledge for transition to a sustainable Europe*. Copenhagen: European Briefings.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación.
- Fundación Ellen MacArthur. (2013). *Hacia la Economía Circular: Justificación Económica y Empresarial para una Transición Acelerada*. Cowes, UK: Ellen MacArthur Foundation.
- García, R. F. (2010). *Responsabilidad social corporativa*. Alicante: Club Universitario.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N., & Jan Hultink, E. (2017). The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production Vol. 143*, p. 757-768.
- Goig, R. L. (2007). ONG internacionales y solidaridad global. Un análisis referido a la sociedad española. *Reis*, p. 117-132.
- Hammer, J., & Pivo, G. (2017). The Triple Bottom Line and Sustainable Economic Development Theory. *Research and Practice*, p. 25-36.

- Hindle, T. (2008). *Guide to Management Ideas and Gurus*. London: Profile Books.
- Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment N.18*, p. 177-191.
- Imperatives, S. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future*. NY: United Nations Documents Cooperation Circles.
- INE. (2021). *Sevilla: Población por municipios y sexo*. Recuperado el 3 de noviembre de 2021, de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2895>
- INE. (07 de febrero de 2022). *Base de Datos*. Obtenido de <https://www.ine.es/dyngs/INEbase/listaoperaciones.htm>
- Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía. (2017). *Encuesta de Movilidad Social*. Sevilla: Junta de Andalucía.
- Irrazabal, I., Hairel, E., Sokolowski S., W., & Salamon, L. (2006). *Estudio comparativo del sector sin fines de lucro chile*. Santiago de Chile: Ed. Printer S.A.
- Kantar. (2020). *Relación de los españoles con las donaciones*. Barcelona: kantar.
- Kerin, R. H. (2014). *Marketing*. México : McGraw-Hill interamericana.
- Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation & Recycling*, p. 221-232.
- Lacasse, K., & Baumann, W. (2004). *Environmental considerations for textile processes and chemicals*. In: *Textile Chemicals*. Berlin: Springer.
- Leather Heart Venezuela. (2021). *Reporte de impacto 2021*. Obtenido de <https://leatherheart.fun/wp-content/uploads/2022/01/Informe-de-impacto-2021.pdf>
- LIPASAM. (28 de diciembre de 2021). *Indicadores históricos*. Obtenido de <https://www.lipasam.es/lipasam-sostenible/datos-ambientales/indicadores-historicos-infogram>
- M.A., B. R. (9 de marzo de 2020). *El reciclaje crece un 11,5% en un año en Sevilla y el de aceite se dispara un 91%*. Obtenido de <https://www.20minutos.es/noticia/4177833/0/reciclaje-crece-sevilla-aceite-se-dispara/>
- Maldonado, M. (10 de octubre de 2021). *La pobreza afecta a 2,6 millones de andaluces, a la espera del «efecto covid»*. Obtenido de <https://www.larazon.es/andalucia/20211015/zvvdpcrnpzdjkb5tp3lwrwoeai.html>
- Malthus, T. (1846). *Ensayo sobre el principio de la población*. Madrid: Establecimiento Literario y Tipográfico de D. Lucas González y compañía.
- Manzano Zambruno, L. (2014). *Moda sostenible y hábitos de consumo*. Sevilla: Trabajo Fin de Grado en Periodismo de la Universidad de Sevilla.

- Mariángel Molina, A. S. (2 de octubre de 2020). Premios CEMEX-Tec 2020. (J. Pérez, Entrevistador)
- McDonough, W., & Braungart, M. (2002). Design for the Triple Top Line: New Tools for Sustainable Commerce. *Corporate Environmental Strategy Vol. 9 Issue 3*, p. 251-258.
- Meneses, C. (17 de enero de 2022). *Canales sectoriales interempresas*. Obtenido de Juegos y juguetes: <https://www.interempresas.net/Juguetes/Articulos/372293-Tendencias-en-el-sector-juguetero-que-marcaran-el-2022.html>
- Molina, M. (06 de julio de 2021). Uno de cada cuatro menores andaluces está en riesgo de pobreza. *El País*, págs. <https://elpais.com/sociedad/2021-07-06/uno-de-cada-cuatro-menores-andaluces-esta-en-riesgo-de-pobreza.html>.
- NPD Group. (16 de junio de 2021). *Más de un tercio de la venta de juguetes en España se hizo en 2020 vía online*. Obtenido de <https://www.npd.com/news/press-releases/2021/mas-de-un-tercio-de-la-venta-de-juguetes-en-espana-se-hizo-en-2020-via-online/>
- ONTSI. (2021). *Compras On Line en España*. Madrid: Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, Secretaría de digitalización e inteligencia artificial.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Special Issue on HBS Centennial. *Harvard Business Review 86 nro. 1*, p. 78-93.
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo*. Madrid: Ediciones Deusto.
- Prieto-Sandova, V. I. (2017). Economía circular: Relación con la evolución del concepto de sostenibilidad y estrategias para su implementación. *Memoria Investigaciones en Ingeniería, nro. 15*, p. 85-95.
- Raiteri, M. D. (2015). *El comportamiento del consumidor actual*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo .
- Raworth, K. (2017). Review of Doughnut Economics: 7 Ways to Think Like a 21st Century. *Journal of World-System Research Vol. 24 num. 2*, p. 452-457.
- Ruesga, M. (19 de marzo de 2021). *Las quejas de los ciudadanos de Sevilla*. Obtenido de https://www.diariodesevilla.es/sevilla/Defensor-Ciudadano-Quejas-Arbolado-Policia-Local_0_1556846420.html
- Salamon., L., & Anheier, H. (1992). In search of the non-profit sector II: The problem of classification. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, p. 267-309.
- Schut, E., Crielaard, M., & Mesman, M. (17 de 4 de 2015). Economía circular en el sector de la construcción holandés: una perspectiva para el mercado y el gobierno. *National Institute for Public Health and the Environment - RIVM*, 15. Obtenido de

https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=Circular%20Economy%20in%20the%20Dutch%20Construction%20Sector%3A%20A%20Perspective%20for%20the%20Market%20and%20Government&publication_year=2015&author=E.%20Schut&author=M.%20Crielaard&author=M.%20Mesman

Sistema B. (12 de mayo de 2022). *¿Cómo ser Empresa B certificada?* Obtenido de <https://www.sistemab.org/ser-b/>

Smith, D. (7 de octubre de 2015). *Is Capitalism Saving or Destroying Us?* Obtenido de TED x SaltLakeCity : <https://www.youtube.com/watch?v=GUP4DVSb0rk>

Thompson, A. P. (2012). *Administración Estratégica*. México : McGraw-Hill Interamericana.

Torres, A. C. (2020). *TFG: ECONOMÍA CIRCULAR: UNA ALTERNATIVA RENTABLE Y SOSTENIBLE*. . Sevilla: Universidad de Sevilla - Facultad de ciencias económicas y empresariales .

Toscano, M. F. (2021). El origen de la economía circular. En L. M. Navarro, & M. Á. Santinelli Ramos, *Responsabilidad social y sostenibilidad: Disrupción e Innovación ante el cambio de época* (págs. 583-601). México: Investigaciones y Estudios Superiores SC.

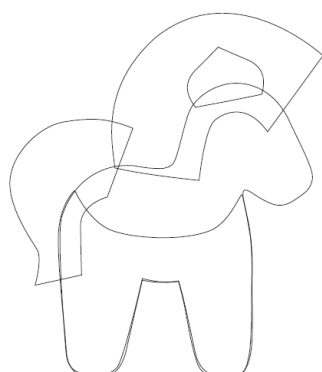
Ubaldo, B. S. (2014). *Historia Económica*. Madrid: UNED.

Zarza, L. (3 de Mayo de 2022). *IAGUA*. Obtenido de *¿Qué es la eutrofización?*: <https://www.iagua.es/respuestas/que-es-eutrofizacion>

Zeemering, E. (2009). What Does Sustainability Mean to City Officials? *Urban Affairs Review*, p. 247-273.

Anexos

11.1 Procedimiento para la confección de "Ela"



Ela

- * 1 Cuerpo entero (espejo)
- 2 Pieza interna de patas y panza (espejo)
- 3 Orejas (espejo)
- 4 Cola
- 5 Crín

Información para el corte:

Nº de piezas de patrón:

5

Nº de piezas en tela:

10

Nº de piezas Espejo:

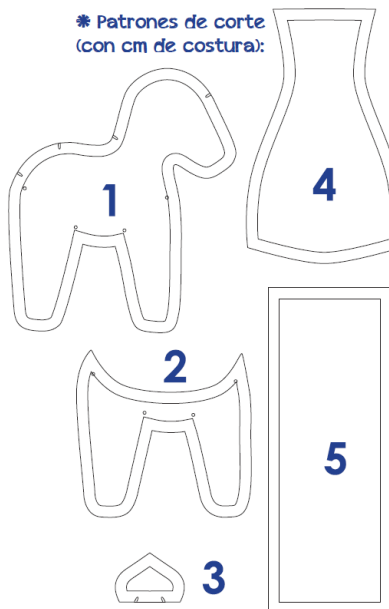
3 (para un total de 6)

Nº de piezas simples:

2

Corte al hilo o a contrahilo.

* Patrones de corte (con cm de costura):



Información general de costura:

Montaje de las piezas:

derecho con derecho

Tipo de costura:

recta con montaje completo y reversado

Puntada (máquina industrial):

de 2 a 2,5

Margen de costura:

1 cm

Terminaciones y remates:

costura a mano con punto festón o puntada escondida.

Procedimiento para la confección

1. Verificar que todas las piezas tengan los piquetes y señas de confección necesarios.

2. Coser los laterales de la cola y la crín, reversar y planchar.

3. En la parte que queda abierta de la crín y la cola, hacer 2 costuras paralelas con una separación de 0,7 cm en puntada No. 5 para arruchar.

4. Tomar una de las partes del cuerpo y colocar la crín y la cola haciendo coincidir sus extremos con los piquetes del cuerpo y fijar con una costura.

5. Coser por el centro las dos piezas internas de las patas de punto a punto y rematar.

6. Coser la parte interna de las patas con el cuerpo, haciendo coincidir los puntos

guía y cuidando de hacer la curva inferior usando como referencia los puntos guía inferiores.

7. Recortar los excesos de tela, hacer los piquetes en los ángulos cerrados y reversar.

8. Cerrar la parte superior del cuerpo, cuidando de no pisar la crín y la cola con la costura y dejando la abertura

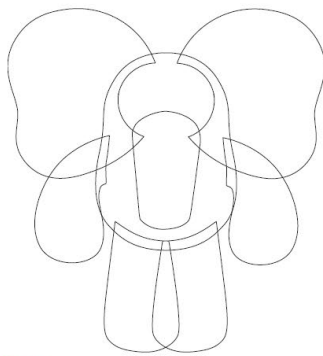
superior para voltear y rellenar.

9. Cerrar la abertura superior con punto escondido.

10. Armar las orejas y coserlas según muestra con punto escondido.

11. Bordar ojos y coser el corazón y la etiqueta según la muestra.

11.2 Procedimiento para la confección de "Pepe"



Pepe

* **1** Cuerpo delantero **2** Cuerpo Trasero **3** Orejas (espejo) **4** Brazo (espejo) **5** Piernas (espejo) **6** Trompa (espejo) **7** Cola **8** Punta de cola

Información para el corte:

Nº de piezas de patrón:

8

Nº de piezas en tela:

12

Nº de piezas Espejo:

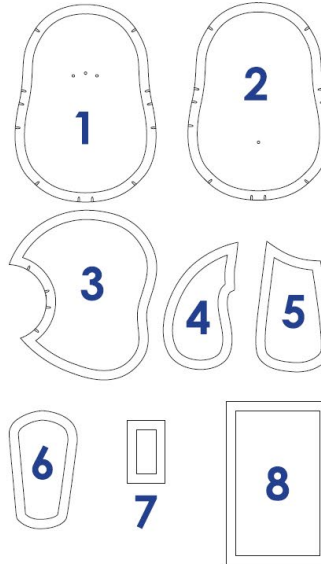
4 (para un total de 8)

Nº de piezas simples:

4

Corte al hilo o a contrahilo.

* Patrones de corte (con cm de costura):



Información general de costura:

Montaje de las piezas:

derecho con derecho

Tipo de costura:

recta con montaje completo y reversado

Puntada (máquina industrial):

de 2 a 2,5

Margen de costura:

1 cm

Terminaciones y remates:

costura a mano con punto festón o puntada escondida.

Procedimiento para la confección

1. Verificar que todas las piezas tengan los piquetes y señas de confección necesarios.

2. Coser los brazos y las piernas, piquetear, reversar, planchar y rellenar.

3. Coser las orejas, piquetear, reversar, planchar y hacer los pliegues marcados con los piquetes.

4. Coser la trompa, dejando una abertura en la parte superior de 2,5 o 3 cms; piquetear, voltear, planchar y rellenar.

5. Hacer piquetes de aproximadamente 0,7 cms a la curva cóncava de la oreja para permitir su apertura.

6. Coser el cuerpo dejando las aberturas correspondientes a brazos, orejas y piernas,

rematando bien en cada abertura y luego piquetear.

7. Introducir las orejas y los brazos en sus espacios y coser.

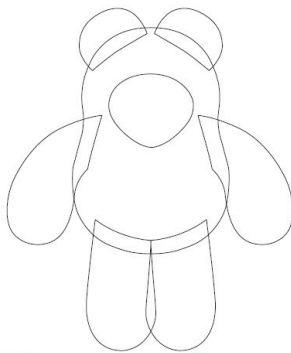
8. Reversar y coser las piernas al cuerpo delantero, rellenar y cerrar la abertura con punto escondido.

9. Coser la trompa al cuerpo delantero según puntos guía (punto escondido)

10. Armar la cola (coser las piezas, reversar y planchar). Coser las aberturas y hacer los pliegues con la máquina. Unir las 2 piezas a mano según la muestra y coser en el punto guía en el cuerpo trasero.

11. Bordar ojos y coser el corazón y la etiqueta según la muestra.

11.3 Procedimiento para la confección de "Pancho"



Pancho

- * 1 Cuerpo delantero 2 Cuerpo Trasero 3 Oreas (espejo) 4 Brazo (espejo) 5 Piernas (espejo) 6 Hocico (espejo)

Información para el corte:

Nº de piezas de patrón:

6

Nº de piezas en tela:

10

Nº de piezas Espejo:

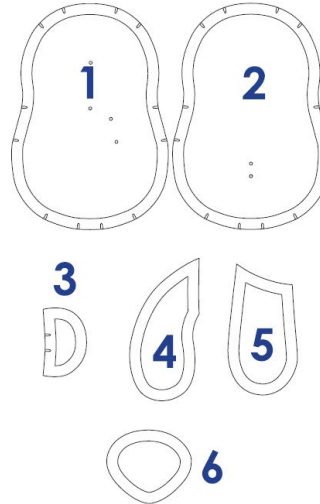
4 (para un total de 8)

Nº de piezas simples:

2

Corte al hilo o a contrahilo.

* Patrones de corte (con cm de costura):



Información general de costura:

Montaje de las piezas:

derecho con derecho

Tipo de costura:

recta con montaje completo y reversado

Puntada (máquina industrial):

de 2 a 2,5

Margen de costura:

1 cm

Terminaciones y remates:

costura a mano con punto festón o puntada escondida.

Procedimiento para la confección

1. Verificar que todas las piezas tengan los piquetes y señas de confección necesarios.

2. Coser los brazos y las piernas, piquetear, reversar, planchar y rellenar.

3. Coser las orejas, piquetear, reversar, planchar y hacer los pliegues marcados con los piquetes.

4. Coser el hocico por todo el contorno, piquetear, hacer una abertura en una de las telas, reversar a través de esa abertura y planchar.

5. Unir el hocico al cuerpo delantero según puntos guía y con la abertura realizada de cara al delantero del cuerpo, hacer un corte en el cuerpo al mismo nivel de la del

hocico, rellenar y cerrar la abertura a mano.

6. Coser el cuerpo dejando las aberturas correspondientes a brazos, orejas y piernas, rematando bien en cada abertura y luego piquetear.

7. Introducir las orejas y los brazos en sus espacios y coser.

8. Reversar y coser las piernas al cuerpo delantero, rellenar y cerrar la abertura con punto escondido.

9. Bordar ojos y coser el corazón y la etiqueta según la muestra.